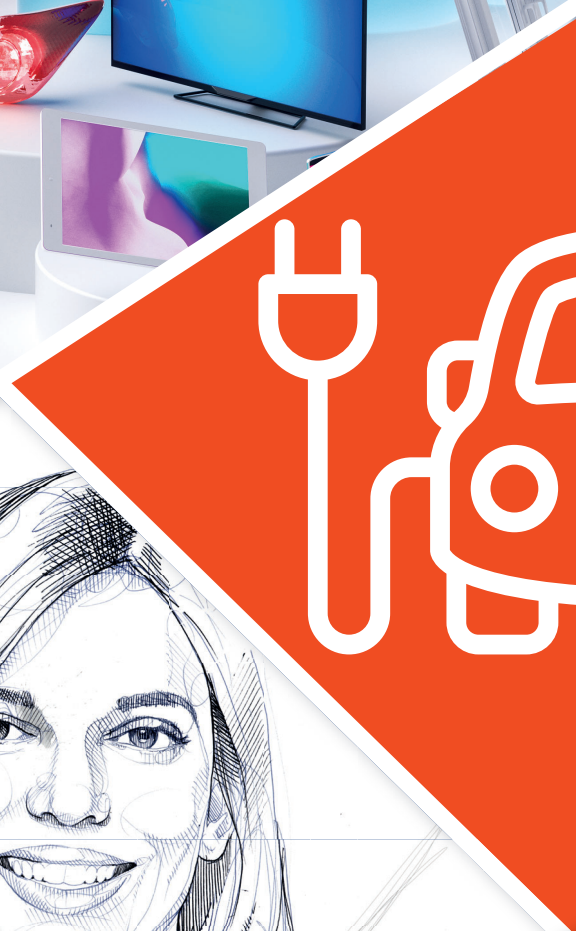


DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



ARKEMA
INNOVATIVE CHEMISTRY

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	2		
PROFIL, AMBITION ET STRATÉGIE	4		
Profil	4		
Ambition et stratégie	8		
Gouvernance	28		
1 INNOVATION ET ACTIVITÉS	33		
1.1 Stratégie innovation RFA	34		
1.2 Activités RFA	42		
1.3 Directions fonctionnelles	54		
1.4 Contrats importants RFA	56		
2 RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE RFA	57		
2.1 Principaux risques	58		
2.2 Dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne	71		
3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	79		
3.1 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise RFA	80		
3.2 Composition des organes d'administration et de direction RFA	81		
3.3 Fonctionnement des organes d'administration et de direction RFA	96		
3.4 Rémunération et avantages versés aux dirigeants et mandataires sociaux RFA	106		
3.5 Éléments de rémunération en capital	119		
4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE	125		
4.1 Approche d'Arkema en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) RFA	126		
4.2 Offre durable RFA	136		
4.3 Responsabilité d'industriel	142		
4.4 Dialogue ouvert et de proximité avec les parties prenantes RFA	164		
4.5 Méthodologie du <i>reporting</i>	186		
5 INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES RFA	207		
5.1 Commentaires et analyses sur les états financiers consolidés	208		
5.2 Tendances et perspectives	220		
5.3 États financiers consolidés	221		
5.4 États financiers de la Société	287		
6 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL RFA	309		
6.1 Présentation juridique du Groupe	310		
6.2 Capital social	312		
6.3 Actionnariat	318		
6.4 Bourse	321		
6.5 Extrait des statuts	325		
7 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	329		
7.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés RFA	330		
7.2 Projet d'ordre du jour et projet de texte des résolutions présentées à l'assemblée générale mixte des actionnaires RFA	332		
7.3 Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions présentées à l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 mai 2019 RFA	337		
7.4 Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation de réduction du capital	341		
7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre RFA	342		
7.6 Rapport complémentaire du Conseil d'administration sur l'utilisation de la délégation de compétence au titre de la 16 ^{ème} résolution de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 7 juin 2016 RFA	343		
7.7 Rapport complémentaire des commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital réservée aux salariés, sans droit préférentiel de souscription RFA	345		
8 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	347		
8.1 Responsable du document de référence et responsables du contrôle des comptes RFA	348		
8.2 Responsable de l'information	349		
8.3 Table de concordance et table de réconciliation	349		
GLOSSAIRE	357		

**DOCUMENT
DE
RÉFÉRENCE
2018**

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 11 avril 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



MESSAGE DE THIERRY LE HÉNAFF

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Mesdames, Messieurs,

2018, une excellente année

En 2018, Arkema a continué de croître dans un contexte économique mondial plus volatil. Le chiffre d'affaires s'est rapproché des 9 milliards d'euros soutenu par une belle croissance organique de 8 % et l'EBITDA a augmenté de 6 % à 1 474 millions d'euros, dépassant les niveaux historiquement élevés atteints en 2017. Avec un flux de trésorerie libre d'environ 500 millions d'euros, la génération de trésorerie est restée forte malgré l'accélération de nos investissements de croissance organique et un contexte de matières premières plus défavorable. Enfin, la performance environnementale et sécurité du Groupe a de nouveau progressé cette année.

Ces résultats démontrent la solidité du Groupe et sa capacité d'adaptation dans un environnement macro-économique contrasté, marqué par la volatilité des prix du pétrole, des matières premières et des devises et par les incertitudes liées aux tensions géopolitiques.

Ils confirment la qualité du portefeuille d'activités qui associe d'excellentes positions dans les métiers de spécialités, représentant 70 % du chiffre d'affaires et offrant de belles perspectives de croissance à long terme, et des lignes de produits intermédiaires compétitives et positionnées mondialement qui réalisent une année record.

Enfin, ils témoignent de l'engagement constant des équipes auprès de nos clients, de notre présence géographique globale et de notre dynamique d'innovation qui constitue un formidable moteur de croissance.

Signe de confiance dans le potentiel à moyen et long terme du Groupe, le Conseil d'administration a proposé de relever le dividende de près de 9 % à 2,50 euros par action.

Poursuivre notre transformation pour mieux préparer l'avenir

Pour 2019, l'environnement reste contrasté et volatil. Dans ce contexte, notre priorité sera de réaliser de nouveaux niveaux élevés de performance tout en préparant activement l'avenir grâce au déploiement de notre stratégie ambitieuse en termes d'investissements industriels, d'innovation durable et d'acquisitions ciblées.

Au cours de ces dernières années, chacun d'entre nous a pu constater les profondes mutations sociétales et technologiques auxquelles notre monde est confronté. L'augmentation de la population mondiale, la protection de l'environnement, le changement climatique, la raréfaction des ressources ou encore la digitalisation constituent autant de défis, mais aussi d'opportunités, pour l'entreprise industrielle que nous sommes.

Les solutions technologiques que nous développons dans les domaines de l'allégement des matériaux, des nouvelles énergies ou des produits bio-sourcés, font de notre Groupe un acteur incontournable pour répondre à ces enjeux. Cette capacité à innover nous permet de répondre aux défis parfois extrêmes que rencontrent nos clients dans les secteurs de pointe de l'aéronautique, de l'électronique, de l'extraction pétrolière et gazière ou encore de l'automobile ou du sport, et de les accompagner quotidiennement sur le chemin d'une croissance plus durable.

Arkema continuera à investir pour accompagner ses clients, notamment en Asie et en Amérique du Nord. Plusieurs démarrages importants sont ainsi attendus en 2019 dans le PEKK Kepstan®, un matériau de l'extrême, aux États-Unis, dans les résines de Sartomer en Chine, ou encore dans les acryliques aux États-Unis, et nous avançons activement sur la réalisation de nos projets majeurs de développement

dans la thiochimie en Malaisie et les polyamides de spécialités en Asie.

Enfin, le Groupe poursuit sa politique d'acquisitions ciblées notamment dans les adhésifs comme en témoignent les trois opérations réalisées, en 2018, aux États-Unis, au Japon et dans les colles à prise rapide en Europe, sur des marchés de niche en expansion et offrant des synergies avec Bostik.

L'ensemble de ces projets contribuera, aux côtés de nos actions en matière de responsabilité sociétale d'entreprise, d'excellences commerciale et opérationnelle et de transformation digitale qui vont s'intensifier au cours des prochaines années, à renforcer la part déjà majoritaire de nos activités de spécialités et à consolider notre position d'acteur majeur de la chimie de spécialités et des matériaux avancés.

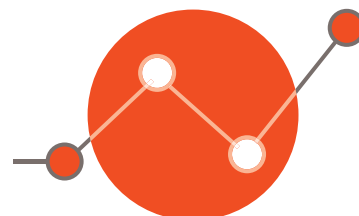
Pour relever ces défis, je sais pouvoir compter sur l'engagement de nos 20 000 collaborateurs à travers le monde, notre culture entrepreneuriale et nos valeurs de performance, solidarité et responsabilité.

À mes côtés, l'ensemble des administrateurs du Groupe et les membres du Comité exécutif sont convaincus que ces nombreux atouts et la qualité de nos projets nous positionnent favorablement pour les prochaines années et viendront soutenir la capacité du Groupe à créer de la valeur sur le long terme.

Thierry Le Hénaff

PROFIL DU GROUPE

UN ACTEUR MAJEUR DE LA CHIMIE DE SPÉCIALITÉS ET DES MATÉRIAUX AVANCÉS, DOTÉ D'UNE PRÉSENCE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE DE PREMIER PLAN, ÉQUILIBRÉ GÉOGRAPHIQUEMENT AVEC DES POSITIONS FORTES EN EUROPE, EN AMÉRIQUE DU NORD ET EN ASIE.



8,8 MDS€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Grâce à ses solutions innovantes développées au sein de ses trois pôles d'activités, les Matériaux Haute Performance, les Spécialités Industrielles et les Coating Solutions, Arkema contribue à répondre aux enjeux du monde d'aujourd'hui et de demain comme l'allégement des matériaux, les nouvelles énergies, l'accès à l'eau potable, le confort de l'habitat et les produits bio-sourcés. Avec des positions de leadership sur ses principales lignes de produits, le Groupe accompagne ses clients dans leur recherche de performance durable et leur développement sur le long terme.

Industriel responsable et ouvert sur le monde entier, Arkema se place résolument dans une démarche de progrès permanent et d'excellence opérationnelle portée par l'énergie collective de ses 20 000 collaborateurs.

Fort d'une solide culture entrepreneuriale, Arkema s'est engagé depuis son introduction en bourse en mai 2006 dans un projet de transformation fort vers la chimie de spécialités, grâce à une stratégie reposant sur trois principaux axes de croissance : l'innovation au service du développement durable, les acquisitions ciblées dans les activités à forte valeur ajoutée et les investissements industriels dans les régions à forte croissance. Grâce à cette transformation, le Groupe a multiplié son EBITDA par quatre et le cours de l'action a plus que triplé depuis 2006.



20 000
COLLABORATEURS



UNE PRÉSENCE DANS
55 pays



136
SITES INDUSTRIELS



237 M€
DE DÉPENSES R&D



**3 pôles
régionaux**

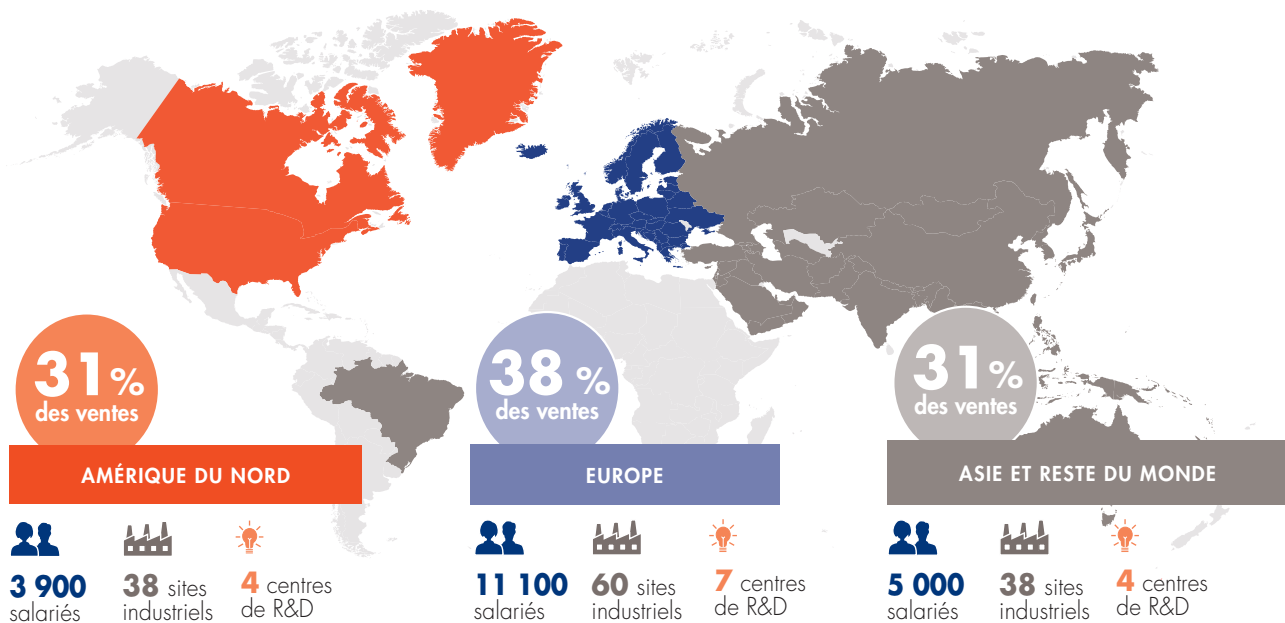
DE R&D



561 M€
D'INVESTISSEMENTS ⁽¹⁾

(1) Investissements courants et exceptionnels.

UN GROUPE INDUSTRIEL MONDIAL

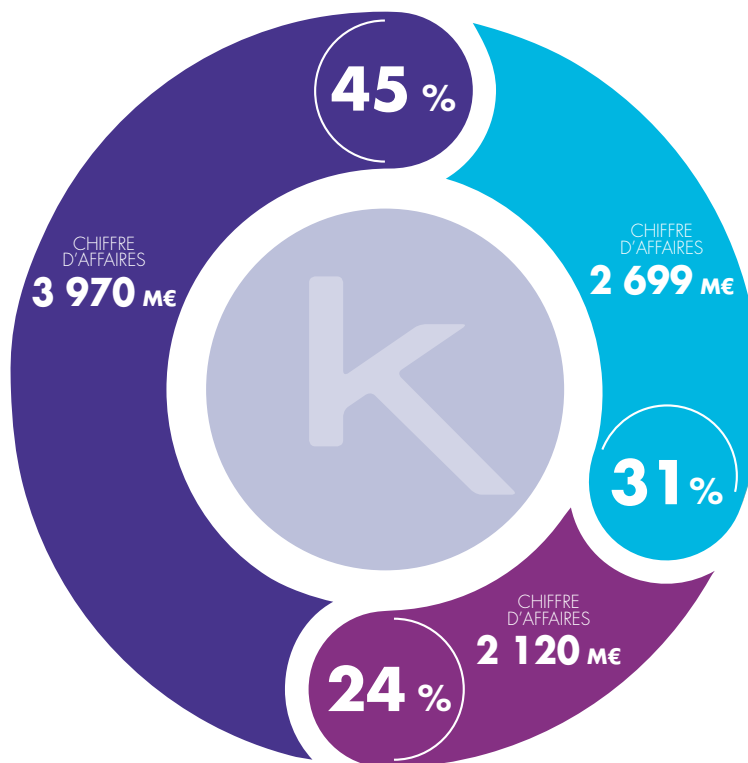


TROIS PÔLES D'ACTIVITÉS



MATÉRIAUX HAUTE PERFORMANCE

Des solutions innovantes et à forte valeur ajoutée pour répondre aux enjeux du développement durable et aux défis techniques de ses clients



SPÉCIALITÉS INDUSTRIELLES

Des niches industrielles intégrées à forte rentabilité avec des positions de leader sur le plan mondial



COATING SOLUTIONS

Résines de performance, notamment pour peintures décoratives et revêtements industriels avec des gammes larges de produits au positionnement mondial

CHIFFRES CLÉS

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

	2018	2017	2016	2015	2014
<i>(En millions d'euros sauf précisions contraires)</i>					
Chiffre d'affaires	8 816	8 326	7 535	7 683	5 952
EBITDA	1 474	1 391	1 189	1 057	784
Marge d'EBITDA	16,7 %	16,7 %	15,8 %	13,8 %	13,2 %
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	1 026	942	734	604	447
Marge de REBIT	11,6 %	11,3 %	9,7 %	7,9 %	7,5 %
Résultat net – part du Groupe	707	576	427	285	167
Résultat net courant	725	592	418	312	246
Résultat net par action (euros)	8,84	7,17	5,24	3,42	2,53
Résultat net courant par action (euros)	9,51	7,82	5,56	4,23	3,72
Dividende par action (euros)	2,50 ⁽¹⁾	2,30	2,05	1,90	1,85
Capitaux propres	5 028	4 474	4 249	3 949	3 573
Dette nette	1 006	1 056	1 482	1 379	154
Taux d'endettement	20 %	24 %	35 %	35 %	4 %
Dette nette / EBITDA	0,7	0,8	1,2	1,3	0,2
Capitaux employés	6 996	6 554	6 829	6 466	4 565
Retour sur capitaux employés moyens	15,1 %	14,1 %	11,0 %	11,0 %	10,4 %
Besoin en fonds de roulement sur chiffre d'affaires	13,4 %	13,1 %	14,5 %	14,6 %	16,1 %
Flux de trésorerie libre	499	565	426	442	21
Taux de conversion de l'EBITDA en cash	38 %	41 %	36 %	42 %	18 %
Investissements courants	500	420	423	431	346
Investissements exceptionnels	61	10	0	0	124

Les principaux indicateurs financiers sont définis dans le glossaire et dans la note C.1 « Indicateurs alternatifs de performance » des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018.

(1) Dividende proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2019.

PRINCIPALES DONNÉES EXTRA-FINANCIÈRES



INNOVATION

	2018	2017	2016	2015	2014
Dépenses R&D (en M€)	237	235	222	209	155
Nombre de brevets déposés	244	239	196	193	186
Nombre de brevets déposés liés au développement durable	154	150	116	121	128



SOCIAL

	2018	2017	2016	2015	2014
Effectifs	20 010	19 779	19 637	18 912	14 280
Part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants	21 %	19 %	18 %	17 %	17 %
Part des collaborateurs de nationalité non française dans l'encadrement supérieur et les dirigeants	39 %	37 %	39 %	n. a	n. a



SÉCURITÉ

	2018	2017	2016	2015	2014
Taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TRIR) ⁽¹⁾	1,3	1,6	1,5	1,5	1,9
Taux de fréquence des événements procédés (PSER)	4,4	3,9	n. a	n. a	n. a

(1) Le TRIR comprend les accidents du personnel du Groupe ainsi que du personnel des entreprises extérieures.



ENVIRONNEMENT

[En EFPI relatif à 2012]

	2018	2017	2016	2015	2014
Émissions de gaz à effet de serre	0,46	0,52	0,60	0,62	0,70
Émissions de composés organiques volatils	0,62	0,66	0,80	0,83	0,79
Demande chimique en oxygène	0,59	0,70	0,78	0,93	1,03
Achats nets d'énergie	0,88	0,89	0,92	0,98	0,99



TENDANCES

UN MONDE EN PROFONDE MUTATION

INDUSTRIEL RESPONSABLE, ARKEMA CONTRIBUE PAR SES SOLUTIONS INNOVANTES ET L'OPTIMISATION DE SES OPÉRATIONS INDUSTRIELLES À RÉPONDRE À QUATRE ENJEUX MAJEURS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN.



L'URBANISATION CROISSANTE

D'ici à 2050, la population mondiale devrait augmenter de près de 30 %, tirée principalement par les pays émergents, pour atteindre environ 10 milliards d'habitants dans le monde.

Cette croissance se concentre dans les zones urbaines qui devraient voir leur population augmenter d'environ 2,5 milliards de personnes d'ici 2050. Ce mouvement s'accompagne d'une augmentation progressive du niveau de vie.

- Forte demande pour de nouvelles constructions, la rénovation de bâtiments existants et les infrastructures
- Besoins croissants des populations en transports, énergies, eau et services
- Évolution des modes de vie et de consommation des populations
- Préoccupation croissante pour la qualité, le confort et l'efficacité énergétique des logements



LA RARÉFACTION DES RESSOURCES

L'augmentation de la population et de son niveau de vie et l'industrialisation rapide entraînent une consommation accrue de ressources. Dans les conditions actuelles, la consommation de matières premières pourrait ainsi tripler d'ici à 2050.

- Raréfaction des ressources non renouvelables
- Difficultés croissantes d'accès à l'eau potable



LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

L'urbanisation croissante, l'augmentation du parc automobile et des trajets aériens et l'industrialisation participent au réchauffement progressif de la planète et au changement climatique.

Afin de lutter contre ces changements, l'Accord de Paris a pour ambition de maintenir l'élévation de la température mondiale en dessous de 2°C d'ici à la fin du siècle.

- Augmentation de la température terrestre et ses conséquences humaines et environnementales
- Augmentation et intensification des phénomènes climatiques extrêmes
- Nécessité d'accélérer la transition vers des modèles économiques et des modes de vie plus durables (découplage)



NOUVELLES TECHNOLOGIES

Les nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, la science des matériaux ou la robotique, se développent très rapidement offrant de nouvelles possibilités commerciales et industrielles.

- Modification des modes de vie et de consommation (taux d'équipement de la population en objets connectés)
- Multiplication des données disponibles
- Accélération des cadences de production



L'INDUSTRIE CHIMIQUE

L'industrie chimique, communément appelée « industrie des industries », fabrique une gamme variée de produits à destination d'autres grandes industries : bâtiment, chimie, automobile, revêtements, électronique, énergie, alimentation, pharmacie, etc. Son chiffre d'affaires mondial est estimé à environ **3 475 milliards d'euros** ⁽¹⁾ en 2017.

La chimie est une industrie mondiale, localisée plus particulièrement dans trois régions, l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique. La part de cette dernière n'a cessé d'augmenter ces dernières années. Elle représente actuellement environ **62 % de la production mondiale** en valeur ⁽¹⁾ et devrait continuer à connaître la plus forte croissance au cours des prochaines années.

Enfin, la chimie est un secteur très fragmenté tant au niveau des produits (plusieurs dizaines de milliers) que des marchés finaux et des acteurs (la part de marché mondiale des dix premiers concurrents ne dépasse pas 10 %⁽²⁾). Cette fragmentation offre notamment des opportunités de consolidation comme dans le secteur des adhésifs.

(1) Source : Cefic Facts and Figures 2018. L'Europe représente environ 19 % et l'Amérique du Nord 15 %.

(2) Source : estimation interne Arkema.

NOS SOLUTIONS

AUX ENJEUX D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

Principaux enjeux
auxquels
Arkema contribue



SOLUTIONS ARKEMA



L'URBANISATION CROISSANTE

- Faciliter le transport des énergies et de l'eau ainsi que l'accès à une eau de qualité.
- Traiter les eaux usées, et plus généralement les déchets, provenant des utilisations domestiques et industrielles.
- Répondre aux nouveaux besoins des populations (produits de grande consommation).
- Améliorer l'isolation thermique et acoustique, le confort et la qualité de l'air des logements.
- **Matériaux avancés** pour l'ultrafiltration (PVDF Kynar®) et le transport de l'eau (polyamides Rilsan®)
- **Eau oxygénée et acryliques** pour la désinfection de l'eau et le traitement des eaux usées
- **Acryliques et adhésifs** pour l'hygiène, **thiochimie** pour la nutrition animale et **matériaux avancés** pour le sport, la cosmétique et l'emballage
- **Adhésifs et mastics** de Bostik pour l'isolation et l'étanchéité et **résines de revêtements** à faible teneur en COV pour les peintures



LA RARÉFACTION DES RESSOURCES

- Contribuer au développement de nouvelles énergies telles que les batteries lithium-ion pour les véhicules électriques, le photovoltaïque et l'éolien.
- Favoriser l'éco-conception :
 - Développer des produits issus de matières premières renouvelables bio-sourcées ou recyclées
 - Augmenter la durée de vie des produits
 - Recycler les produits en fin de vie.
- Optimiser les consommations en énergie, matières premières et eau.
- **Matériaux avancés** pour les nouvelles énergies : PVDF Kynar® pour les batteries et le solaire, Apolhya® pour le solaire, résine recyclable Elium® pour l'éolien
- Polyamides Rilsan® 11 et 10 **bio-sourcés**, à partir de l'huile issue de la plante de ricin
- Revêtements Kynar® et Kynar Aquatec® pour les toits réfléchissants. Revêtements Kercoat® et Opticoat® pour les bouteilles en verre
- Résine recyclable Elium® pour les composites et additif Cecabase RT® pour les bitumes



LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

- Alléger les véhicules et les avions pour limiter leur consommation de carburants et réduire leurs émissions de CO₂.
- Améliorer la performance énergétique des bâtiments pour réduire les besoins en énergie, chauffage et climatisation.
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
- **Solutions pour l'allègement :**
 - **Matériaux avancés en substitution du métal** : Rilsan® HT, PEKK Kepstan®, composites thermoplastiques (Elium®)
 - Altuglas® ShieldUp en substitution du verre
 - **Adhésifs** pour assembler les métaux en remplacement de liaisons mécaniques
- **Solutions pour l'isolation thermique :**
 - Adhésifs et mastics de Bostik
 - Kynar Aquatec®, revêtements pour les toits réfléchissants
- Développement de gaz réfrigérants HFO à très faible pouvoir de réchauffement global
- Objectif de réduire les émissions de GES du Groupe de 50 % en 2025 par rapport à 2012



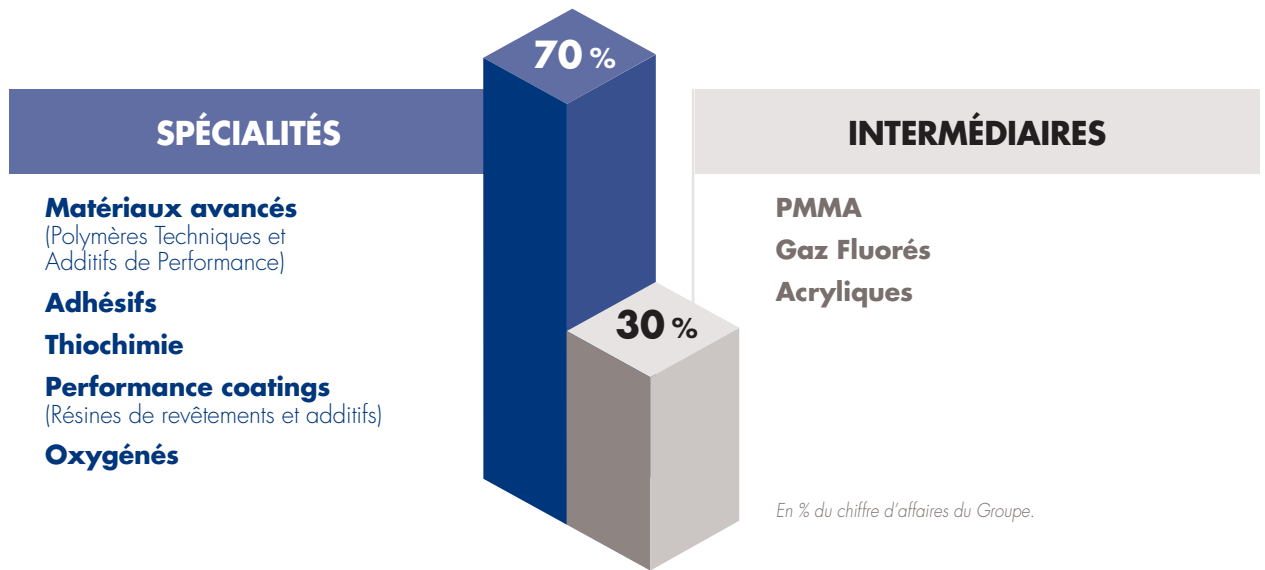
NOUVELLES TECHNOLOGIES

- Contribuer au développement de nouveaux marchés (électronique grand public, capteurs).
- Accélérer l'essor de nouvelles technologies de production comme l'impression 3D.
- Mettre les nouvelles technologies digitales au service de l'excellence opérationnelle et commerciale.
- **Matériaux avancés** pour les équipements de mobilité numérique (polymères techniques pour smartphones et tablettes et Kynar® pour batteries)
- **Gamme complète de résines pour l'impression 3D :**
 - Résines photoréticulables N3xtDimension® de Sartomer, PEKK Kepstan®, polyamides Rilsan®
 - pour tous types de fabrications additives
- **Usine digitale** grâce au déploiement des outils de maintenance prédictive et des technologies 3D et 4D

UN PORTEFEUILLE DE MÉTIERS ÉQUILIBRÉ

LE PORTEFEUILLE DE MÉTIERS DU GROUPE ASSOCIE DES POSITIONS FORTES DANS DES MÉTIERS DE SPÉCIALITÉS OFFRANT DE TRÈS BELLES PERSPECTIVES DE CROISSANCE ET DES ACTIVITÉS INTERMÉDIAIRES MONDIALES ET COMPÉTITIVES.

CETTE COMPLÉMENTARITÉ LUI PERMET DE S'ADAPTER AUX DIFFÉRENTS ENVIRONNEMENTS ÉCONOMIQUES AUXQUELS ARKEMA EST CONFRONTÉ, COMME EN TÉMOIGNE LA PROGRESSION FORTE DE SES RÉSULTATS DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES.



SPÉCIALITÉS

Matériaux avancés

(Polymères Techniques et Additifs de Performance)

Adhésifs

Thiochimie

Performance coatings

(Résines de revêtements et additifs)

Oxygénés

INTERMÉDIAIRES

PMMA

Gaz Fluorés

Acryliques

Des activités à forte valeur ajoutée alliant différenciation et innovation :

- Forte innovation technologique
- Solutions adaptées aux besoins applicatifs des clients
- Partenariats de long terme avec de grands industriels, leaders dans leur domaine
- Marques à forte notoriété
- Technologies propriétaires

Des marchés de niches en forte croissance :

- Tirés par de grandes tendances durables : allègement des matériaux, produits bio-sourcés, impression 3D, performance de l'habitat, nouvelles énergies
- Nombre limité d'acteurs

Métiers globalement résilients, proches des marchés finaux, particulièrement bien positionnés pour contribuer aux enjeux majeurs du monde d'aujourd'hui et de demain

Des positions de leader sur le plan mondial :

- Positions de n° 2 ou n° 3
- Technologies de premier plan et propriétaires
- Des sites de taille mondiale et compétitifs avec des plateformes de production en Europe, Amérique du Nord et Asie
- Partenariats clients forts

Un ensemble d'activités aux rentabilités élevées mais plus exposées aux équilibres offre/demande



OBJECTIF LONG TERME

Réaliser plus de 80 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES
DANS LES MÉTIERS
DE SPÉCIALITÉS

DES ATOUTS DE PREMIER PLAN

ARKEMA DISPOSE DE SOLIDES ATOUTS POUR METTRE EN ŒUVRE SA STRATÉGIE ET RÉALISER LES NOMBREUX PROJETS QUI CONTRIBUERONT À RENFORCER SA POSITION PARMIS LES GRANDS ACTEURS MONDIAUX DE LA CHIMIE DE SPÉCIALITÉS.

**N°1 à n°3 mondial
sur 90 % du chiffre
d'affaires**

Des marques à forte notoriété

Contribuant à fidéliser les clients du Groupe.



Des partenariats clients forts

Noués sur le long terme avec des clients industriels, leaders dans leurs domaines comme l'impression 3D, les composites, le traitement de l'eau et les batteries.



Des équipes expérimentées et engagées

Qui ont contribué à faire d'Arkema un groupe industriel de premier plan grâce à leur capacité :

- à mettre en œuvre des **projets industriels complexes** comme la construction d'une plateforme de thiochimie en Malaisie dans un pays nouveau pour le Groupe, avec un nouveau partenaire et sur un procédé innovant ;
- à mener à bien **l'intégration** d'acquisitions importantes comme Bostik ; et
- à **s'adapter** aux différents environnements macro-économiques auxquels Arkema a été confronté pendant treize ans et à améliorer très fortement sa performance financière.

Une présence mondiale et compétitive

Pour accompagner nos clients dans leur expansion géographique grâce à :

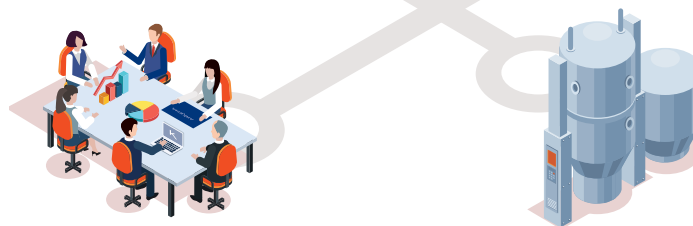
- des **implantations industrielles fortes** en Europe, en Amérique du Nord et en Asie ;
- des **procédés de fabrication propriétaires** et complexes technologiquement ; et
- une **expertise** importante dans la **réalisation de projets d'investissements de grande ampleur** avec une grande efficacité de coûts, de calendrier et de réalisation technique.

De grandes compétences en R&D

Nous permettant de lancer sur le marché de nouveaux produits, d'apporter à nos clients le soutien technique dont ils ont besoin et d'améliorer la performance de nos procédés grâce à :

- l'**expertise** de **1 600 chercheurs** regroupés sur 15 centres à travers le monde ;
- un portefeuille important de **près de 9 000 brevets** ; et
- 244 nouvelles demandes déposées en 2018.

ARKEMA
INNOVATIVE CHEMISTRY



Une structure financière solide

- Une **excellente génération de trésorerie** et un taux de conversion de l'EBITDA en cash élevé.
- Une **dette nette bien maîtrisée**, représentant, fin 2018, 0,7 fois l'EBITDA annuel et 20 % des capitaux propres.

Nous donnant la flexibilité financière nécessaire pour mener notre politique ambitieuse d'investissements et d'acquisitions ciblées tout en assurant une croissance régulière du dividende.

L'AMBITION DU GROUPE

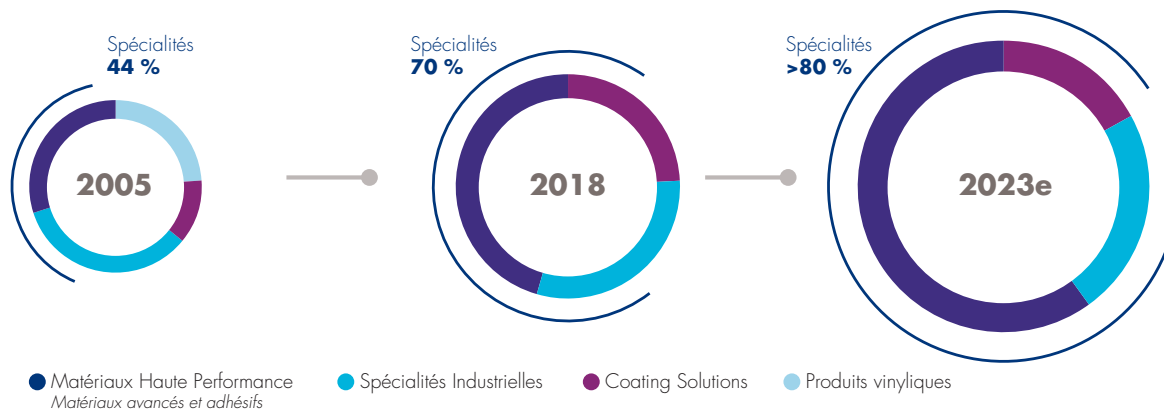
OBJECTIFS MOYEN ET LONG TERME

ARKEMA A POUR AMBITION DE CONSOLIDER SA POSITION PARMIS LES LEADERS MONDIAUX DE LA CHIMIE DE SPÉCIALITÉS EN ACCÉLÉRANT LE DÉVELOPPEMENT DE CES MÉTIERS.

Depuis son introduction en Bourse, en mai 2006, Arkema s'est engagé dans une profonde transformation qui lui a permis de repositionner son portefeuille de métiers vers la chimie de spécialités, en augmentant sensiblement la part de ces activités plus résilientes, proches des marchés finaux et offrant un fort potentiel de croissance.

Accélérer le développement des activités de spécialités

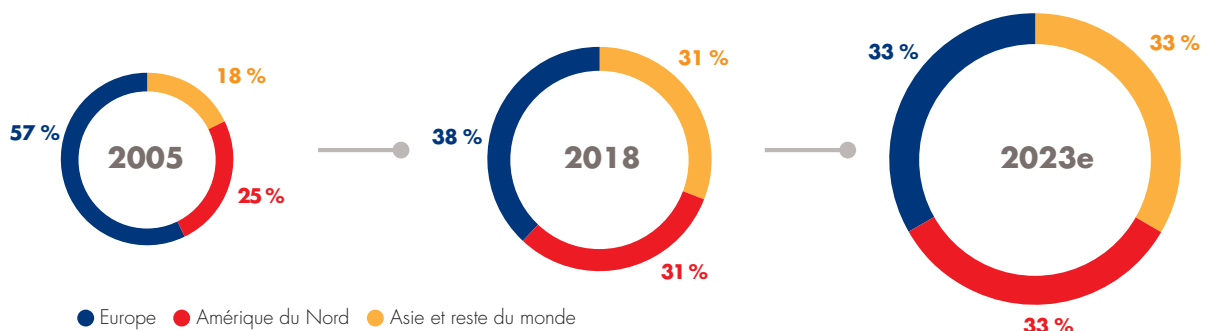
Arkema ambitionne de réaliser, en 2023, **plus de 80 % de son chiffre d'affaires** dans ces activités contre 70 % aujourd'hui, contribuant ainsi à une croissance résiliente et à une génération régulière de trésorerie par le Groupe.



Poursuivre le rééquilibrage géographique

L'évolution en profondeur du profil d'Arkema s'est accompagnée d'un rééquilibrage géographique avec un développement important de ses activités en Amérique du Nord et dans les pays à forte croissance, principalement en Asie.

Arkema a pour ambition de finaliser, d'ici à 2023, ce rééquilibrage géographique avec un **tiers de son chiffre d'affaires** réalisé respectivement en Europe, en Amérique du Nord et en Asie/reste du monde.



DES OBJECTIFS FINANCIERS LONG TERME AMBITIEUX

Pour 2023, le Groupe a pour ambition de réaliser une **marge de REBIT** comprise entre **11,5 %** et **12,5 %** et un **taux de conversion de l'EBITDA en cash** élevé de **35 %**.

Cette ambition est encadrée par une discipline financière stricte reposant sur un ratio de dette nette sur EBITDA inférieur à 2, un retour sur capitaux employés ⁽¹⁾ d'au moins 10 % et le maintien d'une solide notation *investment grade* par les agences de notation financière.

À moyen terme, le Groupe a pour ambition de réaliser en 2020 un chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros et une marge d'EBITDA proche de 17 %.

Définis dans des conditions de marché normalisées.

(1) $(REBIT - \text{impôts courants}) / (\text{dette nette} + \text{capitaux propres})$.

UNE AMBITION RSE FORTE

Le Groupe a défini une feuille de route bien établie avec l'ambition de figurer parmi les entreprises les plus performantes. Elle s'accompagne d'objectifs extra-financiers à horizon 2025 qui concrétisent la démarche de progrès continu d'Arkema dans les domaines de la sécurité, de l'environnement et de la diversité.

SÉCURITÉ



Taux de fréquence
des accidents
avec ou sans arrêts

TRIR < 1,2

(incluant le personnel
des entreprises extérieures)

Taux de fréquence
des événements
procédés

PSER < 3

ENVIRONNEMENT



-50%

Émissions
de gaz à effet de serre

-40%

Demande chimique
en oxygène

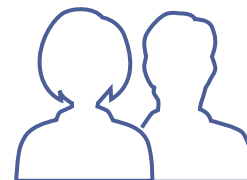
-15%

Achats nets d'énergie

-33%

Emissions de composés
organiques volatils

SOCIAL



23 % à 25 %

Part des femmes
dans l'encadrement
supérieur
et les dirigeants

42 % à 45 %

Part des non-français
dans l'encadrement
supérieur et les
dirigeants

NOTRE STRATÉGIE

POUR RÉALISER SON AMBITION, ARKEMA POURSUIT LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION AMBITIEUSE CIBLÉE SUR TROIS AXES DE CROISSANCE FORTS : L'INNOVATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, LES ACQUISITIONS CIBLÉES DANS LES SPÉCIALITÉS À FORTE VALEUR AJOUTÉE ET LES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS DE PREMIER PLAN POUR ACCOMPAGNER NOS CLIENTS ET PARTENAIRES DANS LES RÉGIONS À PLUS FORTE CROISSANCE.

Pour croître, le Groupe s'appuie sur des fondations très solides et mène des initiatives fortes dans quatre domaines transverses : l'excellence commerciale, l'excellence opérationnelle, la responsabilité sociétale d'entreprise et la transformation digitale, domaines dans lesquels Arkema renforcera encore ses actions au cours des prochaines années.

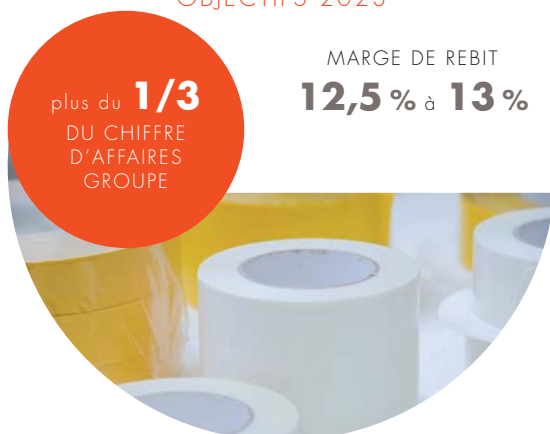


DEUX PLATEFORMES MAJEURES DE CROISSANCE

ARKEMA DÉPLOIE PLUS PARTICULIÈREMENT SA STRATÉGIE POUR ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DE DEUX PLATEFORMES MAJEURES DE CROISSANCE SUR LES MOYEN ET LONG TERME, LES ADHÉSIFS ET LES MATÉRIAUX AVANCÉS. CES DEUX ACTIVITÉS DEVRAIENT REPRÉSENTER PRÈS DE 60 % DE SON CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2023 (CONTRE 45 % EN 2018).

ADHÉSIFS DE BOSTIK : acquisitions ciblées et rentabilité accrue

OBJECTIFS 2023



Dans les adhésifs, Arkema a pour ambition de plus que doubler son chiffre d'affaires par rapport à 2016 (1,6 milliard d'euros). Cette croissance se fera pour **un tiers par croissance organique** et pour **deux tiers par acquisitions ciblées**. Arkema entend ainsi participer pleinement à la consolidation de ce marché attractif mais encore fragmenté.

Pour réaliser son ambition, Bostik poursuit activement :

- son expansion géographique en particulier dans les pays émergents ;
- ses efforts d'innovation, notamment dans les adhésifs structuraux et *engineering adhesives*, des marchés de niches en très forte croissance ;
- ses actions d'excellence opérationnelle et de simplification des processus et organisations ; et
- la mise en place des synergies d'acquisitions.

MATÉRIAUX AVANCÉS ⁽¹⁾ : innovation et expansion géographique

OBJECTIFS 2023



Grâce à leurs propriétés, les **matériaux avancés** offrent de très belles opportunités d'innovation dans l'allégement des matériaux, les polymères bio-sourcés, les nouvelles énergies et le design des biens de grande consommation.

Arkema accompagne le développement de ses clients dans les pays à plus forte croissance grâce aux **nombreux projets industriels** en cours dans :

- les résines photoréticulables en Chine ;
- le PEKK aux États-Unis ; et
- les polyamides de spécialités en Asie et en France.

Ces projets permettront de viser une croissance organique d'environ 5 % dans cette activité à horizon 2023.

(1) Polymères Techniques et Additifs de Performance

PREMIER AXE STRATÉGIQUE

INNOVER AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

MOTEUR DE LA CROISSANCE DU GROUPE, L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE EST AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ARKEMA. ELLE CONTRIBUE À LA CRÉATION DE SOLUTIONS DURABLES, TANT DANS LES PRODUITS ET APPLICATIONS QUE DANS LES TECHNOLOGIES DE PRODUCTION.



Accompagner nos clients pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui

Arkema développe de nouveaux produits et applications pour répondre aux besoins particulièrement exigeants de ses clients dans les secteurs de pointe de l'aéronautique, l'automobile, l'électronique grand public, les nouvelles énergies et l'industrie pétrolière et gazière. Grâce à ses 15 centres de recherche répartis à travers le monde, le Groupe adapte son offre aux attentes spécifiques de ses clients dans ces différentes régions.

Anticiper les évolutions de demain

Arkema anticipe les évolutions de marchés et de technologies et développe aujourd'hui, au sein d'une structure spécifique appelée « incubateur », des innovations de rupture dont la société aura besoin dans les années qui viennent. Arkema a ainsi développé le PEKK Kepstan®, matériau de l'extrême résistant à des températures allant jusqu'à 260 degrés, pour lequel une unité vient de démarrer aux Etats-Unis après dix ans de recherche et développement.

Contribuer à notre excellence opérationnelle

La R&D du Groupe apporte à ses unités industrielles les innovations lui permettant de produire de façon sécurisée et compétitive tout en réduisant au maximum son empreinte environnementale.

Évaluer la durabilité de nos solutions

Le Groupe a initié, en 2018, une démarche d'analyse et d'évaluation de son portefeuille de solutions au regard de critères de durabilité et de contribution aux objectifs de développement durable des Nations unies. Après une phase pilote, cette démarche sera déployée progressivement sur l'ensemble des activités à partir de 2019.

LA R&D EN QUELQUES CHIFFRES (2018)



plus de **1 600**
CHERCHEURS



237 M€
DE DÉPENSES



3,7 %
DU CHIFFRE
D'AFFAIRES
DES MATÉRIAUX
AVANCÉS



15 centres
DE R&D RÉPARTIS
DANS TROIS PÔLES
EN EUROPE, ASIE
ET AMÉRIQUE
DU NORD



244
DEMANDES DE BREVETS
> 60 %
LIÉS AU
DÉVELOPPEMENT
DURABLE

6 plateformes d'innovation très bien positionnées pour répondre aux enjeux de demain

Dans le monde actuel confronté à de nombreux défis, l'industrie chimique apparaît comme un acteur incontournable pour répondre à ces enjeux majeurs. Arkema a mené un travail d'identification de ces grandes tendances sociétales afin de s'assurer de la bonne adéquation de son offre de solutions avec les besoins du marché et les attentes spécifiques de ses clients à travers le monde et ainsi mieux orienter ses efforts de recherche.

Ce travail, réactualisé en permanence, a conduit le Groupe à définir 6 plateformes d'innovation qui répondent parfaitement à 6 objectifs de développement durable des Nations unies.

<p>PRODUITS BIO-SOURCÉS</p>  <p>12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Environ 9 % du chiffre d'affaires du Groupe • Polyamides de spécialités 11 et 10 issus de l'huile de ricin 	<p>ALLÈGÈMENT ET DESIGN DES MATÉRIAUX</p>  <p>13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Polyamides de spécialités, PEKK Kepstan® et résine recyclable Elium® notamment pour les composites thermoplastiques pour l'automobile, l'aéronautique et l'industrie pétrolière et gazière • Polyamides de spécialités, PEKK Kepstan® et résines N3xtDimension® réticulables sous UV pour l'impression 3D 	<p>ÉNERGIES NOUVELLES</p>  <p>7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔTÉ ABORDABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • PVDF Kynar® pour batteries (revêtements pour séparateurs et liants) • PVDF Kynar® pour le photovoltaïque • Résine recyclable Elium® pour l'éolien
<p>GESTION DE L'EAU</p>  <p>6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • PVDF Kynar® pour la micro filtration • Polyamides pour le transport de l'eau 	<p>SOLUTIONS POUR L'ÉLECTRONIQUE</p>  <p>9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> • PVDF Kynar® et polyamides de spécialités pour les tablettes, smartphones • Polymères piézoélectriques Piezotech® pour les objets connectés 	<p>PERFORMANCE ET ISOLATION DE L'HABITAT</p>  <p>11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adhésifs et mastics pour la construction de fenêtres, portes ou panneaux d'isolation • Émulsions acryliques à faible teneur en composés organiques volatils



Nombreux partenariats
AVEC DES UNIVERSITÉS
ET LABORATOIRES
DE RECHERCHE, PUBLICS
ET PRIVÉS

FAITS MARQUANTS

- Inauguration d'une Chaire internationale d'enseignement et de recherche dédiée aux matériaux innovants avec l'École polytechnique en France
- Partenariats dans les composites thermoplastiques avec :
 - Hexcel, l'un des leaders mondiaux de la fabrication de matériaux composites haute performance pour l'industrie aéronautique ; et
 - Barrday pour l'industrie pétrolière et gazière.
- Ouverture d'un centre d'excellence aux États-Unis dédié à l'impression 3D

2018

DEUXIÈME AXE STRATÉGIQUE

INVESTIR DANS LES RÉGIONS À FORTE CROISSANCE

ARKEMA MÈNE UNE POLITIQUE AMBITIEUSE D'INVESTISSEMENTS EN AMÉRIQUE DU NORD ET DANS LES PAYS À FORTE CROISSANCE, PRINCIPALEMENT EN ASIE, QUI REGROUPENT PLUSIEURS MARCHÉS CLÉS DE DÉVELOPPEMENT POUR LE GROUPE COMME LES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION (ÉLECTRONIQUE, SPORTS, HYGIÈNE), LES NOUVELLES ÉNERGIES ET LES TRANSPORTS.

ARKEMA A AINSI RÉÉQUILIBRÉ SA POSITION GÉOGRAPHIQUE ET RÉALISE, EN 2018, 31% DE SON CHIFFRE D'AFFAIRES EN ASIE ET DANS LE RESTE DU MONDE, 31 % EN AMÉRIQUE DU NORD ET 38 % EN EUROPE.

Une politique ambitieuse d'investissements

Afin d'accompagner la croissance géographique de ses clients, le Groupe prévoit, pour ses investissements courants, de dépenser en moyenne environ **5,5 % de son chiffre d'affaires** par an, dont 45 % d'investissements de développement et 55 % d'investissements de maintenance, sécurité et environnement.

A ces investissements courants, viennent s'ajouter environ **500 millions d'euros d'investissements exceptionnels** sur la période 2018-2021 correspondant :

- au doublement de la capacité de production de la plateforme de thiochimie en Malaisie ; et
- au plan d'investissements majeurs annoncé dans les polyamides de spécialités en Asie, avec notamment la construction d'une nouvelle unité de production de monomère et de polyamide 11 Rilsan® pour accompagner la très forte demande des clients pour des matériaux bio-sourcés et légers dans les marchés de l'automobile, l'impression 3D et les biens de grande consommation.

En 2019, Arkema prévoit d'investir, au titre des investissements courants et exceptionnels, environ 610 millions d'euros.

2019

ACRYLIQUES



Réacteur de 90kt d'acide acrylique à Clear Lake (USA)

Marchés : adhésifs, peintures, revêtements, traitement de l'eau

MATÉRIAUX AVANCÉS



Augmentation de 30 % des capacités de production de Sartomer à Nansha (CHINE)

Marchés : impression 3D, arts graphiques, électronique

MATÉRIAUX AVANCÉS



Augmentation de 50 % des capacités de production de poudres de spécialités (FRANCE)

Marchés : revêtements, composites, impression 3D

DES PROJETS INDUSTRIELS DE GRANDE AMPLEUR

2020

2021

THIOCHIMIE



Doublement de la capacité de production à Kerteh (MALAISIE)

Marchés : nutrition animale, pétrochimie et raffinage

MATÉRIAUX AVANCÉS



Augmentation de 25 % des capacités mondiales de production de PA12 (CHINE)

Marchés : allègement des matériaux, sport, électronique

ADHÉSIFS



Nouvelle usine d'adhésifs de classe mondiale à Nara (JAPON)

Marchés : non tissé, adhésifs industriels

MATÉRIAUX AVANCÉS



Augmentation de 50 % des capacités mondiales de production de PA11 (ASIE)

Marchés : allègement des matériaux, sport, électronique

- Amérique du Nord
- Asie et reste du monde
- Europe

FAITS MARQUANTS

- 561 M€ d'investissements courants et exceptionnels
- Investissements courants représentant 5,7 % du chiffre d'affaires du Groupe
- Montée en puissance du doublement de la capacité de production de tamis moléculaires de spécialités à Honfleur en France
- Démarrage de l'extension de 20 % de la capacité de PVDF Kynar® de l'usine de Calvert City aux Etats-Unis, pour les marchés de la filtration de l'eau, du génie chimique et des câbles de haute performance
- Démarrage début 2019 de l'unité de PEKK Kepstan® à Mobile aux Etats-Unis pour les marchés de l'aéronautique, de l'industrie pétrolière et gazière et de l'impression 3D

2018

TROISIÈME AXE STRATÉGIQUE

RENFORCER NOS SPÉCIALITÉS À FORTE VALEUR AJOUTÉE PAR DES ACQUISITIONS CIBLÉES

ARKEMA POURSUIT UNE POLITIQUE D'ACQUISITIONS CIBLÉES, DE PETITE À MOYENNE TAILLE, EN PRIORITÉ DANS LES ADHÉSIFS, LES MATÉRIAUX AVANCÉS ET L'AVAL ACRYLIQUE. CES OPÉRATIONS, QUI POURRAIENT REPRÉSENTER UN MONTANT TOTAL DE CHIFFRE D'AFFAIRES COMPRIS ENTRE 1 ET 1,5 MILLIARD D'EUROS, PERMETTRONT AU GROUPE D'ACCROÎTRE SA PART DE MARCHÉ DANS CES DIFFÉRENTS DOMAINES, DE RENFORCER SON PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS ET D'AUGMENTER SA RÉSILIENCE.

Des opérations créatrices de valeur sur le long terme

En ligne avec sa volonté de réaliser des opérations créatrices de valeur et durables, le Groupe a pour objectif de procéder à des acquisitions offrant des synergies importantes lui permettant notamment de ramener le multiple de la valeur d'entreprise sur EBITDA des différentes opérations réalisées à un multiple proche de celui d'Arkema, quatre à cinq ans après l'acquisition et après mise en place des synergies.

Ces synergies pourront correspondre à :

- des synergies de coûts réalisées sur des achats de matières premières, de biens et services et de logistique, ou générées suite à la centralisation de certaines fonctions supports et au renforcement des programmes d'excellence opérationnelle ; et
- de nouveaux développements géographiques, technologiques et commerciaux valorisant les savoir-faire et complémentarités entre le Groupe et les sociétés acquises.

Les acquisitions envisagées devraient être relatives sur le résultat net par action et la génération de trésorerie dès la première ou la deuxième année d'intégration.

Cette ambition s'accompagne d'une discipline financière stricte. Arkema entend ainsi conserver une structure de bilan très robuste et vise à maintenir une solide notation *investment grade* par les agences de notation financière et un ratio de dette nette sur EBITDA inférieur à 2 à horizon 2023.

FAITS MARQUANTS

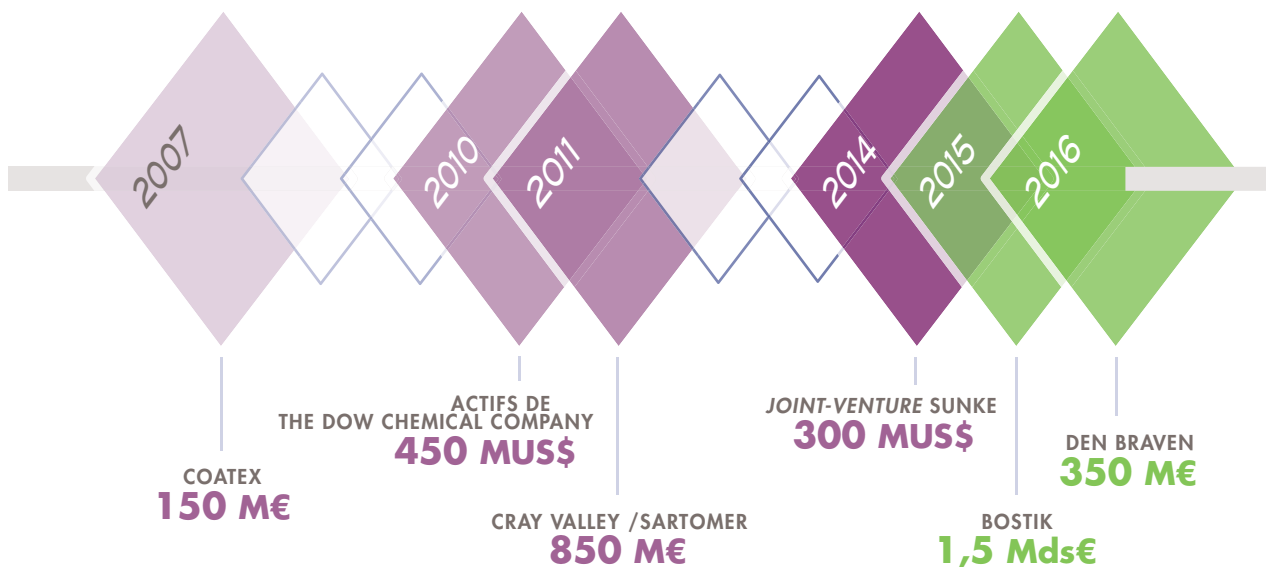
3 acquisitions ciblées dans les adhésifs :

- XL Brands, dans les colles pour revêtements de sols aux Etats-Unis, pour une valeur d'entreprise de 205 millions de dollars US ;
- Afinitica dans les colles d'assemblage de haute performance à prise rapide ; et
- les adhésifs industriels de Nitta Gelatin au Japon.

2018

DES ACQUISITIONS TRANSFORMANTES

Depuis 2006, la gestion active de son portefeuille a permis à Arkema de renforcer sensiblement sa présence sur la chaîne de valeur des revêtements de performance (*Performance coatings*) et d'entrer sur le marché attractif des adhésifs.



En chiffre d'affaires

● Adhésifs ● Performance coatings et monomères acryliques

Un programme de cessions ciblées

Arkema poursuit la mise en œuvre d'un programme de cessions de petites activités non stratégiques représentant un montant total d'environ 700 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Dans ce cadre, Arkema a finalisé la cession :

- fin 2016, pour une valeur d'entreprise de 145 millions d'euros, de son activité charbons actifs et agents de filtration représentant un chiffre d'affaires de 93 millions d'euros ; et
- fin 2015, pour une valeur d'entreprise de 105 millions d'euros, de Sunclear, une activité de distribution de plaques plastiques et aluminium, représentant un chiffre d'affaires d'environ 180 millions d'euros.



PREMIER PILIER

L'EXCELLENCE COMMERCIALE

LES CLIENTS SONT AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ARKEMA ET DE SA POLITIQUE D'INNOVATION. RÉPONDRE AU MIEUX À LEURS ATTENTES ET PROMOUVOIR LA VARIÉTÉ DES SOLUTIONS DU GROUPE CONSTITUENT LES DEUX PRINCIPAUX ENJEUX DU PROGRAMME D'EXCELLENCE COMMERCIALE ET MARKETING D'ARKEMA. CE PROGRAMME LUI PERMET NOTAMMENT D'ACCOMPAGNER SES CLIENTS DANS LES SECTEURS DE POINTE DE L'AÉRONAUTIQUE, L'ÉLECTRONIQUE, L'EXTRACTION PÉTROLIÈRE ET GAZIÈRE, L'AUTOMOBILE, LE SPORT OU L'IMPRESSION 3D.



Une approche transverse

Arkema développe une **approche transverse** qui s'appuie notamment sur :

- un réseau de responsables grands comptes mondiaux (*key account managers*) qui supervisent et consolident la relation avec nos clients majeurs pour mieux anticiper et répondre à leurs besoins en leur proposant ou co-développant des solutions adaptées produites par différentes activités du Groupe ;
- le déploiement d'outils avancés de suivi et d'aide à la vente CRM (*Customer Relationship Management*) ;

- la mise en place de plateformes commerciales pour certains grands segments de marchés ; et
- la mise en place de formations spécifiques et continues dans le cadre de la *Sales Academy*.

Aux côtés de nos actions de compétitivité et fiabilité de nos sites industriels et d'optimisation de notre chaîne de service client cette démarche participera à l'amélioration constante de l'expérience clients.

Promouvoir nos solutions



Afin de promouvoir son offre, Arkema organise chez certains clients et prospects des Journées Innovation consacrées à ses solutions pour un marché spécifique. Les équipes R&D et développement durable ainsi que les équipes de ventes des différentes activités concernées participent à ces événements qui peuvent se concrétiser par de nouveaux développements commerciaux.

En 2018, Arkema a été récompensé par BMW, dans la catégorie développement durable, parmi les 15 fournisseurs reconnus pour leur innovation. Cette reconnaissance portait sur le développement des polymères haute performance du Groupe à base d'huile de ricin, une matière première renouvelable sur laquelle une démarche d'approvisionnement responsable est déployée.



Des offres de services renforcées

Au-delà de la vente de ses produits, Arkema renforce régulièrement son offre de services. L'offre Careflex® d'assistance technique développée dans la Thiochimie et dédiée à la mise en œuvre du DMDS sur les sites de raffinage et pétrochimie illustre parfaitement cette démarche. Dans ce cadre, les spécialistes du Groupe interviennent sur le terrain, partout dans le monde, pour conseiller et former les techniciens utilisant nos produits afin de garantir un service de haute qualité.



Des partenariats forts

Afin de renforcer ses relations avec ses clients sur le long terme, Arkema met en œuvre des partenariats stratégiques avec certains clients, leaders dans leur domaine ou marché. Ils peuvent s'appuyer sur des développements industriels comme les partenariats engagés avec Daikin dans les gaz réfrigérants ou avec CJ Cheiljedang et Novus dans la Thiochimie ou peuvent être axés sur la R&D comme ceux conclus en 2018 avec Hexcel et Barrday dans les composites thermoplastiques.



3D PRINTING SOLUTIONS BY ARKEMA

Fin 2018, Arkema a lancé sa plateforme commerciale 3D Printing Solutions by Arkema dédiée à son offre de matériaux dans le domaine de l'impression 3D. Cette plateforme permettra de maximiser les synergies entre les différentes lignes de produits concernées et renforcera l'expertise du Groupe et la coopération étroite développée avec ses clients, partenaires et les équipementiers.

Dans ce cadre, Autodesk, Arkema et Farsoon se sont alliés pour développer un écosystème optimisé combinant logiciels, équipements d'impression et matériaux avancés dans le but d'accélérer l'adoption, par les clients industriels dans le cadre de leur production à plus grande échelle, de la technologie d'impression par frittage laser de polymères.

DEUXIÈME PILIER

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

DANS UN MONDE CONFRONTÉ À DE MULTIPLES DÉFIS ÉCONOMIQUES, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX, ARKEMA A POUR AMBITION DE GÉNÉRER UNE CROISSANCE DURABLE ET RESPONSABLE DE SES ACTIVITÉS ET DE RÉPONDRE AUX ENJEUX SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DE LA PLANÈTE EN APPORTANT À SES CLIENTS DES SOLUTIONS DURABLES ET INNOVANTES CONTRIBUANT AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DÉFINIS PAR LES NATIONS UNIES.

TROIS ENGAGEMENTS FORTS ET STRUCTURANTS



Une feuille de route claire

Pour concrétiser son engagement et mesurer ses progrès sur le long terme, le Groupe a défini :

- **4 objectifs environnementaux** qui contribuent à réduire son empreinte environnementale et concernent ses émissions dans l'air, ses émissions de gaz à effet de serre, ses rejets dans l'eau et ses achats nets d'énergie ;
- **4 objectifs de sécurité**, dont les principaux concernent la réduction du taux de fréquence des accidents et de l'occurrence des événements procédés ; et
- **2 objectifs en matière de diversité** qui concernent la part des femmes et des collaborateurs de nationalité étrangère dans l'encadrement supérieur.

Une démarche régulièrement partagée avec les parties prenantes

Afin de valider sa démarche et s'assurer de la pertinence de ses principaux enjeux au regard de ses différentes parties prenantes (collaborateurs, clients, partenaires de recherche, fournisseurs, communauté financière...), Arkema a mené en 2016 une analyse de matérialité et publié sous forme de matrice ses principaux enjeux. Les résultats de cette analyse ont été pris en compte dans l'évolution de la politique RSE et le choix des indicateurs de performance. En 2019, Arkema réalisera une nouvelle analyse de matérialité afin de prendre en compte les éventuelles évolutions des attentes de ses parties prenantes. De nouveaux axes de progrès pourront être définis suite à cette consultation.

Une démarche volontaire de progrès

Arkema se place dans une démarche volontaire de progrès en matière de responsabilité sociétale d'entreprise, avec pour ambition de rejoindre, à terme, le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI).

L'approche du Groupe et ses performances dans les différents domaines de la RSE sont régulièrement évaluées par nos parties prenantes externes telles que nos clients ou les agences de notation extra-financière.

ROBECOSAM
We are Sustainability Investing.



FTSE4Good



DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES



TROISIÈME PILIER

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

DÉVELOPPER UNE CULTURE D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE PERMETTANT D'ASSURER LE POSITIONNEMENT COMPÉTITIF DE SES SITES INDUSTRIELS EST UNE PRIORITÉ D'ARKEMA ET L'UN DES PRINCIPAUX PILIERS DE SA STRATÉGIE.

Nos 5 engagements



1. Figurer parmi les chimistes de référence en matière de sécurité et d'empreinte environnementale

Arkema poursuit l'amélioration continue de ses résultats sécurité et environnement en ligne avec ses objectifs à 2025.

2. Positionner ses principaux sites de production dans le premier quartile en matière de compétitivité et de fiabilité

Par ses investissements et le déploiement d'outils digitaux performants, Arkema améliore constamment son outil industriel et renforce la compétitivité et la fiabilité de ses principaux sites de production.

Sa stratégie globale d'achats de biens et services permet également au Groupe d'optimiser durablement ses coûts opérationnels et ses investissements industriels.

En outre, pour réduire ses coûts variables, Arkema optimise sa consommation de matières premières et ses rendements énergétiques grâce à l'amélioration continue de ses procédés et à des investissements ciblés menés dans le cadre de son programme Arkenergy.

3. Améliorer la qualité du service rendu aux clients au travers d'une chaîne de service client optimisée

Grâce à son programme Ambition, dont le déploiement s'est achevé en 2017, le Groupe a réorganisé ses systèmes d'information afin d'optimiser sa *supply chain* (ou chaîne de service client) et donc la qualité du service rendu à ses clients. Dans la continuité de ce programme, le Groupe a mis en place, en 2018, une direction dédiée et des objectifs ambitieux d'amélioration du service client et de réduction du besoin en fonds de roulement.

4. Développer la politique d'innovation technologique dans les différentes activités

Lors de la conception de ses nouvelles unités de production, Arkema met en œuvre les derniers procédés technologiques qu'il a développés et des outils digitaux performants afin d'optimiser les calendriers de ses projets ainsi que ses coûts d'investissements et d'exploitation.

5. Valoriser et renforcer l'engagement de ses collaborateurs

Pour pérenniser sa démarche et inscrire sa performance sécurité et environnement dans la durée, Arkema développe une culture d'excellence opérationnelle auprès de l'ensemble des collaborateurs concernés et valorise leurs actions quotidiennes qui participent aux progrès continus de l'entreprise.

Les économies de frais fixes et coûts variables réalisées dans le cadre de ses différentes actions permettront à Arkema de compenser au moins la moitié de l'inflation annuelle sur ses frais fixes.

Notre démarche

Pour mener à bien son programme d'excellence opérationnelle, Arkema a lancé une démarche de progrès continu qui associe l'ensemble de ses activités et filiales. Elle repose notamment sur :

- une évaluation constante des axes d'amélioration et du potentiel de progrès de chaque activité du Groupe ;
- la définition d'objectifs précis pour chacun des sites de production en matière de sécurité et environnement, fiabilité, productivité et consommation de matières premières ;
- le suivi des performances des sites au moyen d'indicateurs clés ;
- l'identification et le partage des meilleures pratiques au sein du Groupe ; et
- l'implication de l'ensemble du personnel dans l'amélioration continue des performances des unités de production avec le déploiement progressif du projet SMART.



Le projet SMART permet à tous les collaborateurs de devenir les acteurs du progrès continu sur leur zone de travail, en leur donnant les moyens de contribuer, à leur niveau, à l'amélioration des performances opérationnelles et à la résolution des problèmes qu'ils rencontrent. Ce projet est déployé progressivement sur 15 à 20 sites par an avec l'objectif d'avoir finalisé son déploiement sur tous les sites du Groupe d'ici 2025.

QUATRIÈME PILIER

LA TRANSFORMATION DIGITALE

Les nouvelles technologies numériques transforment en profondeur les interactions avec nos clients et la compréhension de l'évolution de nos marchés ouvrant ainsi de nouvelles opportunités de développement pour le Groupe. Dans ce contexte de digitalisation croissante, Arkema a mis en place, en 2018, une direction de la transformation digitale directement rattachée au Président-directeur général dont l'objectif est de conduire la stratégie du Groupe dans ce domaine et d'accélérer les actions qui y sont menées.

L'expérience client

Analyser les très nombreuses données de marché et de parcours clients disponibles pour **mieux comprendre** les besoins et attentes des clients et consommateurs finaux, cibler l'offre de solutions et adapter les outils et les contenus marketing selon le marché visé, permettent à Arkema de répondre **plus rapidement et efficacement** aux besoins de ses clients et prospects. Le lancement de sites internet dédiés, de marques digitales spécifiques et de campagnes marketing ciblées dans les Polymères Techniques avec le site Extremematerials.com et la marque Pebax® Powered ou dans les solutions pour l'impression 3D dans le cadre de sa plateforme commerciale 3D Printing Solutions by Arkema participent pleinement de cette démarche et contribuent à établir Arkema comme un expert incontournable des matériaux avancés. Bostik accélère également sa stratégie digitale pour le grand public avec le déploiement de campagnes *e-business* ou de tutoriels en ligne comme par exemple ceux qui ont soutenu le lancement du nouveau produit Fix & Flash.

L'usine digitale

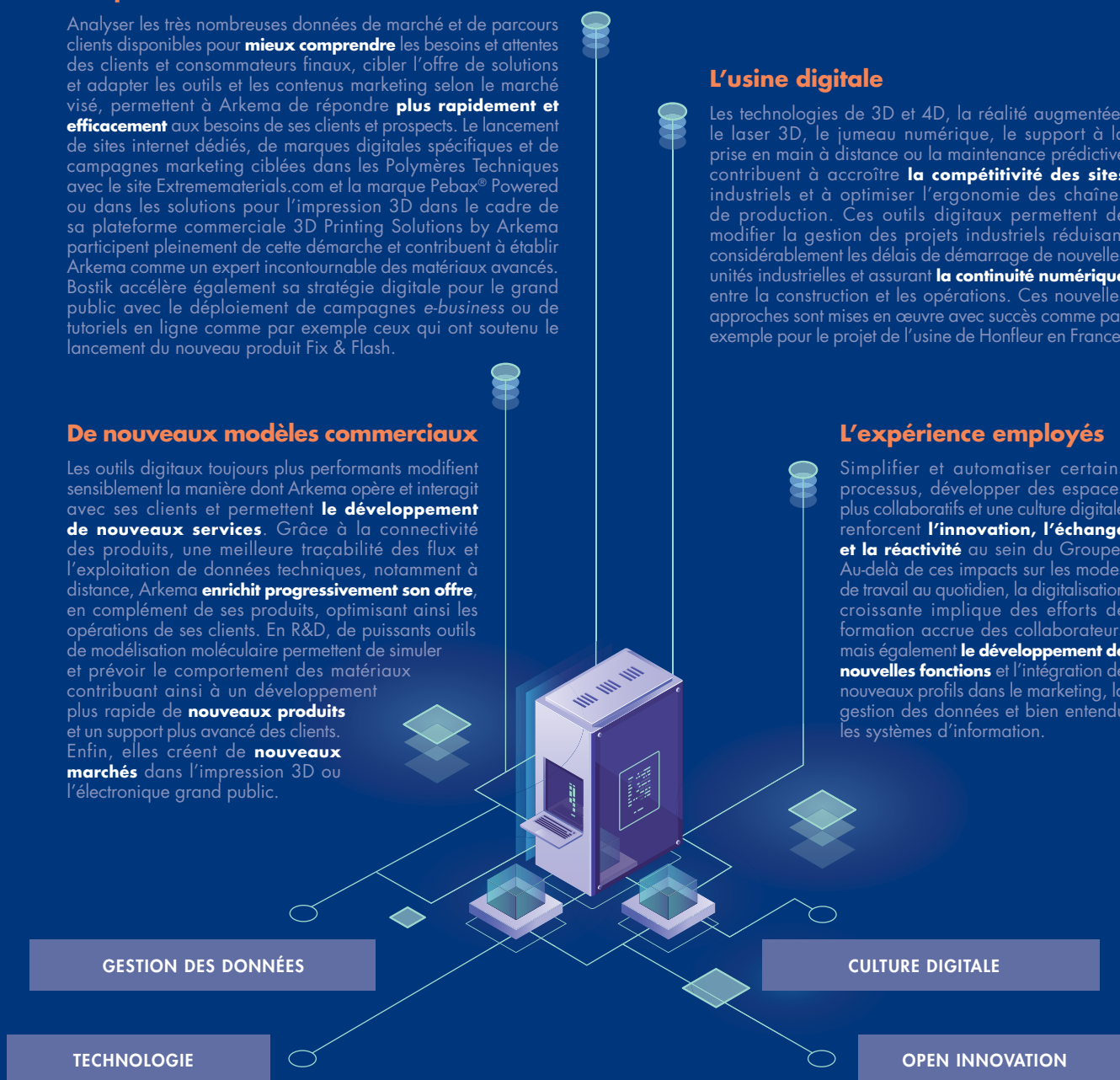
Les technologies de 3D et 4D, la réalité augmentée, le laser 3D, le jumeau numérique, le support à la prise en main à distance ou la maintenance prédictive contribuent à accroître **la compétitivité des sites industriels** et à optimiser l'ergonomie des chaînes de production. Ces outils digitaux permettent de modifier la gestion des projets industriels réduisant considérablement les délais de démarrage de nouvelles unités industrielles et assurant **la continuité numérique** entre la construction et les opérations. Ces nouvelles approches sont mises en œuvre avec succès comme par exemple pour le projet de l'usine de Honfleur en France.

De nouveaux modèles commerciaux

Les outils digitaux toujours plus performants modifient sensiblement la manière dont Arkema opère et interagit avec ses clients et permettent **le développement de nouveaux services**. Grâce à la connectivité des produits, une meilleure traçabilité des flux et l'exploitation de données techniques, notamment à distance, Arkema **enrichit progressivement son offre**, en complément de ses produits, optimisant ainsi les opérations de ses clients. En R&D, de puissants outils de modélisation moléculaire permettent de simuler et prévoir le comportement des matériaux contribuant ainsi à un développement plus rapide de **nouveaux produits** et un support plus avancé des clients. Enfin, elles créent de **nouveaux marchés** dans l'impression 3D ou l'électronique grand public.

L'expérience employés

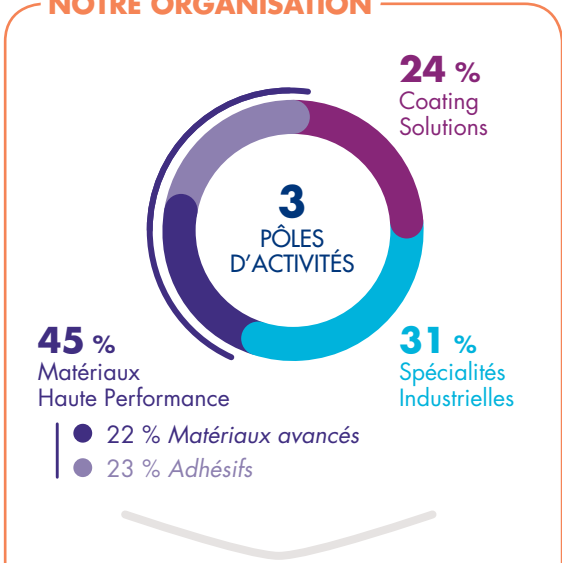
Simplifier et automatiser certains processus, développer des espaces plus collaboratifs et une culture digitale renforcent **l'innovation, l'échange et la réactivité** au sein du Groupe. Au-delà de ces impacts sur les modes de travail au quotidien, la digitalisation croissante implique des efforts de formation accrue des collaborateurs mais également **le développement de nouvelles fonctions** et l'intégration de nouveaux profils dans le marketing, la gestion des données et bien entendu les systèmes d'information.



NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

Notre mission

Concevoir et développer, en industriel responsable, des solutions innovantes adaptées aux principaux enjeux de nos clients et les accompagner dans leur recherche de performance durable

NOS ATOUTS ⁽¹⁾	NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR
<p>ATOUTS COMMERCIAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des positions de n°1 à n°3 sur nos principales lignes de produits - Une présence mondiale dans 55 pays - Un portefeuille de métiers équilibré - Des partenariats forts avec des clients reconnus <p>ATOUTS OPÉRATIONNELS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une présence géographique mondiale avec 136 sites - 5,5 milliards d'euros d'actifs corporels et incorporels <p>ATOUTS R&D</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 plateformes d'innovation centrées sur des grands enjeux de demain - Plus de 1 600 chercheurs dans 3 centres régionaux de R&D à travers le monde - Une propriété intellectuelle robuste avec environ 9 000 brevets <p>ATOUTS HUMAINS</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 000 collaborateurs adhérant aux valeurs de l'entreprise et engagés dans son projet long terme <p>ATOUTS FINANCIERS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Endettement limité avec une dette nette de 0,7x l'EBITDA 	<p>NOS VALEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> PERFORMANCE RESPONSABILITÉ SOLIDARITÉ SIMPLICITÉ <p>NOTRE ORGANISATION</p>  <p>3 PÔLES D'ACTIVITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> 45 % Matériaux Haute Performance <ul style="list-style-type: none"> ● 22 % Matériaux avancés ● 23 % Adhésifs 24 % Coating Solutions 31 % Spécialités Industrielles <p>Des initiatives transverses en matière d'excellence commerciale, RSE, excellence opérationnelle et transformation digitale</p>

(1) Cf. page 11.

(2) (REBIT - impôts courants) / (dette nette + capitaux propres).

(3) Total Recordable Injury Rate : taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt par million d'heures travaillées.

(4) Process Safety Events.

NOTRE AMBITION

NOS PRIORITÉS

OFFRIR

*des solutions durables portées
par l'innovation et une gestion
responsable des produits*

- Alléger les matériaux
- Accroître l'utilisation de **matières premières renouvelables**
- Faciliter l'accès à l'**eau potable**
- Participer au développement de **nouvelles sources d'énergie**
- Améliorer la **performance énergétique** des bâtiments
- Contribuer au développement de **technologies de rupture**
- Accroître la durée de vie des produits et favoriser l'**économie circulaire**

ACCOMPAGNER

*nos clients dans leur expansion
géographique par une politique
d'investissements ciblés*

AGIR

*en industriel responsable,
ancré dans les territoires*

- Veiller à la **sécurité** des personnes et des installations
- Réduire notre **empreinte environnementale**
- Contribuer au développement des territoires

Assurer une croissance résiliente et une génération régulière de trésorerie tirées par des activités de spécialités représentant **plus de 80 % du chiffre d'affaires** en 2023

OBJECTIFS FINANCIERS LONG TERME (2023)

Marge de REBIT

11,5 % à 12,5 %

Conversion de l'EBITDA en cash

35 %

Encadrés par une discipline financière stricte

Retour sur capitaux employés ⁽²⁾ d'**au moins 10 %**

Dette nette **< 2x EBITDA**

Notation financière **investment grade**

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS LONG TERME (2025)

Sécurité

- Taux de fréquence des accidents : TRIR ⁽³⁾ **< 1,2**
- Événements procédés : taux de PSE ⁽⁴⁾ **< 3**

Environnement (en intensité par rapport à 2012)

- Climat : - **50 %** émissions de gaz à effet de serre
- Eau : - **40 %** demande chimique en oxygène
- Air : - **33 %** émissions de composés organiques volatils
- Énergie : - **15 %** achats nets d'énergie

Social

- Part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants : **23 % à 25 %**
- Part de non français dans l'encadrement supérieur et les dirigeants : **42 % à 45 %**

UNE GOUVERNANCE FORTE ET EFFICACE

LA GOUVERNANCE D'ARKEMA COMPREND UN CONSEIL D'ADMINISTRATION AVEC UN PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET UN ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT AINSI QUE DEUX COMITÉS SPÉCIALISÉS. LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL S'APPUIE EN OUTRE SUR UN COMITÉ EXÉCUTIF COMPOSÉ DE 7 DIRECTEURS GÉNÉRAUX OPÉRATIONNELS ET FONCTIONNELS.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration d'Arkema est composé de **13 administrateurs** dont **6 administrateurs indépendants**, **1 administrateur représentant les salariés** et **1 administrateur représentant les salariés actionnaires**, soit un taux d'indépendance de **55 %⁽¹⁾**, conforme à la recommandation du Code AFEP-MEDEF.

À l'exception de l'administrateur représentant les salariés, les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale ordinaire pour une durée de 4 ans.



13
ADMINISTRATEURS



42 %
DE FEMMES ⁽²⁾



1
ADMINISTRATEUR
RÉFÉRENT



97 %
DE PARTICIPATION
EN 2018



55 %
D'INDÉPENDANTS ⁽¹⁾

Présentation synthétique de la composition du Conseil d'administration au 31 mars 2019

		Âge	1 ^{ère} nomination	Échéance de mandat	Autres mandats dans des sociétés cotées	Comités	
						Audit et comptes	Nomination, rémunérations, gouvernance
Thierry Le Hénaff	Président-directeur général	55	2006	2020	1		
Yannick Assouad		60	2017	2021	2		
Jean-Marc Bertrand	Administrateur représentant les salariés actionnaires	61	2018	2022	Néant		
Marie-Ange Debon		53	2018	2022	2	Président	
François Enaud	Administrateur référent	59	2006	2019	Néant		•
Alexandre de Juniac		56	2018	2022	Néant		•
Victoire de Margerie		55	2012	2019	2		•
Laurent Mignon		55	2006	2019	2		
Hélène Moreau-Leroy		54	2015	2019	Néant		•
Thierry Morin		67	2006	2021	1		Président
Nathalie Muracciole	Administrateur représentant les salariés	54	2016	2020	Néant		
Marc Pandraud		60	2009	2021	Néant		
Fonds Stratégique de Participations représenté par Isabelle Boccon-Gibod	Actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote	51	2014	2022	4		
					3		•

(1) Hors administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires, conformément au Code AFEP-MEDEF.

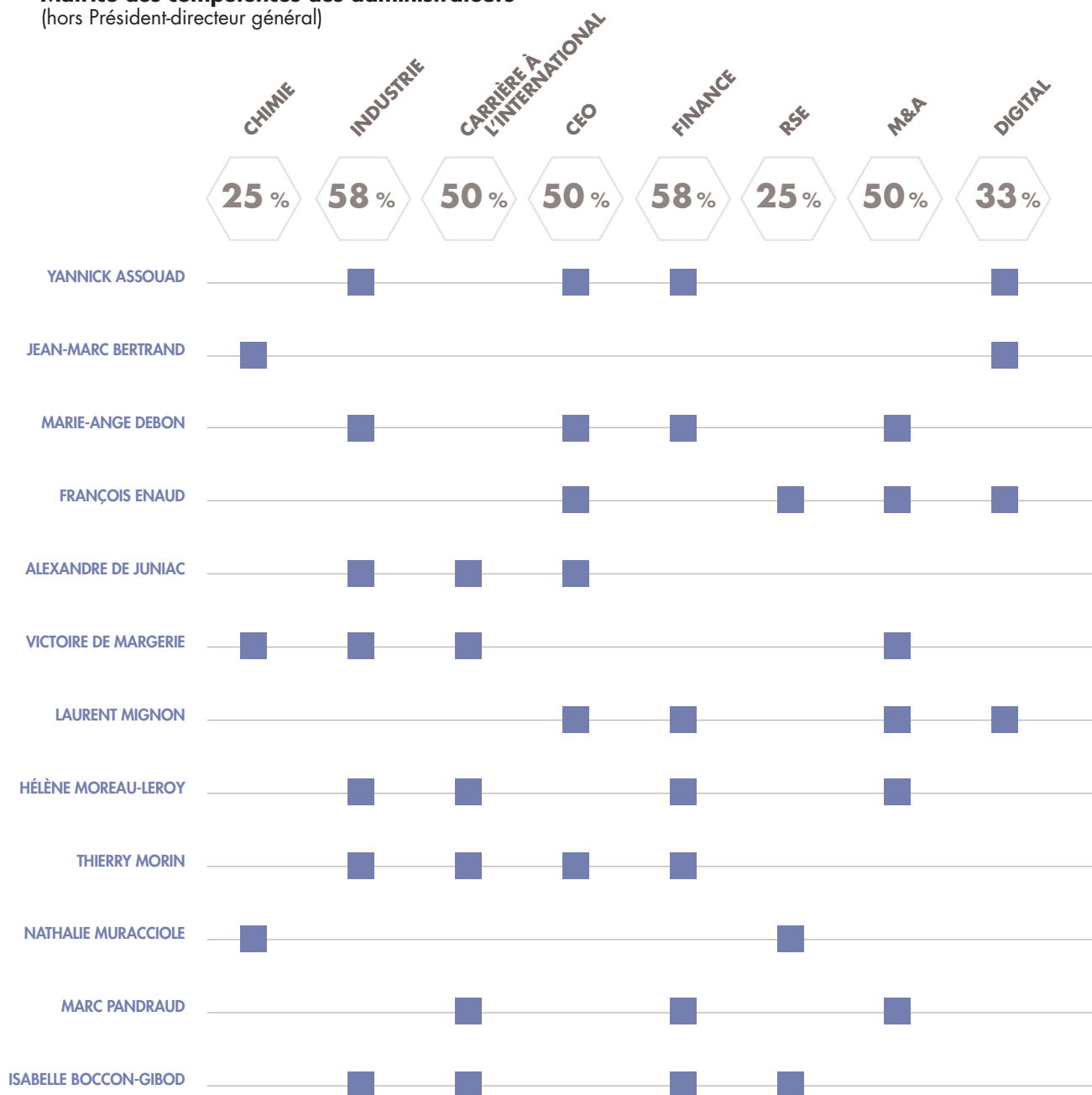
(2) Hors administrateurs représentant les salariés, conformément au Code AFEP-MEDEF.

UN CONSEIL EXPÉRIMENTÉ ET DIVERSIFIÉ

Au-delà de la féminisation de ses membres, le Conseil veille à maintenir :

- une diversité d'expériences, en particulier à l'international ;
- une complémentarité des compétences notamment de dirigeants ou anciens dirigeants dans les domaines de l'industrie (et notamment de la chimie), la finance, les acquisitions et leur intégration, la responsabilité sociétale d'entreprise et le digital ; et
- une majorité d'administrateurs indépendants.

Matrice des compétences des administrateurs (hors Président-directeur général)



LES TRAVAUX DU CONSEIL

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

Il approuve :

- les décisions d'**investissements** d'un montant **> 80 M€**
- les projets d'**acquisition** ou de **cession** dont la **valeur d'entreprise > 130 M€**
- les comptes et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés financiers.

Plus généralement, il s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme par le Groupe en considérant notamment les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

POUR MENER À BIEN SES MISSIONS,
LE CONSEIL S'APPUIE SUR LES TRAVAUX DE
2 comités spécialisés :

1. Le Comité d'audit et des comptes
qui s'assure notamment de la qualité du contrôle interne et de la fiabilité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés financiers.

2. Le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance
qui émet notamment des recommandations sur la composition du Conseil, la politique de rémunération du Président-directeur général et les bonnes pratiques de gouvernance.

Réunions du Conseil et des comités

CONSEIL D'ADMINISTRATION

6 RÉUNIONS

97 % DE PARTICIPATION

dont 1 réunion dédiée à la stratégie du Groupe avec un taux de participation de 100 %

COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

6 RÉUNIONS

100 % DE PARTICIPATION

COMITÉ DE NOMINATION, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

3 RÉUNIONS

92 % DE PARTICIPATION

Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil

Évaluation menée par un cabinet indépendant en collaboration avec le Président du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et le secrétariat du Conseil.

Plus des ¾ des administrateurs considèrent que le fonctionnement du Conseil d'Arkema a continué de s'améliorer par rapport à la dernière évaluation externe réalisée en 2016.

La très large majorité des administrateurs siégeant dans des conseils comparables à celui d'Arkema considère que ce dernier a le meilleur mode de fonctionnement grâce :

- à la qualité des débats menés par le Président-directeur général, la liberté de parole et la contribution active de l'ensemble des administrateurs ; et
- au suivi régulier de la stratégie par une interaction fréquente avec les membres de la direction générale et la participation à un séminaire stratégique.



REMARQUES GÉNÉRALES

Dans le présent document :

- le terme « Société » désigne la société Arkema dont les actions sont admises aux négociations sur le marché Euronext Paris ;
- les termes « Arkema », « Groupe » ou « Groupe Arkema » désignent le groupe constitué par la Société et l'ensemble des filiales et participations qu'elle détient directement ou indirectement ;
- le terme « Bostik » désigne le groupe Bostik.

Le présent document contient des indications sur les objectifs et perspectives du Groupe, notamment dans la section « Profil, ambition et stratégie » et la section 5.2. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entend », « devrait », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaite », « pourrait », etc. Le Groupe précise que l'ensemble de ses objectifs sont définis dans des conditions de marché normalisées et en conformité avec les normes IFRS actuellement en vigueur. Le Groupe précise également que ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations (concernant, en particulier, l'évolution de la demande mondiale, les conditions relatives aux prix des matières premières et de l'énergie, à l'équilibre entre l'offre et la demande pour les produits commercialisés par le Groupe et à leur niveau de prix, ou encore aux parités monétaires) considérées, à la date du présent document, comme raisonnables par le Groupe sur cet horizon de temps. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'évolution de l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire dans lequel le Groupe évolue ainsi que des conditions climatiques. En outre, la matérialisation de certains risques décrits à la section 2.1 du présent document est susceptible d'avoir un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs. Par ailleurs, la réalisation

des objectifs suppose le succès de la stratégie présentée dans la section « Profil, ambition et stratégie » du présent document.

Le Groupe ne prend aucun engagement ni ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans le présent document.

Les investisseurs sont invités à prendre attentivement en considération les facteurs de risques décrits à la section 2.1 du présent document. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation, les résultats financiers du Groupe ou ses objectifs. En outre, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe, pourraient avoir le même effet négatif.

Le présent document contient en outre des informations relatives aux marchés sur lesquels le Groupe est présent. Ces informations proviennent notamment d'études réalisées par des sources extérieures. Compte tenu des changements très rapides qui caractérisent le secteur de la chimie en France et dans le monde, il est possible que ces informations s'avèrent erronées ou ne soient plus à jour. Les activités du Groupe pourraient en conséquence évoluer de manière différente de celles décrites dans le présent document.

Au titre de l'exercice 2018, la Société a établi des comptes annuels et des états financiers consolidés couvrant la période du 1^{er} janvier au 31 décembre. Ces comptes annuels et ces états financiers consolidés figurent au chapitre 5 du présent document. Le chapitre 5 du présent document fournit une analyse comparative entre les états financiers consolidés de l'exercice 2018 et les états financiers consolidés de l'exercice 2017.

Les indicateurs alternatifs de performance utilisés par le Groupe sont définis à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés dans le paragraphe 5.3.3 du présent document.

Un glossaire définissant les termes techniques utilisés dans le présent document figure à la fin du présent document.

INNOVATION ET ACTIVITÉS

1.1	STRATÉGIE INNOVATION <small>RFA</small>	34
1.1.1	Une organisation dédiée	34
1.1.2	Un portefeuille de projets de recherche et développement	35
1.1.3	La gestion des brevets et des marques	39
1.1.4	L'incubateur de recherche	40
1.1.5	Un écosystème d'innovation collaborative	40
1.1.6	Le développement du digital	41

1.2	ACTIVITÉS <small>RFA</small>	42
1.2.1	Pôle Matériaux Haute Performance	43
1.2.2	Pôle Spécialités Industrielles	49
1.2.3	Pôle Coating Solutions	52

1.3	DIRECTIONS FONCTIONNELLES	54
------------	----------------------------------	-----------

1.4	CONTRATS IMPORTANTS <small>RFA</small>	56
------------	---	-----------

1

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

1.1 STRATÉGIE INNOVATION

L'innovation, formalisée par une politique Groupe en 2018, constitue un des piliers de la stratégie de croissance ciblée d'Arkema et de sa contribution au développement durable. Elle permet à Arkema :

- de créer et développer des produits et solutions tout en améliorant continuellement leurs performances ;
- d'anticiper les évolutions des marchés en s'appuyant sur l'excellence commerciale du Groupe, et mettre au point aujourd'hui les produits dont ses clients auront besoin dans les années qui viennent ; et
- de participer à l'excellence opérationnelle du Groupe en apportant à l'outil industriel les nouvelles technologies et procédés qui lui permettent, en tant que chimiste responsable, de produire de façon sécurisée et compétitive tout en limitant son empreinte environnementale.

L'innovation permet de créer des solutions durables, qu'il s'agisse des technologies de production ou des produits et de leurs applications.

Cette stratégie de croissance par l'innovation repose sur :

- une organisation dédiée ;
- un portefeuille de projets de recherche et développement (R&D) ;
- une gestion des brevets et des marques ;
- un incubateur de recherche ;
- un écosystème d'innovation collaborative ; et
- le développement du digital.

1.1.1 Une organisation dédiée

L'organisation de l'innovation intègre les contributions de toutes les parties prenantes et s'appuie sur :

- une direction de la recherche et développement rattachée directement au Président-directeur général. Elle coordonne l'ensemble des programmes de recherche d'Arkema au niveau mondial, le développement des plateformes de recherche long terme et la mise en place de partenariats. Elle s'assure de la pertinence scientifique et technologique de l'ensemble des projets d'innovation financés par les différentes *Business Lines* et activités d'Arkema et de la cohérence de ceux-ci avec la stratégie du Groupe. Enfin, elle crée et anime les programmes de la R&D *corporate*, identifie les opportunités de développements de rupture et les nouveaux axes de recherche ;
- un comité scientifique composé de la direction Développement Durable, de la direction des procédés, de la direction de la propriété intellectuelle, des directions R&D mondiales des *Business Lines*, des directions scientifiques et des directions des principaux centres de R&D du Groupe ; et
- des centres de recherche répartis dans trois pôles régionaux (Europe, Amérique du Nord, Asie).

Des conseillers scientifiques de renommée internationale provenant du monde académique et de nombreuses collaborations universitaires et industrielles permettent de renforcer la connaissance scientifique et technologique des équipes R&D d'Arkema.

En 2018, les efforts de R&D d'Arkema ont représenté 237 millions d'euros, soit 2,7 % du chiffre d'affaires du Groupe. Ce pourcentage varie en fonction des activités. Il est plus élevé dans les activités de spécialités et notamment dans le pôle Matériaux

Haute Performance pour soutenir l'apport de solutions aux clients et servir les grandes tendances du développement durable. La R&D d'Arkema comptait en 2018 plus de 1 600 chercheurs répartis dans les trois pôles régionaux de recherche et d'innovation.

Les efforts de recherche se répartissent comme suit entre les trois pôles d'Arkema et la recherche *corporate* :

- le programme de recherche *corporate* représente 10 % de l'effort de R&D d'Arkema.
Élaboré par la direction R&D et soumis à l'approbation du Comité exécutif d'Arkema, il a pour mission de préparer les innovations de rupture issues des mégatendances, qui seront développées commercialement dans un deuxième temps au sein des pôles ;
- le pôle Matériaux Haute Performance représente 51 % de l'effort de R&D d'Arkema.

Sa R&D est particulièrement tournée vers les matériaux de demain et leurs techniques d'assemblage. Les matériaux à base de matières premières renouvelables, les matériaux et adhésifs à faible impact environnemental, les matériaux légers pour les transports ainsi que les adhésifs de structure permettant de les combiner, et les adhésifs fonctionnels pour le bâtiment et l'industrie sont autant de développements qui permettent de concilier performance et développement durable. Le pôle Matériaux Haute Performance assure ainsi sa croissance en élargissant sa gamme de produits et en adaptant les performances et les fonctions de ses produits aux nouvelles demandes du marché. La notoriété des marques telles que Rilsan®, Pebax®, Luperox®, Kynar®, Sartomer® ou Bostik® atteste de l'excellence technique du pôle, y compris auprès

des consommateurs grâce aux marques orientées grand public telles que Sader® et Quelyd® ;

- le pôle Spécialités Industrielles représente 22 % de l'effort de R&D d'Arkema.

Les objectifs de sa R&D sont de garantir la compétitivité des procédés du pôle et de trouver de nouvelles applications ainsi que de nouveaux débouchés à ses produits. Ainsi, l'un des objectifs majeurs est l'amélioration constante des grands procédés (fluorés, soufrés, oxygénés) dans le but de les rendre plus sûrs, plus fiables, plus productifs et donc plus compétitifs, tout en minimisant leur impact environnemental. À cette fin, la R&D examine l'intérêt de nouvelles matières premières et procède à des essais de nouveaux catalyseurs ou de nouveaux types de réacteurs ou développe de nouvelles voies de synthèse.

La R&D contribue également au développement de nouveaux produits, comme dans le cas des HFO (nouveaux fluides frigorigènes à bas pouvoir de réchauffement climatique) ; et

- le pôle Coating Solutions représente 17 % de l'effort de R&D d'Arkema.

Sa R&D développe des solutions innovantes pour le marché des revêtements tout en conciliant performance technique et développement durable. Très proche de ses clients à qui elle apporte un service technique réactif, la R&D comporte également une composante recherche procédés qui lui permet d'optimiser ses coûts de production et d'industrialiser de nouvelles formules.

1.1.2 Un portefeuille de projets de recherche et développement

La croissance de la population mondiale se traduit déjà en termes de besoins en eau potable, en énergie ainsi que dans les domaines de la santé, du bien-être ou de la mobilité. Elle entraîne également des impacts sur le changement climatique, la raréfaction des ressources et l'atteinte à la biodiversité. Dans ce contexte, et à partir d'une analyse prospective des mégatendances, le Groupe construit une croissance par l'innovation basée sur un portefeuille de projets de R&D, qui fournit des solutions en réponse à ces défis économiques et sociétaux et s'inscrit dans le programme de développement durable de l'Organisation des Nations Unies à l'horizon 2030 et ses 17 objectifs (ODD) (pour plus de détails, voir le paragraphe 4.1.1 du présent document).

Suite à cette analyse, six plateformes transversales aux activités du Groupe répondant à des thématiques à fort développement ont été définies constituant ainsi le socle du portefeuille projets de la R&D :

- les produits bio-sourcés ;
- l'allègement et le design des matériaux ;
- les énergies nouvelles ;
- la gestion de l'eau ;
- les solutions pour l'électronique ; et
- la performance et l'isolation de l'habitat.

Des plateformes technologiques génératrices de modes de production innovants pour le Groupe favorisant les pratiques d'écoconception, qui sont décrites au paragraphe 1.1.2.7 du présent chapitre, viennent renforcer ces six plateformes d'innovation centrées sur les marchés.

L'amélioration permanente des gammes de produits des *Business Lines*, en réponse aux attentes des marchés et des clients, complète les efforts d'innovation réalisés au sein des plateformes.

L'ensemble des projets de R&D du Groupe sont gérés en y intégrant les dimensions de responsabilité sociétale d'Arkema.

Dans le cadre de chacun de ces projets, Arkema identifie les risques et opportunités en prenant en compte la chaîne de valeur complète depuis les matières premières jusqu'à la fin des produits et au regard des objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies (pour plus de détails, voir le paragraphe 4.2.3 du présent document).

1.1.2.1 PLATEFORME « PRODUITS BIO-SOURCÉS »



L'augmentation de la population mondiale et de son niveau de vie ainsi que l'intensification des productions industrielles accroissent la consommation de ressources fossiles, contribuant ainsi au réchauffement climatique. Conscient de la nécessité de réduire l'utilisation des matières fossiles non renouvelables, Arkema est depuis longtemps impliqué dans le développement de produits bio-sourcés, participant ainsi à l'ODD 12 de l'Organisation des Nations Unies « Établir des modes de consommation et de production durables ».

Arkema a développé une large gamme de polyamides bio-sourcés issus du ricin, plante cultivée principalement en Inde sur des terres recevant peu de ressources en eau. Ces produits uniques sont utilisés dans un grand nombre de marchés comme l'industrie automobile, l'énergie, l'optique et l'électronique.

Depuis plus de 70 ans, la famille des polyamides bio-sourcés d'Arkema s'est considérablement étoffée. Ainsi, avec sa gamme Pebax® Rnew, Arkema a mis au point des élastomères thermoplastiques possédant des qualités exceptionnelles en termes de renvoi d'énergie, de légèreté, de résistance aux chocs et de durabilité. Cette gamme de polymères présentant des degrés de flexibilité très différents, est devenue la référence dans les chaussures de ski ou les semelles de chaussures de sport.

FOCUS

L'élastomère Pebax® accélère le jeu

70 % des footballeurs engagés dans la Coupe du Monde de football 2018 en Russie portaient du matériau Pebax® dans les semelles de leurs chaussures. La mousse Pebax® favorise la légèreté de la chaussure et la finesse de la semelle extérieure sans pour autant lui enlever sa rigidité et sa robustesse. Si les chaussures Pebax® Powered se sont imposées aux pieds des plus grands footballeurs, c'est aussi parce qu'elles offrent une résistance hors du commun à la déformation et aux flexions répétées. La semelle peut ainsi se plier un million de fois sans se dégrader ; l'autre force des élastomères tient dans leur capacité à restituer un maximum d'énergie.

L'expertise et l'innovation du Groupe dans la chimie des polyamides renouvelables permettent ainsi de proposer :

- des produits à la fois souples et résistants à la température, avec notamment la gamme Rilsan® HT pour le marché du transport. Leurs performances permettent de substituer des pièces métalliques, contribuant ainsi à l'allègement des véhicules et donc à la réduction de leurs émissions ;
- des matériaux de grande transparence les Rilsan® Clear Rnew, pour l'industrie des lunettes ;
- des matériaux rigides destinés à constituer la matrice de renfort de pièces composites, les Platamid® réticulables ou encore les Rilsan® XD destinés à des pièces de structure d'équipements de mobilité numérique tels que les téléphones et tablettes ; et
- des poudres ultrafines Orgasol® largement utilisées en cosmétique pour leurs propriétés sensorielles.

Par ailleurs, Arkema a développé un intermédiaire soufre spécifique pour la production par son partenaire coréen CJ Cheil Jedang de L-méthionine, une méthionine d'origine renouvelable dont le procédé de bio-fermentation unique au monde remplace l'utilisation du propylène. Ces innovations ont été mises en œuvre sur la plateforme de production de Kerteh en Malaisie. Les performances remarquables obtenues ont également conduit Arkema à mener des recherches en catalyse enzymatique pour la synthèse d'autres produits de son portefeuille (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.1.5 du présent chapitre).

Cet engagement constant du Groupe dans le domaine des produits bio-sourcés se concrétise par une part d'environ 9 % du chiffre d'affaires du Groupe issue des produits obtenus en tout ou partie (à plus de 20 %) à partir de matières premières renouvelables.

1.1.2.2 PLATEFORME « ALLÈGEMENT ET DESIGN DES MATÉRIAUX »



L'accroissement de la population mondiale et de son niveau de vie, le développement de la mobilité et de l'urbanisation, ainsi que l'industrialisation accélérée des pays émergents participent au réchauffement climatique de la planète. L'utilisation des solutions d'Arkema réduisant le poids des matériaux utilisés dans les

transports terrestres ou aériens, avec une moindre consommation énergétique, contribue à l'ODD 13 de l'Organisation des Nations Unies « Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ».

Les matériaux polymères développés par Arkema sont idéalement positionnés pour accompagner cette tendance qu'il s'agisse de polyamides haute température destinés à remplacer certains éléments métalliques dans la motorisation automobile (Rilsan® HT), de colles structurales qui remplacent les systèmes de fixation métalliques ou de matériaux composites.

L'impression 3D répond également à cet objectif. Cette technologie permet de concevoir des pièces au design complexe permettant de simplifier les assemblages et se substituant, avec un allègement, à des pièces métalliques classiques issues de fonderie ou d'usinage. Grâce à un design optimisé, la fabrication additive permet une économie de matières premières, et engendre moins de pertes lors du prototypage.

Matériaux composites

Le développement de la gamme de matériaux composites thermoplastiques et leur assemblage par collage sont une bonne illustration de l'activité de cette plateforme de recherche. Les composites actuels, qu'ils soient à base de fibre de carbone ou de verre, reposent très largement sur des polymères thermodurcissables, c'est-à-dire des polymères qui, après mise en œuvre, sont réticulés de façon irréversible. Ces résines souffrent de deux limitations : d'une part, elles ne sont absolument pas recyclables et, d'autre part, leur temps de cycle de fabrication rend leur utilisation difficile dans les secteurs imposant de fortes cadences, tels que l'automobile.

Arkema a donc développé des composites basés sur des polymères thermoplastiques avec des résines innovantes (Elium®, Kepstan®, Rilsan®) adaptées aux besoins spécifiques des différents marchés. La résine recyclable Elium® est une résine utilisée dans les applications telles que l'automobile et l'éolien tandis que le PEKK Kepstan® permet d'obtenir des pièces particulièrement résistantes et ignifuges répondant au cahier des charges très exigeant de l'industrie aéronautique. En termes de performance, le gain de poids attendu lors du remplacement de pièces en acier par des pièces utilisant la résine Elium® est de 30 % à 50 %.

FOCUS

Hexcel et Arkema ont signé en 2018 un accord de partenariat stratégique pour développer les composites thermoplastiques du futur dans les applications aéronautiques associant l'expertise d'Hexcel dans les fibres de carbone et celle d'Arkema dans les poudres PEKK. L'objectif du partenariat vise à développer des *tapes* (rubans) composites thermoplastiques pour réaliser des pièces de structures primaires pour les futures générations d'avions. Ces solutions permettront de répondre aux besoins d'allègement des matériaux, de réduction des coûts et d'accélération des cadences de production dans les secteurs de l'aéronautique et de la défense. Dans le cadre de cette collaboration, un laboratoire commun de développement, localisé en France, a été mis en place.

Enfin, la recherche d'Arkema évalue les procédés de recyclage des polymères utilisés dans les composites thermoplastiques qui permettront aux utilisateurs de valoriser leurs déchets au travers de filières dédiées.

Impression 3D

Au sein de la plateforme « Allègement et design des matériaux », une attention particulière est portée aux technologies de fabrication additive ou impression 3D, technologies en forte croissance dans les industries de l'aérospatial, l'électronique, l'automobile ou du médical. L'offre produits du Groupe (poudres polyamide 11 Rilsan®, poudres PEKK Kepstan®, résines N3xtDimension® réticulables sous UV) s'est largement diversifiée ces dernières années. Arkema accélère ainsi son développement pour occuper une position unique avec une gamme couvrant toutes les technologies de fabrication additive : fusion sur lit de poudre, extrusion de filaments ou photoréticulation UV.

Le Groupe a mis en place en 2018 un centre d'excellence dédié à l'impression 3D sur son site de Sartomer situé à Exton aux États-Unis. Il vient compléter les deux autres pôles d'excellence de R&D dédiés au développement des matériaux avancés pour la fabrication additive (King of Prussia aux États-Unis pour les technologies d'extrusion de filaments et Serquigny, en France, pour les technologies de fusion de lit de poudre). Enfin, Arkema a créé une plateforme commerciale dédiée à l'impression 3D (*3D Printing Solutions by Arkema*) pour répondre aux besoins des clients finaux en leur proposant des partenariats de développement, une offre de matériaux et services unique et l'expertise applicative d'Arkema.

1.1.2.3 PLATEFORME « ÉNERGIES NOUVELLES »



Le développement d'énergies nouvelles est une tendance sociétale de fond favorisée par la mise en place d'une économie moins dépendante des énergies fossiles. Au travers de cette plateforme et des solutions innovantes qui en sont issues, le Groupe contribue à lutter contre le changement climatique objet des ODD 7 et 13 de l'Organisation des Nations Unies « Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable » et « Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ».

Les solutions disponibles dans ce domaine, telles que les batteries rechargeables, les panneaux photovoltaïques et les fluides thermiques permettant de transporter les calories issues de la chaleur générée par l'énergie solaire, les éoliennes et les centrales solaires thermiques font appel à des degrés divers à des matériaux polymères et/ou à des produits chimiques innovants.

Grâce à son expertise technologique, Arkema offre un ensemble de produits nouveaux dans ces différents marchés.

Des solutions pour les batteries

L'innovation dans les matériaux, liants ou électrolytes, permet à Arkema de maîtriser un ensemble de solutions destinées à la mise au point de batteries.

Ainsi, le polymère fluoré Kynar® est utilisé à plusieurs niveaux dans les batteries lithium-ion : dans les électrodes comme liant de la phase active ou comme revêtement de protection du séparateur.

Ces produits jouent un rôle très important dans la durée de vie et les performances de la batterie et, à ce titre, font l'objet d'innovations permanentes.

Les sels de lithium synthétisés à partir des différentes chimies du Groupe assurent, au sein de la batterie, le transport de l'ion lithium d'une électrode à l'autre. Les producteurs de batteries ont besoin de sels de lithium comme l'électrolyte Foranext® qui résistent aux conditions d'utilisation toujours plus exigeantes des batteries telles que la température élevée et le potentiel électrochimique croissant.

Des matériaux pour les cellules photovoltaïques

Les cellules photovoltaïques font usage de nombreux matériaux organiques très techniques qui protègent la couche de silicium contre les agressions de l'environnement. Arkema apporte à ce marché un grand nombre d'innovations issues de son expertise dans le domaine des matériaux de performance, telles que :

- les polyoléfines greffées Apolhya® destinées à l'encapsulation ou la protection des cellules photovoltaïques ;
- les polymères fluorés Kynar® pour la protection de l'arrière des panneaux ; et
- les adhésifs polyesters Vitel® de Bostik utilisés pour l'assemblage des couches arrière des panneaux.

Des fluides pour le transport de calories générées par l'énergie solaire

Les fluides Jarysol® développés par le Groupe sont particulièrement adaptés au transport de calories issues des usines de concentration d'énergie solaire.

Des matériaux et produits pour l'éolien

Arkema a développé la résine Elium®, composite thermoplastique offrant un gain de poids matériel, permettant notamment de fabriquer des pales d'éoliennes de 25 mètres de longueur. La recyclabilité de cette résine représente un avantage majeur pour les fabricants d'éoliennes. Cette technologie a été primée au JEC Asia.

1.1.2.4 PLATEFORME « GESTION DE L'EAU »



La croissance démographique et le développement de l'urbanisation impactent fortement la disponibilité de la ressource en eau et contraignent l'accès à l'eau potable, objet de l'ODD 6 de l'Organisation des Nations Unies « Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau ». Dans le cadre de sa recherche, Arkema contribue à cet objectif en développant une offre produits dédiée au traitement de l'eau, à son transport et à la filtration, d'une part, et d'autre part, des technologies et procédés visant à maîtriser, dans ses procédés industriels, sa consommation d'eau et ses rejets. Dans ce dernier domaine, un projet global d'amélioration de la gestion de l'eau au sein d'Arkema dénommé Optim'O (pour plus de détails, voir le paragraphe 4.3.3 du présent document) a été lancé il y a quelques années.

Parmi l'offre produits du Groupe, l'acide acrylique sert à la fabrication de polyacrylates utilisés dans les stations de traitement de l'eau pour la floculation des matières en suspension. Arkema poursuit également des développements pour utiliser davantage

l'eau oxygénée Albone® dans la désinfection des systèmes de refroidissement ou en tant que produit de traitement de l'eau potable ou des eaux de piscine. Cette solution permet, par rapport aux solutions chlorées de traitement traditionnel, d'éliminer les rejets chlorés.

Les résines Kynar® sont utilisées dans le domaine de la filtration pour traiter les eaux usées ou rendre l'eau potable. Elles permettent une filtration beaucoup plus fine des matières en suspension, bactéries et virus tout en augmentant les volumes d'eau traitée de 20 %, et ce, à énergie constante. Elles permettent également de doubler la durée de vie de certains systèmes de filtration qui passe ainsi de 5 à 10 ans.

1.1.2.5 PLATEFORME « SOLUTIONS POUR L'ÉLECTRONIQUE »



Les nombreuses innovations pour l'électronique, notamment la mobilité numérique, contribuent à l'ODD 9 de l'Organisation des Nations Unies « Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ».

Avec sa gamme de polymères techniques (polyamides de spécialités et polymères fluorés), Arkema propose des solutions innovantes pour les équipements de la mobilité numérique, tels que les smartphones et les tablettes, que cela soit pour les pièces de structure interne de ces appareils, qui deviennent de plus en plus fines tout en devant conserver une rigidité très élevée et une mise en forme aisée par injection moulage, ou pour les parties externes, nécessitant une résistance aux taches et à l'impact. Arkema propose des matériaux répondant à ces cahiers des charges toujours plus exigeants.

Les polymères piézoélectriques d'Arkema Piezotech®, qui sont décrits au paragraphe 1.1.4 du présent chapitre, permettent de répondre aux besoins liés à la forte croissance de l'internet des objets (applications grand public dans les téléphones mobiles ou les lunettes de réalité virtuelle) ou de la digitalisation de l'industrie (capteurs industriels de mesure connectés).

Enfin, un des projets les plus ambitieux de cette plateforme est le *Directed Self Assembly* (DSA ou auto-assemblage dirigé), dans lequel des copolymères issus d'un long savoir-faire du Groupe apportent une solution pour la gravure à l'échelle nanométrique des semi-conducteurs. La nanolithographie permet ainsi d'auto-assembler les molécules de ces copolymères à l'échelle de quelques dizaines de nanomètres pour former des motifs géométriques modulables à façon. On peut dessiner la structure souhaitée et ainsi obtenir des nanocomposants électroniques d'une finesse extrême.

Le Groupe produit ces copolymères sur une ligne pilote de son site de Lacq (France) répondant aux exigences de qualité requise par l'industrie électronique.

Fort de ces résultats, Arkema a conclu un partenariat privilégié de R&D et de commercialisation avec Brewer Science, un des leaders mondiaux des matériaux pour l'industrie des microprocesseurs. En 2018, Brewer Science a présenté son ensemble de matériaux pour auto-assemblage dirigé (DSA) OptiLign™ développé en collaboration avec Arkema. Depuis, les partenariats avec les acteurs majeurs des semi-conducteurs se sont multipliés et les phases finales de qualification sont en cours.

1.1.2.6 PLATEFORME « PERFORMANCE ET ISOLATION DE L'HABITAT »



L'efficacité énergétique, la santé, le confort et le respect de l'environnement sont des éléments clés dans le développement des bâtiments du futur et la demande des consommateurs, dans ce domaine, se développe et se complexifie régulièrement. Les réponses à ces besoins participent à la construction de villes et communautés durables, objet de l'ODD 11 de l'Organisation des Nations Unies. Cette tendance devant se poursuivre sur le long terme, Arkema en a fait un axe structurant pour sa R&D.

Arkema propose ainsi des solutions pour l'isolation thermique des bâtiments qui est obtenue en associant des matériaux à faible conductivité thermique (le vide ou l'air) et des matériaux qui apportent une tenue mécanique (verre, métal ou bois). Arkema offre en particulier une gamme d'adhésifs et de mastics performants tels que les adhésifs pour la construction de fenêtres en double vitrage ou les adhésifs pour la fabrication des portes ou des panneaux d'isolation.

Ce savoir-faire continue d'être activement développé au sein de Bostik, qui y consacre une part importante de son effort de recherche et développe notamment des formulations où il limite de façon très volontariste les additifs affectés d'un profil de toxicité défavorable. Ainsi, les colles les plus récentes destinées au marché des revêtements de sols (Mipaflix®) ne contiennent ni phtalates ni solvants et leur niveau de composés organiques volatils (COV) leur permet d'obtenir un classement A+ et les certifications EC1 Plus, Leed et Breeam.

L'activité résines de revêtements contribue également au développement d'un habitat plus respectueux de la santé et de l'environnement. Ainsi, la plupart des nouveaux grades d'émulsions acryliques ou alkydes qu'elle développe peuvent être utilisés sans aucun ajout d'agent coalescent, ce qui permet à ses clients de préparer des revêtements avec un niveau de COV très limité. Certains grades permettent également la capture du formaldéhyde. Par ailleurs, les nouveaux liants de peintures extérieures proposés par Arkema offrent une très bonne tenue à l'eau, une résistance améliorée à la capture de poussière et une grande stabilité vis-à-vis des conditions environnementales. Ces progrès permettent aux consommateurs d'utiliser ces revêtements de nombreuses années, réduisant ainsi l'impact environnemental de la maintenance ou du remplacement.

Cette plateforme d'innovation bénéficie également du développement de la *Smart House by Arkema* sur le site R&D de Venette en France. Cette maison-laboratoire, unique au monde, a été conçue pour fédérer tous les acteurs de la construction autour de l'innovation et du développement durable. Ce concept vise à tester, développer et valider de nouvelles solutions pour répondre aux enjeux majeurs de la construction, en particulier l'efficacité énergétique, le respect de l'environnement, le confort des occupants ainsi que leur santé. Ainsi, depuis sa création, cette démarche a permis de montrer en taille réelle plusieurs solutions innovantes comme de nouveaux concepts de collage qui rendent possible le recyclage des sols plastiques en simplifiant et en réduisant le coût de leur remplacement ou des solutions qui améliorent le confort acoustique des habitants. Les réflexions menées portent aussi sur la fonctionnalité améliorée des éléments de construction comme les murs ou les sols. Enfin, la démarche développée à la *Smart House* s'inscrit dans un écosystème

d'open innovation du Groupe qui associe à ces réflexions des acteurs aussi différents que des économistes, des bailleurs, des architectes, des clients, des universités ou des fournisseurs, permettant ainsi de mieux comprendre les besoins de demain.

1.1.2.7 LES PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES



Dans le domaine des technologies de production, l'innovation participe à l'amélioration des rendements réactionnels et contribue à réduire l'empreinte environnementale des procédés (consommation en énergie, consommation en eau, diminution des rejets dans l'air et dans l'eau, minimisation de la génération de déchets). Arkema a ainsi déployé plusieurs plateformes technologiques permettant de contribuer à l'ODD 12 de l'Organisation des Nations Unies « Établir des modes de consommation et de production durables ».

Elles concernent notamment :

- l'utilisation des dernières innovations issues de la modélisation moléculaire permettant de prédire avec une plus grande précision les phénomènes chimiques ;
- les nouvelles solutions d'intensification des opérations de séparation entre produit principal et sous-produits réactionnels ;
- le développement des analyses en ligne consistant à mesurer au cœur du processus industriel l'évolution de la transformation réactionnelle et la pureté des produits, sans intervention humaine de prélèvement d'échantillons, évitant ainsi les dérives au sein des unités de production et permettant l'obtention de produits de qualité constante ; et
- l'utilisation de technologies innovantes de recyclage d'effluents et/ou de récupération de composés chimiques présents dans ces flux.

1.1.3 La gestion des brevets et des marques

Arkema, qui développe des technologies de production et des produits innovants, protège les innovations issues de sa R&D par des brevets. La propriété intellectuelle contribue également à valoriser les produits et marques du Groupe auprès de ses clients et à le faire reconnaître comme une des sociétés les plus innovantes de son secteur d'activités. De ce fait, le portefeuille de brevets et de marques du Groupe constitue un patrimoine essentiel pour la conduite de son activité.

1.1.3.1 LES BREVETS

La protection par brevet des technologies, produits et procédés appartenant au Groupe est essentielle pour gérer de manière optimale ses activités.

En conséquence, Arkema dépose des brevets sur ses principaux marchés afin de protéger les nouveaux composés chimiques ou les nouveaux matériaux à haute performance technique, les nouveaux procédés de synthèse de ses grands produits industriels et les nouvelles applications de ses produits.

Le nombre de brevets délivrés ainsi que celui des demandes de brevets déposées par an sont de bons indicateurs de l'investissement en R&D et de la performance de celle-ci. En 2018, Arkema a déposé 244 demandes de brevets prioritaires. Au 31 décembre 2018, Arkema comptait 5 760 demandes de brevets en cours d'examen ⁽¹⁾ et était titulaire de 8 963 brevets délivrés. Le nombre de brevets en examen est élevé par rapport au nombre de brevets déposés par an en raison de la durée de la procédure d'examen.

Dans les pays où Arkema cherche une protection par la voie des brevets, la durée de protection est généralement la durée maximale légale, à savoir vingt ans à compter de la date de dépôt de la demande de brevet. La protection conférée, qui peut varier d'un pays à l'autre, dépend du type du brevet et de

son étendue. Arkema recourt à la protection par brevet dans de nombreux pays et principalement en Europe, en Chine, au Japon, en Corée, en Inde, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud.

Arkema protège activement ses marchés. À cette fin, il surveille ses concurrents et défend ses brevets contre toute atteinte qui leur serait portée par un tiers. Le Groupe forme aussi des oppositions et des actions en invalidation contre les brevets de tiers dont la délivrance ne serait pas justifiée.

L'expiration d'un brevet de base relatif à un produit ou à un procédé peut se traduire par une concurrence accrue due à la commercialisation de nouveaux produits sur le marché par des tiers. Toutefois, le Groupe peut, après l'expiration d'un brevet de base, dans un certain nombre de cas, continuer à tirer des bénéfices commerciaux en raison du savoir-faire relatif à un produit ou à un procédé, ou encore des brevets d'application ou de perfectionnement de ce brevet de base.

Arkema est également engagé dans une politique de licences de brevets acquises ou concédées pour satisfaire à ses besoins d'exploitation. Enfin, en matière d'inventions de salariés, le Groupe poursuit le système de rémunération supplémentaire des inventeurs salariés en cas d'exploitation des brevets relatifs à leurs inventions, mis en place dès 1989.

1.1.3.2 LES MARQUES

La protection des marques varie selon les pays. Dans la majorité des pays, les droits sur les marques résultent de l'enregistrement de celles-ci ; dans certains autres, l'usage, sans dépôt, peut éventuellement être constitutif d'un droit. Les droits sur les marques sont obtenus soit par l'enregistrement de marques au plan national, soit par des enregistrements internationaux ou par l'enregistrement de marques au sein de l'Union européenne. Les

(1) Toute demande de brevet déposée selon une procédure centralisée – comme celle de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) – est comptabilisée comme une seule demande de brevet alors même que cette demande peut donner lieu à la délivrance de plusieurs brevets selon le nombre de pays choisis ultérieurement.

enregistrements sont en général accordés pour une durée de dix ans et sont renouvelables indéfiniment.

Arkema développe une politique centralisée et dynamique de dépôt de marques en s'appuyant sur un réseau mondial de conseils en propriété industrielle.

Arkema détient notamment à titre de marques les noms de ses principaux produits. Parmi les marques phares d'Arkema peuvent être mentionnées les marques Pebax®, Rilsan®, Forane®,

Careflex®, Evolution®, Altuglas® ou Plexiglas® (marque utilisée exclusivement sur le continent américain), ainsi que Bostik®, Sader® ou Quelyd®. Arkema a également protégé à titre de marque les noms choisis pour ses dernières innovations telles que Kepstan®, Elium® ou N3xtDimension®.

Conscient de l'importance de son portefeuille de marques, Arkema surveille les marques déposées par les entreprises présentes dans les secteurs d'activité identiques ou similaires aux siens et met en place une politique de défense de ses marques.

1.1.4 L'incubateur de recherche

L'incubateur de recherche vise à développer commercialement des produits issus de projets de rupture.

Ces projets sont caractérisés par :

- leur dimension d'anticipation des évolutions des technologies ou des marchés ;
- un risque projet important mais avec une forte valeur ajoutée en cas de succès ;
- une approche marché coordonnée avec celle des activités (plusieurs *Business Lines* du Groupe peuvent être concernées par un même projet) ; et
- un portefeuille équilibré entre des projets dont la mise sur le marché devrait intervenir dans les 5 ans et d'autres projets à échéance plus longue.

Depuis sa création, cette structure a notamment développé le PMMA nano-structuré pour vitrage automobile sous la marque Altuglas® ShieldUp ou des polymères piezo-électriques via la filiale Piezotech. Ainsi, en collaboration étroite avec des partenaires académiques et industriels, Piezotech développe des applications pour les polymères électroactifs, notamment dans le domaine de l'haptique pour la réalité virtuelle et des capteurs pour l'électronique grand public.

L'incubateur est également à l'origine du lancement, en 2016, de la gamme commerciale de composites thermoplastiques d'Arkema qui propose :

- des solutions pour les technologies de type infusion ou *Resin Transfer Molding* (RTM) avec la gamme Elium® ; et
- des solutions utilisant des fibres de verre continues imprégnées par des résines thermoplastiques, sous forme de bandes ou de plaques, pour les technologies de thermo-compression, de thermo-stampage ou de lamination, avec la gamme Polystrand®.

Enfin, l'incubateur a développé un nouveau polymère pour très hautes températures, le PEKK, sous la marque Kepstan®. Initiée en 2010, cette activité a donné lieu en 2017 à un doublement des capacités de production en France, puis à la construction et au démarrage début 2019 d'une unité de taille mondiale sur le site de Mobile aux États-Unis. Ces investissements permettront d'accompagner la demande croissante pour ces résines haute performance sur les marchés des composites renforcés fibres de carbone et de la fabrication additive (impression 3D) (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.1.2.2 du présent chapitre).

1.1.5 Un écosystème d'innovation collaborative

L'innovation collaborative vise à co-développer des solutions innovantes tant avec la recherche académique qu'avec des partenaires industriels (clients, fournisseurs voire concurrents). Cette *open innovation* prend la forme de participation à des chaires industrielles, de laboratoires partagés avec des organismes de recherche reconnus, de collaborations de recherche public-privé ou de partenariats industriels. Cet écosystème inclut la collaboration ou des prises de participation dans des start-up ou des entreprises innovantes, voire des acquisitions de technologies.

LES CHAIRES DE RECHERCHE, LES LABORATOIRES PARTAGÉS ET LES PARTENARIATS UNIVERSITAIRES

La direction R&D a mis en place des partenariats en amont avec des organismes scientifiques sous la forme de chaires, laboratoires partagés, de collaborations universitaires et de contrats de recherche (thèses, post doc) permettant à la recherche du Groupe de progresser grâce à la contribution d'experts venant d'autres structures dans des thématiques scientifiques liées à ses projets de R&D.

En 2018, Arkema avec l'École polytechnique et sa Fondation ont décidé de créer une Chaire internationale d'enseignement et de recherche dédiée aux matériaux innovants intitulée « Design et modélisation de matériaux innovants ». La modélisation théorique et expérimentale des matériaux et procédés est au cœur des préoccupations de l'industrie. Pluridisciplinaire, celle-ci nécessite de regarder au-delà de la chimie des matériaux les aspects physiques et mécaniques intervenant lors de la fabrication et du fonctionnement des produits. Arkema avec l'École polytechnique et sa Fondation partagent l'ambition de mettre à profit l'innovation afin de répondre aux défis énergétiques, technologiques, industriels et environnementaux du monde d'aujourd'hui et de demain. Les thématiques de recherche et développement explorées dans le cadre de la Chaire porteront sur les matériaux polymères, les composites thermoplastiques, les adhésifs, avec un intérêt particulier apporté aux relations procédés-structures-propriétés et à l'optimisation des procédés et des propriétés mécaniques.

En Asie, Arkema s'est associé avec l'Université Monash en Malaisie. L'objectif est de développer sur le campus de Kuala Lumpur, des connaissances dans le domaine de la biocatalyse, discipline qui permettrait d'utiliser des modes réactionnels plus efficaces que ceux de la chimie traditionnelle ou d'identifier des substituts à certaines matières premières utilisées dans la production de produits soufrés. Le déploiement de ce pôle de recherche en biocatalyse vise, selon les engagements du Groupe, à développer des procédés de plus en plus durables.

LES PARTENARIATS INDUSTRIELS ET LA POLITIQUE D'ACQUISITIONS DE TECHNOLOGIES

Arkema développe également des partenariats en aval, avec des industriels, dans le cadre de recherches conjointes menées avec des clients, des fournisseurs, voire des concurrents, pour travailler ensemble à l'émergence de nouveaux produits ou de nouvelles technologies. Arkema utilise ainsi très largement les partenariats de recherche avec ses clients, de façon à mieux comprendre les besoins du marché et à accélérer le développement et la commercialisation de solutions techniques innovantes.

La direction R&D mène une politique d'acquisition de technologies en ciblant des start-up ou PME à forte valeur ajoutée et en les accompagnant dans leur processus de développement. Grâce aux moyens matériels mis à leur disposition et au savoir-faire des experts d'Arkema, elles évoluent dans un environnement propice à leurs développements applicatifs. Ces prises de participation permettent au Groupe de se positionner sur des produits très innovants et/ou de haute technologie.

FOCUS

Arkema et Barrday Inc. ont annoncé, en septembre 2018, la création d'une co-entreprise Barrflex® TU qui fabrique et vend des rubans (*tapes*) à base de fibre de carbone et de polymères de spécialités pour le marché en croissance de l'industrie pétrolière et gazière. Ces solutions composites thermoplastiques haute performance permettront des améliorations substantielles en termes d'allègement (remplacement du métal) et de résistance à la corrosion pour les flexibles utilisés dans l'*offshore* profond et dans l'*onshore* de demain.

1.1.6 Le développement du digital

Une direction de la transformation digitale a été mise en place en 2018 pour conduire la stratégie et développer notamment les innovations liées à la transformation digitale. Cette dernière irrigue nombre d'activités du Groupe.

Dans le cadre des initiatives lancées en matière de transformation digitale, la R&D apporte ses compétences dans la gestion et la

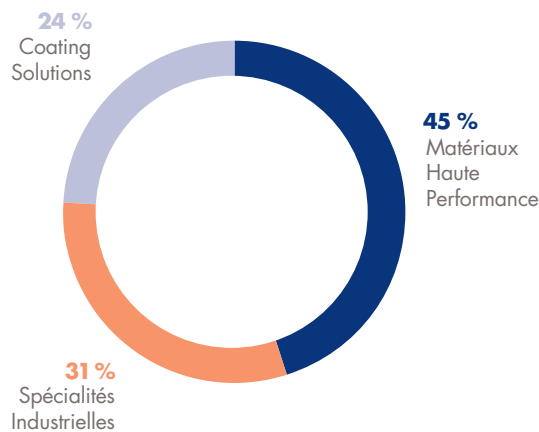
numérisation des données, la modélisation, les logiciels et la puissance de calcul associée, les algorithmes et leur interprétation. Ces outils permettent d'intensifier l'efficacité de l'innovation dans les processus fonctionnels et industriels du Groupe et dans la mise au point de nouveaux procédés, produits ou matériaux.

1.2 ACTIVITÉS

Arkema s'organise autour de trois pôles constitués en fonction de la cohérence de leurs activités :

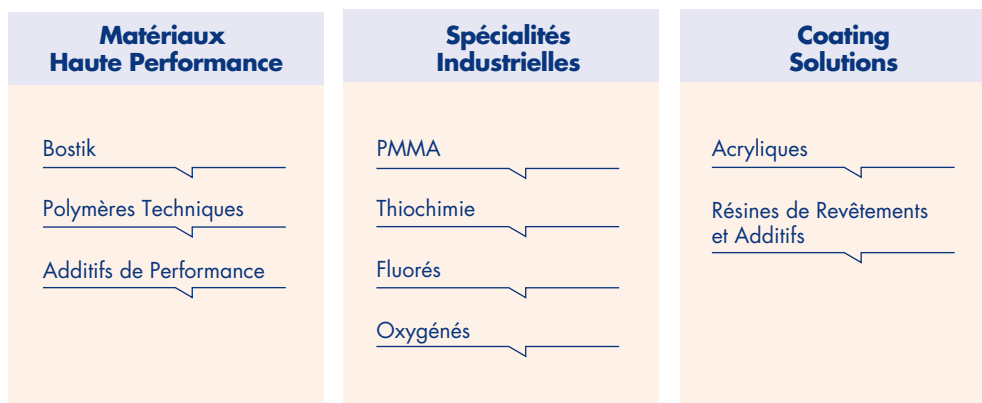
- le pôle Matériaux Haute Performance qui rassemble des activités de spécialités ayant une dominante applicative à forte valeur ajoutée ;
- le pôle Spécialités Industrielles qui comprend différents intermédiaires chimiques et certains de leurs avals ; et
- le pôle Coating Solutions qui regroupe les activités liées au domaine du revêtement (peintures décoratives, revêtements industriels, etc.) et s'appuie sur une intégration amont en monomères acryliques.

La répartition du chiffre d'affaires ⁽¹⁾ 2018 par pôle est la suivante :



Les pôles sont composés de neuf *Business Lines* qui peuvent regrouper plusieurs activités. Les directeurs des *Business Lines* ou d'activités sont responsables des ventes, du marketing et des relations avec leurs clients, de leurs résultats, de la gestion de leurs flux de trésorerie (besoin en fonds de roulement, dépenses d'investissement, etc.), de la gestion industrielle et de la recherche. Ils rapportent chacun à un directeur général opérationnel membre du Comité exécutif, à l'exception du directeur général de Bostik qui est membre du Comité exécutif et rapporte à ce titre directement au Président-directeur général (pour plus de détails, voir le paragraphe 3.2.2.2 du présent document).

L'organigramme simplifié figurant ci-après, effectif au 31 décembre 2018, présente les *Business Lines* comprises dans chacun des pôles d'activités.



(1) Hors Corporate

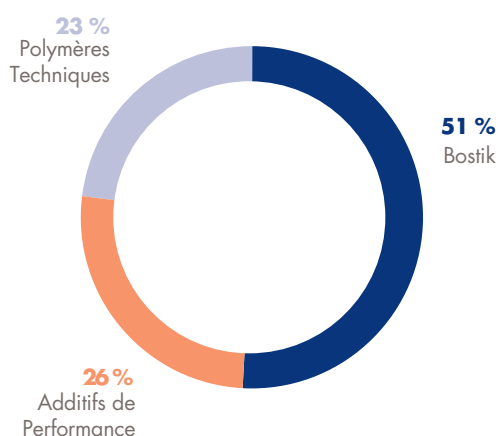
1.2.1 Pôle Matériaux Haute Performance

1.2.1.1 CHIFFRES CLÉS

(En millions d'euros)

	2018	2017	2016
Chiffre d'affaires	3 970	3 830	3 422
EBITDA	640	632	570
Résultat d'exploitation courant	481	474	416
Investissements courants	168	168	173

1.2.1.2 RÉPARTITION PAR BUSINESS LINE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU PÔLE (2018) ⁽¹⁾



1.2.1.3 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE L'ACTIVITÉ DU PÔLE

Le pôle Matériaux Haute Performance regroupe deux piliers majeurs de la croissance future d'Arkema : les adhésifs et les matériaux avancés qui regroupent les *Business Lines* Polymères Techniques et Additifs de Performance.

Les activités de ce pôle partagent le même objectif : apporter dans les différents marchés de niche concernés des solutions techniques innovantes à forte valeur ajoutée et adaptées aux besoins exprimés par leurs clients.

Arkema détient des positions de tout premier plan dans la plupart de ces lignes de produits. Il s'agit en particulier des adhésifs, des polyamides 10, 11 et 12, du PVDF, des tamis moléculaires et des peroxydes organiques. Arkema dispose de marques fortement reconnues pour une part importante de ses produits. Le Groupe est également un acteur des additifs pétroliers et des tensio-actifs.

Fort d'implantations industrielles sur trois continents, Arkema appréhende ces marchés de façon globale.

Les facteurs clés du succès du pôle Matériaux Haute Performance résident dans sa capacité à proposer des solutions innovantes issues de la R&D, à développer de nouveaux produits à forte valeur ajoutée et à tirer parti du potentiel des marchés régionaux en croissance, en particulier les marchés asiatiques sur lesquels la progression d'Arkema ces dernières années a été très forte. La notoriété des marques (Bostik®, Kynar®, Rilsan®, Sartomer®) et la qualité de la relation avec des clients, leaders dans leurs domaines d'activité, constituent également des atouts très importants.

Au cours des prochaines années, Arkema continuera à développer ce pôle autour de Bostik et des matériaux avancés qui devraient représenter, en 2023, respectivement plus du tiers et plus de 25 % du chiffre d'affaires d'Arkema. En particulier, Arkema entend participer à la consolidation du marché attractif mais encore fragmenté des adhésifs et poursuivra son effort d'investissement dans les matériaux avancés qui offrent de très belles opportunités d'innovation dans l'allégement des matériaux, les polymères bio-sourcés et le design des biens de grande consommation mais également d'expansion dans les pays à plus forte croissance. Le projet majeur d'investissements en Asie dans la chaîne polyamide 11 bio-sourcé et l'augmentation de 30 % des capacités de production de Sartomer en Chine illustrent parfaitement cette stratégie.

Bostik (23 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2018)

Produits et marchés

Peu cyclique et peu capitalistique, le marché des adhésifs offre une croissance régulière et de nombreuses opportunités de consolidation sur un marché encore très fragmenté.

Depuis l'acquisition de Bostik en février 2015, Arkema produit et commercialise des adhésifs et des mastics tant pour les marchés de la construction que de l'industrie. C'est une activité mondiale avec 58 unités de production en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, une présence dans 50 pays et 3 centres régionaux de R&D.

Depuis plusieurs années, Bostik travaille au renforcement de sa marque mondiale Bostik® Smart Adhesives. Bostik détient plusieurs marques locales à forte notoriété qui contribuent à la fidélisation de ses clients parmi lesquelles, dans le domaine de la construction et du grand public, Sader®, Quelyd®, Evo-Stik®, Mem®, Fortaleza®, XL Brands® et Den Braven®.

(1) En 2017, la répartition par Business Lines du chiffre d'affaires du pôle s'établissait comme suit : 23 % pour les Polymères Techniques, 26 % pour les Additifs de Performance et 51 % pour Bostik.

La demande mondiale pour les adhésifs et mastics est estimée à environ 55 milliards d'euros ⁽¹⁾. Elle se répartit entre :

- le secteur de l'industrie (pour 55 %) qui regroupe des marchés très diversifiés comme l'assemblage, les étiquettes et rubans adhésifs, les emballages, le transport, le marché du non-tissé pour l'hygiène et les soins personnels et l'électronique ;
- le secteur de la construction (pour 34 %) qui regroupe les produits de préparation des sols et murs, les colles pour carrelages, murs, sols et plafonds et les solutions d'étanchéité ; et
- les produits grand public (pour 11 %) qui regroupent les solutions de collage couvrant une grande variété d'applications telles que notamment la réparation, la fixation, l'assemblage, la décoration et la rénovation.

D'un point de vue géographique ⁽¹⁾ :

- l'Amérique du Nord représente environ 28 % de la demande mondiale avec une croissance annuelle moyenne attendue entre 2,5 % et 3 % ;
- l'Europe représente environ 31 % de la demande mondiale avec une croissance moyenne annuelle attendue entre 1,5 % et 2 % ; et
- l'Asie et le reste du monde représentent environ 41 % de la demande mondiale avec une croissance moyenne annuelle attendue entre 4 % et 5 %.

Au total, la croissance annuelle mondiale du marché des adhésifs devrait s'établir entre 3 % et 3,5 % en moyenne sur les prochaines années. Elle devrait continuer à être soutenue par le remplacement des systèmes traditionnels d'assemblage mécanique et le développement de solutions qui contribuent à l'allègement des matériaux, à l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments et au développement de nouvelles énergies. Le marché devrait également bénéficier de la croissance significative des adhésifs pour le non-tissé utilisés dans la fabrication des couches-culottes pour bébés, des produits d'hygiène féminine et des produits pour l'incontinence de l'adulte, ainsi que de la dynamique forte des pays émergents pour lesquels la consommation *per capita* d'adhésifs reste beaucoup plus faible qu'en Europe et aux États-Unis. Enfin, ce marché où la technologie et l'expérience sont déterminantes, se caractérise par de fortes barrières à l'entrée comme les relations de grande proximité et de confiance avec les clients et des marques à forte notoriété.

Outre Bostik, les principaux acteurs internationaux sur le marché des adhésifs sont Henkel, Sika et HB Fuller. Ce secteur reste toutefois encore très fragmenté avec de nombreux acteurs locaux qui offrent de nombreuses opportunités de consolidation par acquisitions ciblées de petite ou moyenne taille.

Bostik occupe une position de leader sur plusieurs marchés finaux tels que :

- le non-tissé destiné à l'hygiène : sur ce marché global, caractérisé par un nombre restreint d'acteurs, Bostik estime être parmi les trois leaders mondiaux et être leader sur les produits de spécialités grâce à son savoir-faire technologique. Les principaux concurrents sur ce marché sont Henkel et HB Fuller ;
- l'industrie : sur ce marché plus régional, où il estime être parmi les quatre premiers acteurs mondiaux, Bostik s'appuie

notamment sur trois grandes plateformes technologiques en forte croissance. Les principaux concurrents sur ce marché sont Henkel et HB Fuller mais la concurrence compte également de nombreux acteurs locaux, notamment dans les pays émergents ; et

- la construction et les produits grand public : sur ces différents marchés locaux, Bostik se positionne parmi les trois premiers acteurs dans les principaux pays où il est présent. Pour se développer dans ces marchés encore fragmentés, Bostik peut compter sur son portefeuille de marques ainsi que sur les positions qu'il occupe dans les zones à plus forte croissance comme l'Asie du Sud-Est ou la Chine. Les principaux concurrents sur ce marché sont Henkel, Sika et Mapei.

Stratégie

À moyen terme, le Groupe a pour ambition de réaliser dans les adhésifs un EBITDA d'environ 300 millions d'euros en 2020 (contre 158 millions d'euros au moment de l'acquisition) et d'atteindre une marge d'EBITDA de 15 % avec un niveau de dépenses d'investissement compris entre 2,5 % et 3 % du chiffre d'affaires.

À plus long terme, Arkema souhaite encore accélérer son développement dans les adhésifs avec l'objectif de plus que doubler en 2023 le chiffre d'affaires généré par cette activité par rapport à celui réalisé en 2016 (1,6 milliard d'euros), qui devrait alors représenter plus du tiers du chiffre d'affaires total d'Arkema. Arkema souhaite également poursuivre l'amélioration de la rentabilité de cette activité avec l'ambition de dégager en 2023 une marge de REBIT comprise entre 12,5 % et 13 %.

Cette ambition repose notamment sur l'accélération de la stratégie de développement mise en œuvre au sein de Bostik avec :

- l'adoption d'une stratégie différenciée par type de segment :
 - pour l'hygiène : conserver son leadership technologique et poursuivre la globalisation,
 - pour l'industrie : construire sur les segments clés des positions de leadership mondial, notamment dans les adhésifs structuraux avec l'acquisition récente d' Afinitica et accélérer son développement sur des marchés de niche à forte valeur ajoutée,
 - pour la construction : développer des positions de leadership dans les colles pour le sol et les mastics et tirer parti des effets de levier offerts par les acquisitions récentes et à venir, et
 - pour le grand public : renforcer la marque Bostik® au plan mondial et être reconnu comme l'acteur innovant privilégié et doper la démarche marketing par le digital ;
- la poursuite du développement dans les zones à forte croissance. Bostik a ainsi pour ambition de doubler, en 2023 par rapport à 2016, son chiffre d'affaires dans les pays émergents (Chine, Inde, Asie du Sud-Est, Amérique Latine, Europe de l'Est et Moyen-Orient) et d'y réaliser 30 % de son chiffre d'affaires global ;
- des acquisitions ciblées offrant des synergies importantes ; et
- la poursuite des efforts menés au quotidien en matière d'excellence opérationnelle qui devraient représenter des gains annuels d'environ 10 millions d'euros.

(1) Source : estimation interne Arkema et IHS Specialty Chemicals Update Program - Adhesives and Sealants, juillet 2016.

Faits marquants

Dans le cadre de sa stratégie d'acquisitions ciblées, Bostik a :

- finalisé, le 1^{er} décembre 2016, l'acquisition de Den Braven, leader des mastics pour l'isolation et la construction en Europe, qui avait réalisé en 2016 un chiffre d'affaires d'environ 345 millions d'euros. Avec cette opération, Bostik renforce son offre sur les marchés de l'isolation et de la construction et accélère sa croissance grâce au formidable point d'entrée que représentent ces gammes dans les pays émergents, en particulier en Asie. Den Braven regroupe environ 1 000 salariés et est doté d'un outil industriel de premier plan avec 8 sites de production dans le monde. Cette acquisition fortement créatrice de valeur a été réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 485 millions d'euros, soit un multiple de 11 sur la base de l'EBITDA 2016. Elle offre des synergies très importantes, évaluées au total à au moins 30 millions d'euros et entièrement réalisées à horizon 5 ans. Le multiple d'EBITDA devrait être ainsi ramené à environ 6,5 fois après synergies. La réalisation de ces synergies avance conformément au plan établi lors de l'acquisition ;
- acquis, en mai 2017, CMP Specialty Products, une activité de produits de préparation des sols basée aux États-Unis. Cette activité, qui a réalisé 15 millions de dollars US de chiffre d'affaires en 2016, présente des synergies importantes avec Bostik. Cette acquisition s'inscrit parfaitement dans la stratégie des adhésifs de se renforcer sur le marché en croissance de la construction aux États-Unis et d'offrir à ses clients une gamme complète de solutions innovantes pour le marché des revêtements pour sols ;
- finalisé, en janvier 2018, l'acquisition de XL Brands, un des leaders dans les colles pour revêtements de sols aux États-Unis. Cette opération a été réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 205 millions de dollars US, soit 11 fois l'EBITDA au jour de l'acquisition (ramené à 7 fois après 4 à 5 ans et la mise en place de synergies). Cette acquisition ciblée qui complète celle de CMP, permet à Bostik de devenir un des leaders des adhésifs pour revêtements de sols aux États-Unis et d'offrir des solutions complètes sur ce marché en croissance et à forte valeur ajoutée ;
- finalisé, en août 2018, l'acquisition des adhésifs industriels de Nitta Gelatin Inc. au Japon par la *joint-venture* Bostik-Nitta. Cette acquisition, qui sera complétée par la construction d'une nouvelle usine d'adhésifs au Japon qui devrait démarrer en 2020, permettra à Bostik d'accélérer son développement notamment sur les marchés en forte croissance du non-tissé pour l'hygiène et les marchés industriels de l'emballage, de l'étiquetage, des transports et de l'électronique ; et
- annoncé, en octobre 2018, son renforcement dans les adhésifs de haute performance avec l'acquisition d' Afinitica, société spécialisée dans les colles instantanées dites cyanoacrylates. Cette petite acquisition ciblée permettra à Bostik de développer une solide position dans les adhésifs utilisés dans les marchés à fort potentiel de croissance tels que l'électronique et le matériel médical et dans d'autres applications de construction de biens durables.

Par ailleurs, Bostik a démarré plusieurs unités de production depuis 2016. En 2017, Bostik a ainsi annoncé l'ouverture d'une nouvelle unité de colles thermofusibles sensibles à la pression (HMPSA) dans le Gujarat en Inde qui lui permet de répondre à la forte croissance des adhésifs pour les marchés industriels des emballages flexibles, du transport et de la fabrication de chaussures en Inde. En 2016, Bostik avait démarré de nouvelles unités de production pour les marchés de la construction en Malaisie, aux Philippines et en Suède.

Matériaux avancés : Polymères Techniques et Additifs de Performance

Les activités dans le domaine des matériaux avancés regroupent des activités alliant différenciation, innovation et activités de spécialités. Elles sont au carrefour de nombreux axes de forte croissance (allègement des matériaux, propreté de l'eau, énergies nouvelles sous toutes ses formes, impression 3D), et s'appuient sur une présence technologique, industrielle et commerciale de premier plan et diversifiée géographiquement. De plus, elles s'inscrivent dans des partenariats de long terme avec de grands industriels, leaders dans leur domaine. Enfin, les activités des matériaux avancés s'appuient sur un portefeuille unique de solutions bio-sourcées de haute performance et des marques fortes – Kynar®, Pebax® et Rilsan® notamment.

Au cours des prochaines années, Arkema entend maintenir une dynamique d'innovation soutenue dans le domaine des matériaux avancés qui regroupent les *Business Lines* Polymères Techniques et Additifs de Performance et qui constituent un des piliers majeurs de la croissance future d'Arkema.

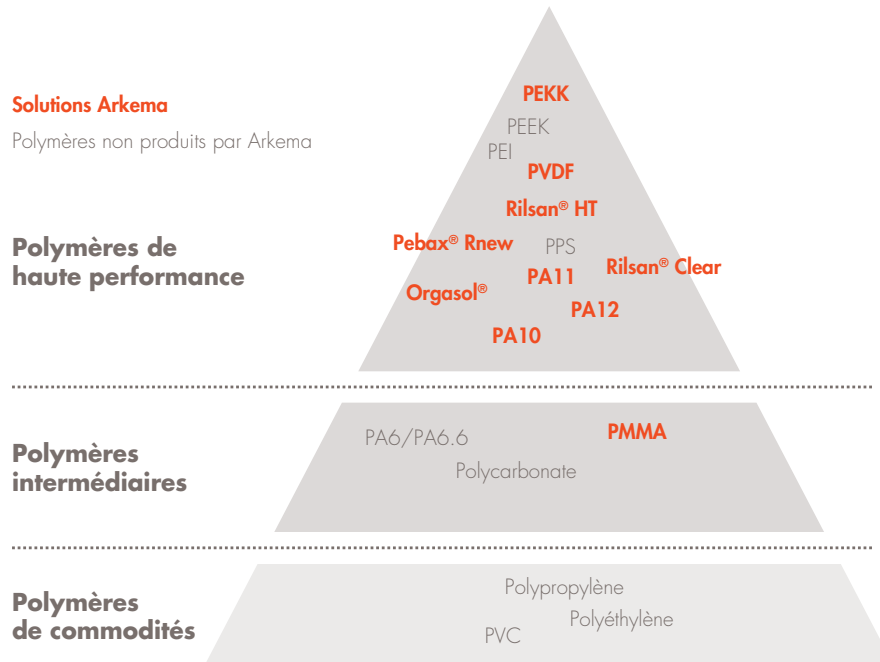
Produits et marchés

Polymères Techniques (10 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2018)

Les Polymères Techniques comprennent deux lignes de produits, les polyamides de spécialités et le PVDF ou fluorure de polyvinylidène, qui sont des polymères de haute performance et regroupent des marques réputées parmi lesquelles Rilsan®, Rilsamid®, Orgasol®, Pebax® pour les polyamides de spécialités et Kynar® pour le PVDF.

Depuis 2019, est également rattachée à cette *Business Line* la commercialisation du PEKK, polymère de l'extrême aux propriétés proches du métal, qui a été développé au sein de l'incubateur de la recherche *corporate*.

CLASSEMENT DES POLYMÈRES PAR PERFORMANCE



- Les polyamides de spécialités

Les polyamides de spécialités regroupent les polyamides longues chaînes 10, 11 et 12 pour lesquels Arkema détient des positions commerciales et industrielles de premier plan. Il est le seul producteur de polyamide 11 bio-sourcé fabriqué à partir d'huile de ricin. Pour le polyamide 10, également bio-sourcé, ses principaux concurrents sont Evonik et EMS. Pour le polyamide 12, ses principaux concurrents sont Evonik, EMS et Ube.

Les polyamides de spécialités sont principalement destinés aux marchés du transport, du pétrole et du gaz (extraction en eaux profondes), du sport, des nouvelles énergies, de l'électronique et de l'impression 3D.

Pour les prochaines années, la croissance mondiale des marchés finaux des polyamides de spécialités pourrait être en moyenne de 5 % par an dont 7 % en Asie ⁽¹⁾, soutenue par une demande croissante pour (i) des matériaux plus légers, en particulier, dans les marchés de l'automobile (remplacement du métal pour alléger le poids des véhicules) et des biens de consommation (sports et électronique) et (ii) des polymères bio-sourcés comme les polyamides 10 et 11.

- Le polymère fluoré - PVDF

Le PVDF est particulièrement utilisé dans les domaines des revêtements architecturaux et anticorrosion, de l'industrie chimique, du pétrole et du gaz (extraction en eaux profondes), des câbles électriques, des panneaux photovoltaïques, des batteries lithium-ion et des membranes pour le traitement de l'eau.

La demande est notamment soutenue par la croissance en Asie, le développement rapide des nouvelles énergies et par les besoins croissants en eau potable.

(1) Source : estimation interne Arkema.

(2) Source : IHS Chemical Economic Handbook, Fluoropolymers, avril 2016.

Arkema est leader mondial sur la gamme de polymères PVDF ⁽²⁾, ses principaux concurrents étant Solvay et Kureha. Pour les prochaines années, le taux de croissance des marchés finaux pourrait être en moyenne de 7 % par an ⁽¹⁾.

Additifs de Performance (12 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2018)

Les Additifs de Performance regroupent les résines photoréticulables de Sartomer, les peroxydes organiques et l'activité adsorption.

- Les résines photoréticulables de Sartomer

Les résines photoréticulables de Sartomer offrent, grâce à des technologies uniques, des produits et applications de haute technicité et à forte valeur ajoutée pour leurs clients. Elles présentent d'excellentes performances techniques notamment en termes de résistance aux taches, chocs et rayures et ont une vitesse de réticulation quasi instantanée. Ces résines innovantes, à 100 % extrait sec, sont respectueuses de l'environnement et permettent de répondre aux normes européennes de faible émission de composés organiques volatils (COV). Elles viennent ainsi renforcer la stratégie d'Arkema dans le développement de nouveaux matériaux « éco-durables ».

L'activité résines photoréticulables est présente au niveau mondial avec deux sites aux États-Unis, un site en Europe et un site en Asie.

Les résines photoréticulables sont destinées à des marchés aussi variés que les arts graphiques (encres et vernis), les revêtements industriels, l'optique (fibre, DVD, Blu-Ray), l'électronique (circuits imprimés), le revêtement du bois et l'impression 3D et jet d'encre.

Pour les prochaines années, la croissance mondiale des marchés finaux des résines photoréticulables pourrait se situer aux alentours de 5 % par an ⁽¹⁾. Les principaux concurrents de cette activité sont Allnex, Eternal et Miwon.

Sartomer est également pionnier dans le domaine de la conception de systèmes pour l'impression 3D par addition de couches photopolymérisables. Son offre spécifique pour les procédés d'impression 3D par photoréticulation, commercialisée sous la nouvelle marque N3xtDimension[®], s'inscrit dans un marché mondial de l'impression 3D en plein essor et qui devrait croître de près de 20 % par an jusqu'en 2020 ⁽¹⁾.

• Les peroxydes organiques

Les peroxydes organiques sont des initiateurs utilisés dans plusieurs domaines : les grands polymères (initiateurs de réaction pour le polyéthylène basse densité, le PVC et le polystyrène), les polymères acryliques, les polyesters insaturés ou la réticulation du caoutchouc. Arkema estime être numéro 2 mondial dans ce secteur. Ses concurrents principaux sont Nouryon et United Initiators.

Cette activité comprend également les additifs de revêtements du verre principalement destinés aux bouteilles en verre. Arkema figure parmi les premiers acteurs mondiaux dans cette application.

• L'activité adsorption

L'activité adsorption s'articule autour de deux domaines : les tamis moléculaires et les tensioactifs de spécialités et agents d'interface.

Les tamis moléculaires, pour lesquels Arkema est le numéro 2 mondial ⁽¹⁾, sont utilisés pour leurs propriétés d'adsorption ou de déshydratation principalement dans les secteurs de la séparation des gaz industriels dans certaines unités pétrochimiques, de la santé (oxygène médical), du bâtiment et de l'emballage pharmaceutique.

Le deuxième domaine d'activité repose principalement sur une chimie de spécialités en aval des acides gras. Les produits obtenus sont nombreux et trouvent leurs débouchés comme additifs dans des domaines très diversifiés tels que la production pétrolière et gazière, les bitumes, les engrais, l'anticorrosion, les antistatiques et les émulsifiants.

Stratégie

Fort d'un portefeuille de produits innovants aux propriétés particulièrement recherchées, notamment dans les domaines de l'allègement des matériaux, du traitement de l'eau, des énergies nouvelles ou de l'impression 3D, Arkema continuera, au cours des prochaines années, à investir fortement dans ses matériaux avancés qui offrent de très belles opportunités d'innovation et d'expansion géographique. Ces activités devraient représenter en 2023 plus de 25 % du chiffre d'affaires total d'Arkema et réaliser une marge de REBIT comprise entre 14 % et 15 %.

En particulier, Arkema a pour ambition de :

- renforcer, par de nouveaux développements fruités de son innovation, ses positions dans certains marchés à forte croissance et valeur ajoutée comme l'aéronautique, l'automobile, l'impression 3D, le traitement de l'eau, l'électronique grand public ou le sport ;

- accélérer sa croissance en Asie afin d'accompagner la très forte croissance de ses clients globaux ou locaux dans cette région ;
- développer des partenariats avec des acteurs mondialement reconnus dans leurs domaines d'activités ; et
- renforcer son portefeuille de solutions avec des innovations de rupture comme le PEKK Kepstan[®] pour l'aéronautique ou l'impression 3D et les thermoplastiques composites, dont certains peuvent être recyclés en fin de vie.

Pour mener à bien cette stratégie, Arkema consacrera environ 4 % du chiffre d'affaires de ces activités à son effort de recherche et développement. Ces dépenses pourront atteindre jusqu'à 8 % du chiffre d'affaires pour certaines applications à très fort potentiel.

Arkema réalise également plusieurs projets d'investissements importants en Asie dans la chaîne polyamide 11 bio-sourcé et dans les résines photoréticulables de Sartomer et aux États-Unis où le Groupe a récemment démarré de nouvelles unités dans le PVDF Kynar[®] et le PEKK Kepstan[®]. Grâce à ces différents investissements, la croissance organique des matériaux avancés devrait atteindre environ 5 % par an à l'horizon 2023.

Faits marquants

Afin d'accompagner la croissance de ses clients, Arkema a démarré :

- en janvier 2016, une nouvelle ligne de production de **peroxydes organiques** sur son site de Changshu en Chine, lui permettant ainsi de doubler la capacité de production de ce site ;
- en septembre 2016, l'augmentation de ses capacités mondiales de production de **polyamides de spécialités** en Chine et aux États-Unis ;
- début 2017, le doublement de sa capacité de **tamis moléculaires de spécialités** afin d'accompagner la croissance moyenne de ce marché de l'ordre de 4 % à 5 % par an ⁽¹⁾ notamment en Asie et au Moyen-Orient tirée en particulier par le développement des marchés finaux des textiles synthétiques et des bouteilles en PET. Cette extension de capacité sur le site d'Honfleur en France fonctionne à plein régime. Elle produit des adsorbants dédiés à la séparation des aromatiques dans la pétrochimie ;
- en avril 2017, une augmentation de 25 % de ses capacités de **PVDF Kynar[®]** sur sa plateforme de Changshu, en Chine, pour répondre à la forte demande dans les applications énergies nouvelles et traitement de l'eau ;
- en avril 2018, une augmentation d'environ 20 % de ses capacités de production de **PVDF Kynar[®]** sur le site de Calvert City aux États-Unis, lui permettant d'accompagner ses clients dans les marchés de la gestion de l'eau, du génie chimique et des câbles de haute performance ; et
- début 2019, une unité de taille mondiale de **PEKK (PolyEtherCétoneCétone) Kepstan[®]** sur son site américain de Mobile (Alabama). Cette unité permettra d'accompagner la demande croissante des marchés des composites renforcés fibres de carbone et de la fabrication additive (impression 3D). En février 2017, le Groupe avait déjà doublé ses capacités de production de PEKK en France.

(1) Source : estimation interne Arkema.

Par ailleurs, Arkema a annoncé divers projets industriels dont :

- en juillet 2017, un projet majeur d'investissement dans la chaîne polyamides 11 bio-sourcés en Asie d'environ 300 millions d'euros pour accompagner la très forte croissance de ses clients, en particulier sur les marchés de l'automobile, de l'impression 3D et des biens de grande consommation comme le sport ou l'électronique. Cette nouvelle unité, qui produira à la fois le monomère amino 11 et son polymère le Rilsan® PA11, devrait démarrer fin 2021. Elle permettra au Groupe d'augmenter de 50 % ses capacités mondiales de production de polyamide 11. Dans le cadre de son plan d'investissements dans les polyamides de spécialités, le Groupe augmentera également de 50 % ses capacités mondiales de production de Pebax® ;
- en juillet 2017, le projet d'extension de plus de 30 % des capacités de production de **Sartomer** en Chine (site de Nansha). Cette nouvelle ligne produira des résines photoréticulables de haute performance destinées aux marchés de pointe de l'électronique, où elles sont utilisées pour la fabrication et le design des circuits imprimés et des écrans de *smartphones*, tablettes ou téléviseurs et au marché de l'impression 3D pour lequel Sartomer vient de lancer sa nouvelle génération de solutions sous la gamme N3xtDimension®. La nouvelle ligne devrait démarrer au 1^{er} semestre 2019 ;
- en février 2018, l'augmentation de 25 % de ses capacités mondiales de production de **polyamide 12**, commercialisé sous la marque Rilsamid®. Cette nouvelle capacité sera construite sur la plateforme de Changshu en Chine avec un démarrage attendu pour mi-2020. Cet investissement de quelques dizaines de millions d'euros accompagnera la forte demande dans des applications en croissance comme la protection des câbles, l'allègement des matériaux dans l'automobile, les chaussures de sport techniques et l'électronique grand public ;
- en mars 2018, la signature d'un accord de partenariat stratégique pour développer les composites thermoplastiques du futur dans les applications aéronautiques associant l'expertise

d'Hexcel dans les fibres de carbone et celle d'Arkema dans les poudres **PEKK**. En mars 2019, Arkema et Hexcel ont annoncé l'ouverture d'un laboratoire commun de R&D en France ;

- en juin 2018, l'augmentation de plus de 50 % de ses capacités mondiales de poudres **polyamides de spécialités Orgasol®** sur son site de Mont (France) pour un montant d'environ 20 millions d'euros. Le démarrage de ces nouvelles capacités, qui vise à accompagner la forte demande dans les applications industrielles, telles que les revêtements, les composites et l'impression 3D, est prévu au deuxième semestre 2019 ; et
- en septembre 2018, la création d'une co-entreprise Barrflex®TU avec Barrday Inc., un acteur important du marché des composites, pour fabriquer et vendre des rubans à base de fibre de carbone et de polymères de spécialités pour le marché de l'industrie pétrolière et gazière.

Arkema a également activement poursuivi ses efforts en matière de recherche et d'innovation afin de continuer à proposer des solutions innovantes pour les applications à plus forte croissance telles que l'électronique avec une nouvelle offre de produits notamment dans ses polyamides de spécialités. Arkema a également accéléré son développement sur le marché des batteries avec l'utilisation croissante de son PVDF dans les batteries lithium-ion des appareils électroniques comme les tablettes et *smartphones* et dans les véhicules électriques. Sur le marché de l'aéronautique, Arkema se renforce avec ses mousses Kynar® qui remplacent certaines pièces métalliques dans les avions comme les cadres de hublot ou les conduites de climatisation répondant ainsi à la demande croissante dans le domaine de l'allègement des matériaux.

Enfin, dans le cadre de sa stratégie de recentrage de son portefeuille d'activités sur son cœur de métier, Arkema a finalisé, en novembre 2016, la cession de son activité charbons actifs et agents de filtration, rattachée à l'activité adsorption, pour une valeur d'entreprise de 145 millions d'euros, soit un multiple de 9,5 sur la base de l'EBITDA 2015. Cet ensemble représentait un chiffre d'affaires d'environ 93 millions d'euros.

1.2.2 Pôle Spécialités Industrielles

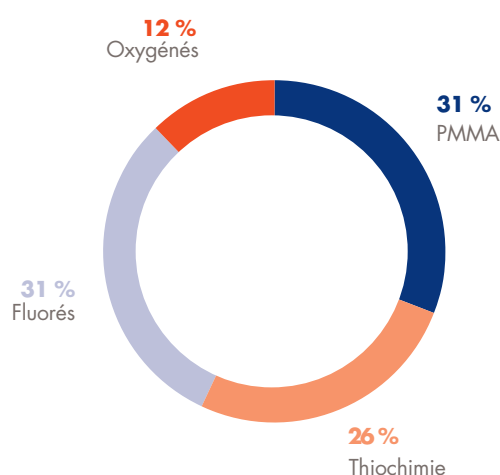
1.2.2.1 CHIFFRES CLÉS

(En millions d'euros)

	2018	2017	2016
Chiffre d'affaires	2 699	2 545	2 316
EBITDA	675	585	473
Résultat d'exploitation courant	497	411	300
Investissements courants	178	144*	155

* Pour plus de détails, voir les notes aux annexes aux états financiers consolidés au paragraphe 5.3.3 du présent document.

1.2.2.2 RÉPARTITION PAR BUSINESS LINE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU PÔLE (2018) ⁽¹⁾



1.2.2.3 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE L'ACTIVITÉ DU PÔLE

Le pôle Spécialités Industrielles rassemble quatre *Business Lines* : la PMMA, la Thiochimie, les Fluorés et les Oxygénés.

Les activités de ce pôle présentent des caractéristiques communes parmi lesquelles la mise en œuvre de procédés de fabrication complexes et l'existence de marchés mondiaux offrant des perspectives de croissance soutenue, en particulier dans la zone Asie.

Arkema figure parmi les premiers acteurs mondiaux dans ces quatre principales lignes de produits et dispose d'unités de production en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

Le pôle Spécialités Industrielles poursuit son objectif de continuer, de manière sélective, le développement de ses activités, renforcer ses positions au plan mondial et mettre en œuvre des projets

de collaboration avec ses grands partenaires. Arkema entend également accroître la part des produits de spécialités dans son portefeuille afin de bénéficier de taux de croissance supérieurs sur ces marchés de niche à plus forte valeur ajoutée. Par ailleurs, le pôle poursuit activement ses efforts en matière d'excellence opérationnelle afin de maintenir sa compétitivité et son leadership technologique dans ses différentes activités. Enfin, le pôle poursuit son objectif de sécuriser un accès compétitif et à long terme pour ses matières premières stratégiques.

PMMA (10 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2018)

Produits et marchés

Les activités de la *Business Line* PMMA s'articulent autour de deux domaines.

Le premier domaine constitue une filière intégrée depuis la production de méthacrylate de méthyle (MAM) jusqu'à la production de polyméthacrylate de méthyle (PMMA). Elle exerce ses activités au plan mondial et est présente sur trois continents avec des usines aux États-Unis, au Mexique, en Europe et en Corée du Sud. Ses marques principales, Plexiglas® sur le continent américain uniquement et Altuglas® dans le reste du monde, jouissent d'une forte notoriété. Ses principales productions sont constituées de granulés destinés au moulage et de plaques coulées ou extrudées destinées au formage.

Aux États-Unis, Arkema a conclu, en octobre 2000, avec The Dow Chemical Company, des accords de réservation de capacité et d'approvisionnement en méthacrylate de méthyle (MAM). Ces accords constituent la seule source d'approvisionnement d'Arkema en MAM aux États-Unis.

La taille globale du marché du PMMA est estimée à environ 2 millions de tonnes ⁽²⁾. Les débouchés les plus importants de cette activité sont le bâtiment, l'automobile, le sanitaire, la signalisation commerciale, l'électronique et les équipements de la maison. Pour les prochaines années, la croissance mondiale des marchés finaux du PMMA pourrait être proche de 2,5 % par an ⁽²⁾. Arkema est un acteur mondial de tout premier plan pour la production de PMMA ⁽³⁾. Ses principaux concurrents sont Mitsubishi Chemical, Evonik et Sumitomo Chemical.

(1) En 2017, la répartition par Business Line du chiffre d'affaires du pôle s'établissait comme suit : 33 % pour la PMMA, 27 % pour la Thiochimie, 28 % pour les Fluorés et 12 % pour les Oxygénés.

(2) Source : estimation interne Arkema.

(3) Source : IHS Chemical Economic Handbook - Acrylic Resins and Plastics, mai 2016.

Après une année 2017 et un premier semestre 2018 marqués par des conditions de marché très tendues dans la chaîne MAM/PMMA, deux nouvelles capacités ont été mises en service par des concurrents en Arabie Saoudite durant le premier semestre 2018. En conséquence, un début de normalisation s'est amorcé sur la fin du troisième trimestre 2018. Cette normalisation progressive devrait se poursuivre en 2019.

Le second domaine est constitué des polyoléfines fonctionnelles qui trouvent leurs débouchés principalement dans les industries électriques et électroniques, l'emballage, l'automobile et le photovoltaïque.

Thiochimie (8 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2018)

Produits et marchés

La *Business Line* Thiochimie est principalement constituée de dérivés soufrés. Cette activité constitue un des trois piliers de croissance d'Arkema pour les prochaines années.

Les principaux marchés sont l'alimentation animale, le raffinage et la pétrochimie, l'odorisation du gaz naturel, les solvants, la pharmacie et la cosmétique. Sur le marché de la nutrition animale, Arkema produit un intermédiaire soufré utilisé dans la synthèse de la méthionine, un acide aminé utilisé comme complément nutritionnel notamment dans l'alimentation des volailles. La demande dans ce secteur est soutenue par la consommation croissante de volailles, notamment dans les pays émergents. Dans le domaine pétrolier et gazier, la demande est soutenue par l'utilisation croissante du gaz naturel et par le durcissement des normes de teneur en soufre des carburants automobiles, essences et gasoils. De nouvelles applications ont également été développées par exemple dans le domaine de la fumigation des sols.

La taille globale du marché de la Thiochimie est estimée à 0,84 million de tonnes ⁽¹⁾. Pour les prochaines années, la croissance mondiale des marchés finaux de la Thiochimie devrait être d'environ 5 % par an en moyenne.

Arkema occupe aujourd'hui la première place mondiale de ce secteur ⁽¹⁾. Son principal concurrent est Chevron Phillips Chemical. Le Groupe est également confronté à la concurrence d'acteurs locaux sur certains produits.

Cette activité est présente mondialement avec des sites de production aux États-Unis, en Europe et récemment, en Asie, avec la plateforme démarrée début 2015 à Kerteh en Malaisie, où Arkema a conclu des accords de *joint-venture* avec le groupe coréen CJ CheilJedang (CJ). À ce titre, Arkema Thiochemicals Sdn Bhd (détenue à hauteur de 86 % par Arkema et 14 % par CJ) fournit, à partir de son usine de Kerteh, la totalité des volumes de méthyl mercaptan (MeSH) à CJ Bio Malaysia Sdn Bhd (détenue à hauteur de 86 % par CJ et 14 % par Arkema), nécessaires à la fabrication par celle-ci de méthionine sur son unité de production basée sur la même plateforme industrielle.

Aux États-Unis, Arkema Inc. a signé avec Novus International Inc. le 1^{er} janvier 2002 un contrat long terme de production de 3-méthylthiopropionaldéhyde (MMP), intermédiaire pour la

fabrication de méthionine sur le site de Beaumont. Aux termes de ce contrat, Arkema Inc. a construit pour le compte de Novus International Inc. une unité de production de MMP dont le fonctionnement et l'approvisionnement en matières premières sont assurés par Arkema Inc. Ce contrat représente un chiffre d'affaires significatif pour Arkema.

Faits marquants

Afin d'accompagner la forte croissance du marché de la nutrition animale et de renforcer ainsi sa position de leader mondial des dérivés soufrés à forte valeur ajoutée, Arkema a annoncé, en juillet 2017, un projet de doublement de sa capacité de production de méthyl mercaptan sur son site de Kerteh en Malaisie. Cet investissement devrait démarrer en 2020. Par ailleurs, les réflexions menées par le Groupe avec son partenaire Novus pour doubler les capacités de production du site de Beaumont aux États-Unis n'ont pas abouti à ce jour.

Enfin, Arkema a annoncé, en septembre 2018, un investissement incrémental pour augmenter d'au maximum 30 % ses capacités de production de mercaptans linéaires de son usine de Houston aux États-Unis afin de répondre à la croissance de la demande en polymères pour les marchés du transport et de l'électronique.

Fluorés (9 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2018)

Produits et marchés

Les Fluorés produisent et commercialisent une gamme d'HCFC et d'HFC sous la marque Forane[®]. C'est une activité mondiale avec des sites de production en France, aux États-Unis et en Chine. Ils développent également les HFO, agents d'expansion de quatrième génération à *Ozone Depletion Potential* (ODP) nul et à faible pouvoir de réchauffement climatique.

Ces produits trouvent des débouchés dans deux principaux secteurs :

- les marchés de la réfrigération, de l'air conditionné et des mousses. Ces applications dites « émissives » sont soumises à l'évolution de la réglementation et leur croissance annuelle moyenne, devrait se situer au cours des prochaines années entre 1 % et 2 % ⁽¹⁾ ; et
- les polymères fluorés dont le fluorure de polyvinylidène (PVDF), produit par Arkema. Pour les prochaines années, la croissance annuelle moyenne de ces marchés devrait se situer entre 4 % et 5 % ⁽²⁾ et peut atteindre des niveaux encore supérieurs pour certains polymères comme le PVDF.

Arkema occupe la 3^{ème} place mondiale du marché des gaz fluorés ⁽²⁾. Ses principaux concurrents sont Chemours, Mexichem et Honeywell ainsi que plusieurs acteurs chinois.

En ce qui concerne les applications émissives, la mise en œuvre des Protocoles de Montréal et de Kyoto a conduit à une évolution des réglementations relatives aux gaz fluorés dans un certain nombre de pays. Les transitions des anciennes générations de produits (HCFC) aux générations existantes (HFC) puis aux nouvelles générations (HFO) s'effectuent ainsi progressivement selon des calendriers qui diffèrent par région, application et produit.

(1) Source : estimation interne Arkema.

(2) Source : IHS Chemical Economic Handbook - Fluoropolymers, avril 2016.

Pour les HCFC, l'évolution de la réglementation dans les pays développés a entraîné une réduction de leur utilisation dans les applications émissives avec un cadre réglementaire qui varie suivant les régions. En particulier, compte tenu de la révision à la baisse des quotas aux États-Unis pour la période 2015 à 2019, les Fluorés ont réalisé une part significative de leurs résultats dans cette dernière région avec la vente d'HCFC 22. À compter de 2020, la production et l'import d'HCFC 22 ne seront plus autorisés aux États-Unis. Seules les ventes sur stocks existants et produits recyclés resteront autorisées. Pour les équipements neufs et l'expansion des mousses en Europe et en Amérique du Nord, les HCFC sont remplacés par les HFC. L'utilisation des HCFC reste toutefois autorisée dans les pays en voie de développement (article 5 du Protocole de Montréal), avec cependant, dans certains cas, la mise en œuvre de quotas.

Les HFC sont également concernés par certaines évolutions réglementaires récentes comme la *F-gas regulation* en Europe, applicable depuis le 1^{er} janvier 2015, qui conduit à l'instauration d'un système de quotas qui vise à réduire progressivement l'utilisation de ces gaz dans certaines applications, voire à l'arrêter dans quelques cas, ou encore, la directive européenne MAC (*Mobile Air Conditioning*) qui interdit l'utilisation de gaz réfrigérants ayant un potentiel de réchauffement climatique supérieur à 150 dans tous les nouveaux véhicules vendus en Europe depuis le 1^{er} janvier 2017. Avec la mise en œuvre de la *F-gas regulation*, les équilibres offre / demande sur les HFC se sont tendus en Europe. Plus généralement, l'accord de Kigali, signé en octobre 2016 dans le cadre du Protocole de Montréal, vise à réduire progressivement l'utilisation des gaz fluorés HFC.

Pour répondre à ces différentes réglementations, les Fluorés ont développé des mélanges d'HFC (32, 125, 134a, 143a, etc.) et de nouveaux substituts pour les mousses.

Faits marquants

Depuis 2017, Arkema a retrouvé les niveaux historiques, élevés, de rentabilité de cette activité grâce à la mise en œuvre de mesures internes d'optimisation des coûts fixes et variables et à une amélioration significative des conditions de marché dans les trois principales régions dans lesquelles le Groupe opère, soutenue (i) par la mise en œuvre de la *F-gas regulation* en Europe, (ii) le système de quotas pour le HCFC 22 et l'application de droits *antidumping* sur certains produits aux États-Unis et (iii) un meilleur équilibre offre / demande en Asie. En 2018, les résultats de cette activité ont dépassé la référence élevée de 2017.

Arkema a pour ambition de participer au développement des nouvelles générations de gaz fluorés (HFO) à faible pouvoir de réchauffement climatique. Arkema a ainsi développé sa propre technologie pour produire le 1234yf, standard développé pour remplacer le 134a dans la climatisation automobile. La commercialisation de ce gaz dans ce marché est cependant aujourd'hui protégée par des brevets déposés par la société américaine Honeywell. Arkema estime que ces brevets sont faibles et que les pratiques d'Honeywell constituent une entrave à la libre concurrence. C'est pourquoi, Arkema a engagé des actions juridiques à l'encontre d'Honeywell, d'une part, pour faire

reconnaître la nullité des brevets et, d'autre part, auprès de la Commission européenne avec pour objectif d'obtenir une licence de commercialisation à des conditions FRAND (équitables, raisonnables et non discriminatoires). Une nouvelle plainte a été déposée auprès de la Commission européenne en 2017 à l'encontre d'Honeywell pour abus de position dominante. Arkema estime que cette nouvelle plainte constitue le moyen approprié pour lui permettre de contribuer à un marché concurrentiel par l'obtention d'une licence FRAND sur les brevets d'Honeywell. Compte tenu du dépôt de cette nouvelle plainte, Arkema a retiré sa plainte antérieure. Arkema attend maintenant que la Commission européenne mène une enquête approfondie et dans les meilleurs délais. Les objectifs annoncés pour 2020 n'intègrent pas de contribution du 1234yf. Arkema a cependant construit une unité de production sur son site de Changshu en Chine afin d'être en mesure de livrer ses clients dès qu'il en aura la possibilité.

Arkema a étendu son offre de gaz fluorés de nouvelle génération et propose, en Europe et dans d'autres parties du monde, le Forane® 1233zd, un nouvel agent d'expansion à faible pouvoir de réchauffement global et non inflammable, utilisé dans la fabrication des mousses polyuréthanes pour l'isolation.

Oxygénés (4 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2018)

Produits et marchés

Les Oxygénés comprennent l'eau oxygénée, le chlorate et le perchlorate de soude.

L'eau oxygénée est pour Arkema une activité mondiale reposant sur des unités de production en Europe (France, Allemagne), en Amérique du Nord (Canada, États-Unis) et en Asie (Chine). Le chlorate de soude, principalement destiné au marché de la pâte à papier, est produit sur un seul site en France (Jarrie). Arkema est un acteur régional pour ce produit.

Les principaux débouchés de l'eau oxygénée sont la pâte à papier, les produits chimiques (dont les peroxydes organiques dans le cas d'Arkema), le traitement des eaux, la désinfection d'emballages alimentaires, le nettoyage de composants électroniques et le textile. Ses qualités intrinsèques, et en particulier sa neutralité vis-à-vis de l'environnement, offrent à ce produit des perspectives de croissance intéressantes (perspectives à long terme d'une croissance mondiale estimée à 2 % à 3 % par an)⁽¹⁾. L'énergie constitue une composante importante des coûts de production de cette activité.

Arkema occupe la troisième place mondiale pour la production d'eau oxygénée⁽²⁾. Ses principaux concurrents sur cette activité sont Solvay, Evonik et EKA (Nouryon). La taille globale de ce marché est estimée à 5,5 millions de tonnes⁽²⁾.

Faits marquants

Arkema a inauguré en septembre 2016, avec le laboratoire PROMES du CNRS, la microcentrale solaire « MicroSol-R » dans les Pyrénées en France qui fonctionne à partir d'un fluide caloporteur JARYSOL (produit de base chlore) spécialement développé par Arkema sur son site de Jarrie.

(1) Source : estimation interne Arkema.

(2) Source : IHS Chemical Economic Handbook, Hydrogen Peroxide, octobre 2018 et estimation interne Arkema.

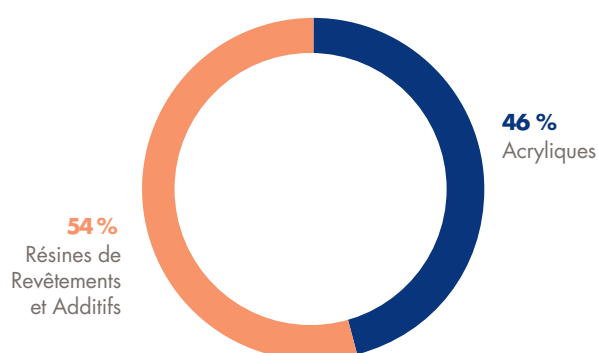
1.2.3 Pôle Coating Solutions

1.2.3.1 CHIFFRES CLÉS

(En millions d'euros)

	2018	2017	2016
Chiffre d'affaires	2 120	1 924	1 771
EBITDA	243	244	208
Résultat d'exploitation courant	140	135	83
Investissements courants	117	88	82

1.2.3.2 RÉPARTITION PAR BUSINESS LINE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU PÔLE (2018) ⁽¹⁾



1.2.3.3 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE L'ACTIVITÉ DU PÔLE

Le pôle Coating Solutions rassemble deux *Business Lines* : les Acryliques et les Résines de Revêtements et Additifs.

Depuis son introduction en bourse, Arkema a renforcé sa filière acrylique en sécurisant un amont compétitif dans les monomères acryliques en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, en développant une intégration en aval de ses monomères acryliques et en constituant un pôle intégré dans le domaine des revêtements. Cette stratégie s'est appuyée sur diverses acquisitions. Ainsi, Arkema a acquis, en 2007, la société Coatex spécialisée dans les additifs de rhéologie, en 2010, certains actifs acryliques de The Dow Chemical Company en Amérique du Nord (site de monomères de Clear Lake aux États-Unis et activités émulsions dans l'aval), et en juillet 2011, les résines de revêtements et les résines photoréticulables de Total. En 2014, Arkema a pris une participation dans un site de production de monomères acryliques en Chine.

Le pôle Coating Solutions constitue un ensemble cohérent d'activités centrées, pour la partie aval, sur le marché des revêtements (peintures décoratives et revêtements industriels) et

dotées d'un amont compétitif dans les monomères acryliques, qui au-delà du marché des revêtements sert également des marchés en forte croissance tels que les superabsorbants et le traitement de l'eau. Fort de son implantation industrielle sur trois continents et de sa gamme de produits la plus large du marché, le pôle Coating Solutions met en œuvre une stratégie basée sur les axes suivants :

- poursuite de l'intégration aval des monomères acryliques avec un objectif à moyen/long terme de taux d'intégration, y compris partenariats à long terme, d'environ 45 % contre environ 35 % en 2018. Ce taux diminuera avec l'augmentation de la participation d'Arkema dans Taixing Sunke Chemicals. Le renforcement de l'intégration aval se fera au cours des prochaines années au travers de partenariats long terme établis avec des leaders de l'industrie, d'une expansion géographique dans les zones à plus forte croissance, de l'innovation centrée sur le développement de solutions plus respectueuses de l'environnement et d'acquisitions ciblées ; et
- renforcement de la compétitivité de l'amont grâce au maintien d'un leadership technologique et à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Cette stratégie a pour principal objectif d'accroître les performances du pôle et d'en réduire la cyclicité.

Acryliques (11 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2018)

Produits et marchés

Les principaux produits des Acryliques sont l'acide acrylique et ses dérivés (esters).

La principale matière première utilisée par les Acryliques est le propylène. Sa sécurité d'approvisionnement constitue un facteur critique pour Arkema. En France, le principal fournisseur d'Arkema est Total Petrochemicals France (TPF). Suite à l'arrêt du vapocraqueur de TPF à Carling en 2015, un nouveau contrat d'approvisionnement en propylène a été conclu le 3 septembre 2015 pour une durée courant jusqu'au 30 avril 2021, aux termes duquel TPF s'est engagé à vendre et à livrer à Arkema France du propylène destiné au site de Carling (pour plus de détails, voir le paragraphe 2.1.3 du présent document). Aux États-Unis, Arkema est notamment approvisionné en propylène issu de la déshydrogénation du propane (PDH) par Enterprise Products Partners L.P. aux termes d'un contrat d'approvisionnement long terme.

Les sites de production dans les Acryliques sont Carling en France, Clear Lake et Bayport aux États-Unis et Taixing en Chine.

(1) En 2017, la répartition par Business Line du chiffre d'affaires du pôle s'établissait comme suit : 42 % pour les Acryliques et 58 % pour les Résines de Revêtements et Additifs.

La taille globale du marché de l'acide acrylique est estimée à 6,1 millions de tonnes en 2018 ⁽¹⁾.

Les principaux marchés des Acryliques sont les revêtements (peintures décoratives et revêtements industriels, résines photoréticulables, etc.), les superabsorbants, les adhésifs, le traitement de l'eau ou encore le secteur de l'énergie avec entre autres, la récupération assistée du pétrole et du gaz. Pour les prochaines années, la croissance mondiale des marchés finaux des acryliques pourrait être en moyenne de 4 % par an ⁽¹⁾. En Asie, la croissance devrait s'élever en moyenne à 5 % par an, et autour de 3 % sur les régions Amériques (Nord, Centrale et Sud) et Europe ⁽²⁾.

Arkema est le 2^{ème} producteur mondial d'acryliques ⁽¹⁾, en incluant le rachat annoncé en novembre 2018 des parts de Jurong Chemical dans leur co-entreprise de production, Taixing Sunke Chemicals, située en Chine. Ses principaux concurrents sont BASF, Dow et Nippon Shokubai ainsi que plusieurs acteurs asiatiques.

En 2018, les conditions de marché ont continué à s'améliorer. Le Groupe estime qu'elles sont globalement proches du milieu de cycle en Europe et aux États-Unis mais restent entre le bas et le milieu de cycle en Chine.

Faits marquants

Afin d'accompagner la croissance de ses marchés finaux et de renforcer sa présence géographique dans les Acryliques, Arkema a annoncé :

- en janvier 2017, le projet de remplacement, sur son site américain de Clear Lake, de deux réacteurs de 45 000 tonnes par un d'acide acrylique chacun, arrivés en fin de vie, par un nouveau réacteur unique de 90 000 tonnes par an. Cet investissement de 90 millions de dollars US fera de Clear Lake l'un des sites acryliques les plus compétitifs en Amérique du Nord tout en accompagnant la croissance de la demande dans la région. Ce projet doit démarrer mi-2019 ; et
- le 6 novembre 2018, un accord avec Jurong Chemical sur le rachat par Arkema de la participation de Jurong Chemical dans Taixing Sunke Chemicals, leur co-entreprise de production de monomères acryliques en Chine. Le Groupe détiendrait ainsi l'intégralité des titres de la société pour un impact modeste sur sa dette nette estimé à environ 70 millions d'euros. L'opération, soumise notamment à l'approbation des autorités compétentes en Chine, pourrait être finalisée au deuxième trimestre 2019. Une fois finalisée, cette acquisition permettrait à Arkema de doubler ses capacités disponibles en Chine qui atteindraient alors 480 000 tonnes d'acide acrylique.

Par ailleurs, Arkema a finalisé, en mars 2017, la cession à INEOS de sa participation de 50 % dans Oxochimie, leur filiale commune de production d'alcools oxo, et du fonds de commerce associé. Le chiffre d'affaires annuel tiers correspondant aux produits commercialisés sur le marché libre s'élevait, pour la part d'Arkema, à environ 40 millions d'euros. INEOS continue à approvisionner les unités d'esters acryliques d'Arkema.

Résines de Revêtements et Additifs (13 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2018)

La *Business Line* Résines de Revêtements et Additifs regroupe deux activités : les résines de revêtements et les additifs de rhéologie (Coatex). Elles constituent un aval des *Business Lines* Acryliques et PMMA.

(1) Source : estimation interne Arkema.

(2) Source : IHS Chemical Economic Handbook - Acrylic Acid and Esters, septembre 2017 et estimation interne Arkema.

Produits et marchés

• Résines de revêtements

Arkema est l'un des fournisseurs majeurs de résines pour l'industrie des peintures et des revêtements avec une offre globale en termes de technologies et de couverture géographique. La gamme de produits d'Arkema, large et innovante, se décline de la manière suivante :

- les résines liquides, qui comprennent les émulsions ainsi que les résines alkydes, acryliques et polyesters, à destination des marchés des peintures décoratives et des revêtements industriels mais également des adhésifs et mastics, des encres et des peintures routières ;
- les résines en poudre à destination du marché des revêtements du métal. Ces solutions à 100 % extrait sec évitent l'emploi de solvants et répondent ainsi aux exigences européennes de production de revêtements à faible COV ; et
- les additifs pour le PVC, dérivés de l'acide acrylique qui regroupent les modifiants chocs et les agents de mise en œuvre.

L'activité résines de revêtements est présente mondialement avec des sites aux États-Unis, en Europe, en Asie et en Amérique du Sud et dispose de centres de recherche en Europe et aux États-Unis qui lui permettent d'accompagner ses clients mondiaux dans la recherche de formulations innovantes et respectueuses de l'environnement.

Pour les prochaines années, le taux de croissance des marchés finaux de cette activité pourrait être en moyenne de 4 % par an ⁽¹⁾.

Arkema figure parmi les tout premiers acteurs mondiaux du marché des matériaux pour revêtements. Ses principaux concurrents sont BASF, DowDupont, Allnex, Synthomer et DSM.

• Additifs de rhéologie (coatex)

L'activité additifs de rhéologie fabrique des polymères, principalement d'origine acrylique, utilisés comme additifs dispersants et épaississants. Ces activités de chimie de spécialités à forte croissance ont pour principaux débouchés l'industrie du papier, les peintures, le traitement de l'eau, la cosmétique, le textile ou les bétons. Coatex dispose de sites industriels et de stockage en Europe, aux États-Unis, en Asie et en Amérique Latine.

Faits marquants

Afin de poursuivre le développement des Résines de Revêtements et Additifs, Arkema a :

- annoncé, début 2019, le démarrage d'une nouvelle unité pour la production de résines polyester en poudre, sur sa plateforme de fabrication de résines de Navi Mumbai, Maharashtra en Inde. Cet investissement d'environ 15 millions de dollars US comprend une nouvelle unité de production et un nouveau laboratoire dédié au développement d'applications et à l'assistance technique. Ces nouvelles installations permettront d'accompagner les clients sur un marché des revêtements poudre en pleine expansion ; et
- poursuivi ses efforts en matière d'innovation avec le développement de plusieurs solutions innovantes comme le Celocor[®], un additif permettant de remplacer partiellement le dioxyde de titane dans les peintures, offrant ainsi des réductions potentielles de coûts.

Par ailleurs, Coatex a renouvelé, en 2017, le contrat de fournitures long terme d'agents dispersants au groupe Omya.

1.3 DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Les directions fonctionnelles apportent aux pôles d'activités d'Arkema un support permanent notamment dans les domaines de l'industrie, de la comptabilité, de la fiscalité, des services juridiques, des systèmes d'information, des ressources humaines et de la communication.

Ces directions assurent, de manière générale, sous l'autorité du Comité exécutif et en particulier des directeurs généraux fonctionnels (voir paragraphe 3.2.2.2 du présent document), la cohérence et le contrôle de l'ensemble formé par Arkema et en particulier la coordination en matière d'achats ou de logistique ainsi que la préservation de l'expertise dans des domaines importants comme la sécurité, l'environnement, la R&D ou la maîtrise des procédés. Certaines de ces directions

fonctionnelles, notamment les fonctions Audit interne/Contrôle interne, Communication externe, Communication financière, Comptabilité/Contrôle de gestion et Juridique, interviennent pour Arkema dans son ensemble.

Par exception aux principes généraux d'organisation des directions fonctionnelles, la direction Achats de matières premières et énergies dépend hiérarchiquement d'un des trois directeurs généraux opérationnels.

Par ailleurs, la direction R&D ainsi que la direction de la transformation digitale créée le 1^{er} mars 2018, sont rattachées au Président-directeur général. Ce rattachement direct reflète l'importance de ces deux composantes dans la stratégie du Groupe.

Le tableau ci-après présente les différentes directions fonctionnelles d'Arkema au 31 décembre 2018.

Directions fonctionnelles	Départements ou directions les composant	Principales missions
Ressources humaines et Communication	<ul style="list-style-type: none"> Développement des ressources humaines et Communication interne Relations sociales et Systèmes de rémunération Relations institutionnelles Communication externe 	<ul style="list-style-type: none"> Répondre aux besoins du Groupe de disposer des talents et compétences nécessaires à la mise en place de sa stratégie Assurer la mise en œuvre de solutions pérennes afin de faciliter le dialogue social au sein du Groupe Permettre un échange permanent entre le Groupe et les différentes parties prenantes Expliquer et partager avec les interlocuteurs externes (clients, journalistes, société civile, grand public) la stratégie et l'ambition du Groupe.
Industrie	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité et environnement Développement durable Technique/Construction Supply chain Excellence opérationnelle Achats de biens et services Procédés 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la maîtrise des risques pour les personnes et l'environnement par la mise en place d'un système de management répondant au meilleur niveau d'exigences internationales et par le développement d'une culture d'excellence santé/sécurité/environnement au sein du Groupe Déployer la stratégie de développement durable du Groupe validée par le Comex, coordonner des actions relatives à la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), à la gestion responsable des produits du Groupe ainsi qu'à leur conformité réglementaire Piloter la conception et la réalisation des nouvelles unités industrielles, assurer la capitalisation du savoir-faire technique et organiser l'assistance technique des entités opérationnelles du Groupe Optimiser la chaîne d'approvisionnement des clients d'Arkema en répondant à leurs exigences de service tout en optimisant le besoin en fonds de roulement et les coûts de transport d'Arkema de façon sûre et responsable Développer une culture d'efficacité opérationnelle permettant d'assurer le positionnement compétitif des sites industriels d'Arkema Développer et mettre en œuvre une stratégie d'achats de biens et services de façon à optimiser durablement les coûts opérationnels et les investissements des entités du Groupe Coordonner le développement de la politique d'innovation technologique et d'optimisation des procédés dans les différentes Business Lines.

Directions fonctionnelles	Départements ou directions les composant	Principales missions
Finance	<ul style="list-style-type: none"> Comptabilité / Contrôle de gestion Financement / Trésorerie Fiscalité Systèmes d'information Communication financière 	<ul style="list-style-type: none"> Produire les comptes du Groupe au niveau consolidé et local, ainsi que les analyses de performance correspondantes. Organiser le processus budgétaire et de prévisions et le suivi des objectifs financiers Mettre en place le financement des activités et la gestion de trésorerie, gérer la relation bancaire et anticiper les développements stratégiques du Groupe Veiller au respect de la réglementation fiscale, à la documentation des opérations intragroupe et au suivi des contrôles de l'administration Élaborer la stratégie de l'entreprise en matière de systèmes d'information, architecturer les réseaux, infrastructures et applications et en assurer la gestion sécurisée et optimisée, superviser la mise en œuvre des projets, accompagner les utilisateurs dans l'utilisation des solutions et dans la pratique des nouveaux usages Assurer les relations avec les investisseurs, l'organisation de l'assemblée générale et contribuer à la communication de la stratégie du Groupe.
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Acquisitions, cessions Juridique Plan / Études économiques Audit interne / Contrôle interne Assurances Business développement 	<ul style="list-style-type: none"> Diriger les opérations d'acquisition ou de cession et les projets de co-entreprise S'assurer que les opérations sont conduites en conformité avec les règles légales et les procédures du Groupe et participer à la défense des intérêts d'Arkema Réaliser les analyses et travaux nécessaires pour alimenter la réflexion stratégique du Groupe Définir les règles de contrôle interne et veiller à leur application dans les différentes entités du Groupe Mettre en place et gérer les couvertures d'assurance dans les différents domaines (dommages aux biens, responsabilité civile...) Contribuer à la recherche d'opportunités de développement de nouveaux business pour le Groupe.
R&D	<ul style="list-style-type: none"> Programme de recherche Plateformes de recherche Partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> Développer commercialement des produits et solutions avec l'objectif d'améliorer continuellement les performances du Groupe et participer à l'excellence opérationnelle du Groupe en apportant à l'outil industriel les nouvelles technologies et procédés qui permettront de produire de façon sécurisée et compétitive tout en restreignant son empreinte environnementale Coordonner six plateformes transversales aux activités du Groupe répondant à des thématiques à fort développement économique Mettre en place des partenariats tant avec la recherche académique qu'avec le monde industriel (clients, fournisseurs voire concurrents).
Achats de matières premières et énergies	Achats Matières Premières et Énergies Europe, Amérique du Nord, Asie (Chine et Asie du Sud Est)	<ul style="list-style-type: none"> Sécuriser et optimiser à court et moyen terme les achats de matières premières, d'énergies et d'emballages pour le Groupe Sélectionner des fournisseurs en capacité de répondre aux exigences achats d'Arkema et s'assurer de leur adhésion à la politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) d'Arkema.
Transformation digitale	Coordination transverse des responsables digitaux au sein des directions fonctionnelles et des Business Lines	<ul style="list-style-type: none"> Établir la stratégie et la feuille de route de transformation digitale du Groupe Mettre en place la gouvernance et l'organisation adéquate Coordonner les différentes actions au sein du Groupe.
Excellence commerciale	Coordination et animation mondiales du réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> Déployer les meilleures pratiques au sein du réseau commercial Favoriser la transversalité et l'adoption de nouveaux outils Renforcer la proximité client et le développement d'innovations associées.

1.4 CONTRATS IMPORTANTS

Dans le cadre normal de ses affaires, Arkema a conclu un certain nombre de contrats, dont des contrats de vente pluriannuels, des accords permettant d'assurer certaines modalités de fonctionnement de ses sites de production ou encore des contrats pour sécuriser l'accès à des ressources en matières premières ou en énergie. Ces contrats, qui représentent pour certaines activités du Groupe, une source d'approvisionnement ou de revenus financiers significatifs, sont décrits, le cas échéant, aux sections 1.2 ou 2.1 du présent document.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de contrats significatifs autres que ces contrats conclus dans le cadre normal des affaires.

En outre, dans le cadre de la Scission des Activités Arkema en 2006, Total S.A. ou certaines sociétés de Total ont consenti au profit d'Arkema certaines garanties ou ont pris certains engagements dont certains sont encore en vigueur en matière environnementale pour certains sites pour lesquels la responsabilité d'Arkema est ou pourrait être engagée en France, en Belgique et aux États-Unis et dont, pour la plupart de ces sites, l'exploitation a cessé. Ces garanties et engagements sont décrits à la note 29 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

2.1	PRINCIPAUX RISQUES RFA	58
2.1.1	Risques industriels	58
2.1.2	Conformité, attentes sociétales et contrôle interne	61
2.1.3	Risques opérationnels	62
2.1.4	Risques projets et innovation	65
2.1.5	Risques conjoncturels	66
2.1.6	Risques informatiques	67
2.1.7	Risques financiers	68
2.1.8	Talents et compétences	69
2.1.9	Risque de défaillance de la couverture d'assurance	70

2.2	DISPOSITIF GLOBAL DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE RFA	71
2.2.1	Organisation générale : objectifs et périmètre du contrôle interne et de la gestion des risques	71
2.2.2	Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques	71
2.2.3	Cadre de contrôle interne	73
2.2.4	Recensement et gestion des risques	75
2.2.5	Procédures de contrôle comptable et financier	75
2.2.6	Politique d'assurance d'Arkema	77

2

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés
dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

2.1 PRINCIPAUX RISQUES

Arkema exerce son activité dans un environnement qui connaît une évolution rapide et fait naître différents risques dont certains peuvent être hors de son contrôle. Les risques et incertitudes présentés ci-dessous constituent les principaux risques auxquels Arkema estime être exposé à la date du présent document. La matérialisation d'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives mais également sur son image et sa réputation.

À la date du présent document, les principaux risques identifiés ont été répartis dans les catégories suivantes, après prise en compte de la probabilité de les voir se matérialiser et de l'ampleur estimée de leur impact négatif :

- les risques industriels ;
- les risques liés à la conformité, aux attentes sociétales et au contrôle interne ;
- les risques opérationnels ;
- les risques projets et innovation ;
- les risques conjoncturels ;
- les risques informatiques ;
- les risques financiers ;
- les risques talents et compétences ; et
- le risque de défaillance de la couverture d'assurance.

Cette liste n'est toutefois pas exhaustive et d'autres risques dont Arkema n'a pas actuellement connaissance, ou qu'il ne considère pas comme significatifs à la date du présent document, pourraient survenir et avoir une incidence défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, son image et sa réputation.

Les moyens mis en œuvre par Arkema en vue de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques, et notamment l'établissement et l'actualisation régulière de sa cartographie des risques, sont décrits au paragraphe 2.2 du présent chapitre. Les moyens mis en œuvre pour appréhender et gérer chacun des principaux risques auxquels Arkema est confronté, et en réduire la probabilité de réalisation, sont décrits dans la présente section. Cependant, Arkema ne peut fournir de certitude absolue ni

prémunir totalement le Groupe, de quelque manière que ce soit, contre les risques décrits dans le présent chapitre ou les pertes que pourrait engendrer la réalisation de tels risques.

Dans le cours normal de ses activités, Arkema est en outre impliqué, ou risque d'être impliqué dans un certain nombre d'actions, poursuites et procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage au titre desquelles sa responsabilité et/ou celle de ses collaborateurs peut ou pourrait être engagée sur différents fondements, notamment la violation des différentes règles du droit auxquelles le Groupe est soumis, l'inexécution contractuelle totale ou partielle, la rupture de relations commerciales établies, la pollution, la non-conformité des produits, le non-respect des réglementations en matière de contrôle des exportations ou bien encore la violation des législations anti-corruption.

Une description des litiges en cours ou potentiels les plus significatifs figure à la note 20 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

À la connaissance de la Société et du Groupe, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, actuellement en cours ou dont la Société ou le Groupe est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets négatifs significatifs sur les résultats ou la situation financière de la Société ou du Groupe. Cependant, il ne peut être exclu que dans le futur de nouvelles procédures, connexes ou non aux procédures en cours, soient engagées à l'encontre de l'une ou l'autre des entités d'Arkema, lesquelles procédures, si elles connaissaient une issue défavorable, pourraient avoir une incidence défavorable sur l'activité, la situation financière ou les résultats d'Arkema.

Enfin, afin de tenir compte de certaines évolutions réglementaires et de mieux les anticiper, Arkema a cette année, dans le cadre de la revue et, le cas échéant, de l'actualisation de sa cartographie des risques, mis l'accent sur la spécificité des risques auxquels il estime être exposé ainsi que sur la prise en compte des enjeux extra-financiers décrits dans le chapitre 4 du présent document.

Les risques spécifiques sont identifiés par une surbrillance tandis que ceux intégrant des enjeux extra-financiers sont identifiés par le pictogramme RSE.

2.1.1 Risques industriels

Les activités d'Arkema relèvent d'un ensemble de réglementations et de lois internationales et nationales en constante évolution dans le domaine de la protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité. Ces réglementations imposent des obligations de plus en plus strictes, notamment en ce qui concerne la sécurité industrielle, les émissions ou rejets dans l'air, dans l'eau ou encore

dans les sols, de substances toxiques ou dangereuses (y compris les déchets), l'utilisation des ressources, l'étiquetage, la traçabilité, la manipulation, le transport, le stockage et l'élimination de substances toxiques ou dangereuses, l'exposition à ces dernières ainsi que la remise en état de sites industriels et la dépollution des sols et des eaux souterraines.

Les risques industriels décrits ci-après sont considérés du point de vue de leur impact potentiel au niveau d'Arkema mais également sur l'environnement et les parties prenantes.

Accident sur un site, un stockage ou dépôt externe ou pendant un transport **RSE**

En raison de la nature même de ses activités et de la dangerosité, toxicité ou inflammabilité de certaines matières premières, produits finis ou processus de fabrication ou d'approvisionnement, des accidents de tout type (notamment explosion, incendie, pollution) peuvent avoir lieu dans les installations d'Arkema, les centres de stockages et de dépôt utilisés par Arkema ou lors du transport des différents produits et matières premières par route, chemin de fer, bateau et avion.

En particulier, Arkema exploite de nombreuses installations industrielles dont, en Europe, 35 installations classées « Seveso » (telles que définies par la directive 2012/18/UE du Parlement européen et du Conseil du 4 juillet 2012 concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses) et, en dehors de l'Europe, des installations avec des classements similaires, dans lesquelles sont utilisées, fabriquées ou entreposées des substances dangereuses susceptibles de présenter des risques importants pour la santé ou la sécurité des populations voisines et pour l'environnement.

Arkema possède également ou utilise un nombre limité de pipelines pour transporter des produits chimiques dangereux. En dépit des mesures de sécurité prises par Arkema pour l'exploitation de ces pipelines, il ne peut être exclu qu'un accident se produise.

Enfin, Arkema est susceptible de subir les conséquences d'éventuels actes de malveillance qui seraient dirigés contre ses établissements ou équipements.

Tout accident, qu'il se produise sur l'un des sites de production, lors du transport ou encore du fait de l'utilisation des produits fabriqués par Arkema, peut affecter négativement le fonctionnement de certains ateliers sur ses sites industriels et entraîner des retards de production. La responsabilité d'Arkema pourrait également être engagée (i) suite à des dommages causés aux personnes (résultant notamment de l'exposition à des substances dangereuses utilisées, produites ou éliminées par Arkema ou présentes sur ses sites) et/ou aux biens ou (ii) pour avoir porté atteinte aux ressources naturelles. Tout accident pourrait en outre donner lieu à des demandes d'indemnisation au titre de la responsabilité contractuelle (notamment en sa qualité de chargeur, en cas de transport), délictuelle ou, le cas échéant, de la responsabilité du fait des produits.

Les accidents de personnes constituent par ailleurs un risque générique pour Arkema. Parmi les accidents recensés, les accidents liés à l'exposition chimique représentent moins de 10 % du total des accidents de personnes.

Gestion du risque

Afin de prévenir et limiter le risque d'accidents, le Groupe définit des scénarios lui permettant d'évaluer et d'anticiper les conséquences de différents événements dont notamment les éventuelles conséquences du changement climatique qui peuvent se traduire par une augmentation de la fréquence et de l'intensité de certains événements climatiques (tempêtes, inondations, sécheresse).

Dans le cadre de ses actions de prévention, toutes les installations et activités d'Arkema, où qu'elles soient situées dans le monde, font l'objet d'une démarche de gestion de la sécurité commune à l'ensemble du Groupe et adaptée aux risques que chacune d'entre elles est susceptible de générer. Pour le cas particulier de la France, les plans de prévention des risques technologiques - PPRT (outils de maîtrise de l'urbanisation créés par la loi n° 2003-699 du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages) participent à la politique de maîtrise des risques sur les territoires accueillant des sites industriels à haut risque, sites correspondant au régime « Seveso seuil haut ». Arkema a complété les études nécessaires pour les 16 sites français concernés et met en œuvre les moyens additionnels identifiés suivant les processus réglementaires avec les autorités locales pour sécuriser encore davantage ses installations.

Cette démarche d'amélioration continue, qui concerne tant le personnel du Groupe que celui des entreprises extérieures et qui s'inscrit dans le cadre de la politique sécurité, santé, environnement et qualité du Groupe, est structurée autour de trois priorités :

- agir sur le plan technique, par exemple dans la conception ou l'amélioration des unités de production, ou encore dans les spécifications de matériels de transport de matières dangereuses ;
- agir sur l'organisation en s'assurant que le système de management de chaque entité respecte les exigences sécurité d'Arkema ; et
- agir sur le facteur humain, en développant une culture de sécurité qui conduise chacun à prendre conscience de sa responsabilité personnelle et de l'importance de son comportement, et en renforçant le dialogue social.

L'ensemble de ces éléments est détaillé dans la section 4.3 du présent document.

Par ailleurs, pour éviter ou minimiser les risques d'accident liés au transport et au stockage, Arkema s'attache à :

- recourir à des moyens de transports réputés moins dangereux (barge, canalisation, rail-route ou rail) quand les conditions techniques et économiques le permettent ;
- sélectionner les fournisseurs de manière rigoureuse selon le référentiel SQAS (*Safety Quality Assessment System Warehouse*) établi par un consortium d'industriels de la chimie européenne sous l'égide du CEFIC qui s'étend au Moyen-Orient et à l'Asie et le référentiel CDIT (*Chemical Distribution Institute - Terminal*) au niveau monde ;
- évaluer la performance des transporteurs utilisés en matière de qualité et de sécurité ;
- assurer une maintenance régulière de ses équipements de transport en propriété, en location ou *leasing* (wagons, iso containers, citernes et canalisations) ;
- recourir à des études d'évaluation du risque systémique lorsqu'un transfert modal s'impose ;
- recourir à différents processus d'évaluation de risques opérationnels, tels que le *vetting* pour les affrètements de vrac maritime et d'animation de système de gestion de la sécurité

transport par le département Sécurité Transport qui relève de la direction Sécurité Environnement Groupe ; et

- réaliser des audits des stockages avant la signature des contrats et tous les trois ans pour les dépôts de matières dangereuses, sous la responsabilité de la direction des activités concernées.

Pour les pipelines, Arkema réalise notamment des études de dangers, avec définition de mesures compensatoires pour diminuer les risques, si nécessaire, définit des plans de surveillance et d'intervention, et réalise des exercices avec les services de secours.

Des directives sûreté sont mises à jour régulièrement en cohérence avec les recommandations des pouvoirs publics afin d'assurer le renforcement de la sûreté des installations industrielles. En France, les sites « Seveso seuil haut » ont fait et font régulièrement l'objet d'audits de sûreté de la part des pouvoirs publics, qui n'ont pas mis en évidence d'écarts significatifs par rapport aux standards souhaités. Ces initiatives ont été l'occasion d'ajuster le dispositif quand cela s'est avéré nécessaire. Par ailleurs, depuis 2015, Arkema a augmenté son niveau de vigilance en matière de sûreté de ses installations industrielles et de ses centres de R&D suite aux attentats intervenus notamment en France, en Allemagne et en Angleterre. En particulier, des mesures de protection complémentaires ont également été mises en place suite à des actes de malveillance ayant touché d'autres entreprises industrielles en France.

Par ailleurs, afin de gérer au mieux des situations potentiellement critiques survenant à l'intérieur des sites du Groupe ou lors d'accidents de transport, Arkema a défini des procédures de gestion de crise dans ses différents établissements qui s'appuient notamment sur la directive Groupe « Gestion de crises ». Un système d'astreinte est organisé tout au long de l'année. Il permet de superviser tout événement qui pourrait survenir par la mise en place d'une équipe dédiée de gestion de crise. Des formations Groupe « Gestion et communication de crises » et des exercices de simulation et de constitution d'équipes de gestion de crise sont également réalisés régulièrement. Ces procédures ont notamment été mises en œuvre dans le cadre de l'accident industriel qui est survenu sur le site de Crosby aux États-Unis en 2017.

Enfin, Arkema a souscrit des polices d'assurance responsabilité civile et dommages aux biens auprès de compagnies d'assurances de premier plan (pour plus de détails, voir le paragraphe 2.2.6 du présent chapitre).

Pollution sur un site, un dépôt ou pendant un transport RSE

Les domaines d'activité dans lesquels Arkema opère comportent un risque important de mise en jeu de sa responsabilité en matière environnementale tant dans le cadre de l'exploitation de ses unités industrielles que dans le cadre d'un accident sur un site de production d'Arkema, dans un dépôt ou lors du transport de produits fabriqués par Arkema.

Bien que le Groupe ait souscrit des assurances de premier plan en matière de risques environnementaux, comme décrit au paragraphe 2.2.6 du présent chapitre, il ne peut exclure que sa responsabilité soit recherchée au-delà des plafonds garantis ou pour des faits non couverts, dans le cadre de sinistres impliquant des activités ou des produits d'Arkema.

Les montants provisionnés ou figurant dans les plans d'investissements d'Arkema pourraient s'avérer insuffisants en cas de mise en jeu de la responsabilité environnementale d'Arkema, étant donné les incertitudes inhérentes à la prévision des dépenses et responsabilités liées à l'environnement. Il ne peut être exclu que les hypothèses retenues pour déterminer ces provisions et montants d'investissements soient réévaluées en raison notamment de l'évolution des réglementations, de changements dans l'interprétation ou l'application faite des réglementations par les autorités compétentes ou, en ce qui concerne les problématiques de remise en état de l'environnement, de contraintes techniques, hydrologiques ou géologiques, ou encore de la découverte de pollutions non identifiées à ce jour. En outre, la mise en conformité de sites d'Arkema encore en activité ou ayant été exploités, ou encore de sites ayant fait l'objet d'une cessation d'activité, au titre de la réglementation relative à la protection de l'environnement, est susceptible d'engendrer des dépenses financières importantes pour Arkema.

Les passifs éventuels en matière environnementale sont détaillés à la note 20 des notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Gestion du risque

La gestion du risque en matière d'environnement est assurée à travers la mise en place d'une politique définie et suivie par le département Environnement Remédiation de la direction Sécurité Environnement d'Arkema. Cette politique est déployée au sein des différentes activités d'Arkema sous l'autorité des directeurs industriels. Les éléments de cette politique sont détaillés dans le paragraphe 4.3.3 du présent document.

Arkema bénéficie par ailleurs de garanties consenties par des filiales de Total S.A. au titre de friches industrielles antérieures à son introduction en bourse. Une description de ces garanties figure à la note 29 des notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Exposition aux produits chimiques RSE

Arkema utilise et a utilisé dans le passé, pour la fabrication de ses produits, des substances toxiques ou dangereuses pour la santé. Les salariés et anciens salariés d'Arkema ainsi que, le cas échéant, les salariés d'entreprises extérieures et de prestataires de services, les clients d'Arkema ou encore les riverains des sites industriels d'Arkema, peuvent avoir été exposés, ou être exposés, à ces substances (ingestion, inhalation, contact cutané et autres) et, en conséquence, avoir développé, ou développer, des pathologies spécifiques à ce titre. En outre, pour certaines substances, aujourd'hui considérées sans risques, une toxicité chronique même à très faible concentration ou dose d'exposition pourrait être mise en évidence dans le futur.

Par ailleurs, certains produits du Groupe peuvent être utilisés directement ou indirectement dans des applications sensibles telles que les applications médicales et alimentaires.

Gestion du risque

Par la gestion responsable de ses produits, Arkema veille à ce que ceux-ci ne portent pas atteinte à la santé et la sécurité. Ces aspects sont pris en compte dans la conception des produits. La

conformité à la réglementation est un élément clé de la sécurité des produits pour les clients, l'ensemble de la chaîne de valeur et les parties prenantes.

Arkema a mis en place des procédures de sécurité et de surveillance de ses produits et des produits qu'il utilise dans ses fabrications. Il effectue régulièrement des recherches sur la toxicité de ses produits ou des produits qu'il utilise et a également développé un outil de suivi des expositions individuelles aux produits toxiques. Pour ce faire, Arkema dispose d'experts en réglementation qui s'appuient sur un réseau mondial de correspondants présents sur les sites industriels, au sein des activités et dans les filiales ainsi que sur des experts en physico-chimie, toxicologie et éco toxicologie, travaillant à améliorer la connaissance des caractéristiques de danger des substances et produits utilisés, fabriqués, importés et commercialisés par Arkema. L'ensemble des procédures mises en place est décrit au paragraphe 4.2.4 du présent document.

Dans le cas particulier des applications médicales, Arkema a mis en place des règles strictes d'encadrement des applications pour lesquelles Arkema commercialise ses produits. Par ailleurs, deux comités, le *Medical Device Risks Committee Europe/Asie* et son équivalent pour la zone Amériques sont chargés de donner leur avis préalable à toute décision dans ce domaine. Arkema peut en outre être amené, en cas de nécessité, à retirer certains produits du marché ou à cesser d'utiliser certaines substances ou à les substituer dans ses fabrications, en particulier s'agissant de certains marchés sensibles.

Les salariés du Groupe potentiellement exposés à des substances toxiques ou dangereuses dans le cadre de leurs activités professionnelles bénéficient d'un suivi médical adapté tenant compte des risques propres à ces dernières. À leur départ, notamment au moment de la retraite, ils peuvent bénéficier selon les législations applicables d'un suivi médical post-professionnel

spécifique établi sur la base des informations fournies par Arkema sur les agents chimiques dangereux manipulés au cours de leur carrière professionnelle.

Délocalisation industrielle

Arkema est propriétaire de la plupart des terrains d'assise de ses sites industriels. Un certain nombre de ses implantations industrielles dans le monde sont également situées sur des terrains appartenant à des tiers, soit pour des raisons liées à la réglementation locale, soit pour des raisons techniques ou stratégiques, et pour lesquels des baux, conventions d'occupations précaires ou titres équivalents sont conclus. L'éventuel non renouvellement ou résiliation d'une convention d'occupation, ou encore expropriation d'un site, pourrait avoir un impact défavorable significatif sur l'activité, les résultats ou la situation financière d'Arkema.

Par ailleurs, les acquisitions de sociétés peuvent exposer Arkema à des obligations juridiques imprévues à l'égard d'autorités publiques ou d'autres parties en raison des propriétés immobilières acquises, détenues ou louées par les sociétés acquises. Cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats ou sa situation financière (pour plus de détails, voir le paragraphe 2.1.4 du présent chapitre).

Gestion du risque

Arkema veille, dans la négociation contractuelle, à mettre en place des durées suffisamment longues ainsi que des préavis importants afin de sécuriser l'occupation. Un suivi régulier des échéances contractuelles est assuré afin d'anticiper les problématiques de renouvellement. Le cas échéant, en cas d'expropriation, le Groupe s'attache à négocier des indemnités afin de réduire le coût éventuel de reconstruction ou de relocalisation des unités concernées.

2.1.2 Conformité, attentes sociétales et contrôle interne

Non-conformité des pratiques commerciales RSE

Le Groupe opère dans de nombreux pays et est, à ce titre, soumis à différentes dispositions en matière de droit de la concurrence et de lutte contre la corruption ainsi qu'à la réglementation relative au contrôle des exportations dans certains pays, le cas échéant. Le non-respect de l'ensemble de ces réglementations peut entraîner d'importantes amendes ainsi que des poursuites civiles et pénales à l'encontre du Groupe et/ou de ses collaborateurs.

Gestion du risque

Arkema a mis en place un programme de conformité et d'éthique des affaires qui couvre notamment le droit de la concurrence, le contrôle des exportations et la lutte contre la corruption. Des procédures et/ou guides existent sur chacun de ces thèmes et des formations sont dispensées au sein du Groupe afin de prévenir les comportements à risque dans ces domaines et maintenir un niveau approprié de sensibilisation sur ces sujets. Pour plus de

détails sur ce programme et ces procédures, voir la section 4.4 du présent document. Dans ce cadre, Arkema accorde une attention particulière :

- aux ventes à l'export envisagées dans des pays visés par des sanctions économiques ou autres mesures restrictives, qui font l'objet d'une revue détaillée afin de prévenir tout risque d'infraction à la réglementation du contrôle des exportations ; et
- aux tiers avec lesquels il contracte, notamment au choix des intermédiaires commerciaux auxquels il fait appel, afin de minimiser les risques de corruption ou de fraude.

Une cartographie spécifique des risques de corruption a été élaborée. Celle-ci s'inscrit dans la démarche générale du Groupe d'établissement de sa cartographie des risques visée au paragraphe 2.2.4 du présent chapitre afin de servir de guide dans le cadre de la mise en place de procédures d'évaluation des clients, fournisseurs et intermédiaires.

Exigences réglementaires et attentes sociétales **RSE**

Arkema est soumis à un ensemble de lois et réglementations locales, nationales et internationales, complexes et en constante évolution dans un grand nombre de domaines tels que la sécurité, l'environnement, le droit des sociétés, le droit commercial, les brevets, le droit social, la protection des données personnelles, la fiscalité, les douanes et le référencement des produits. Le non-respect de l'ensemble de ces réglementations pourrait entraîner d'importantes amendes ainsi que des poursuites civiles et pénales à l'encontre d'Arkema et/ou de ses collaborateurs.

La modification des réglementations produits existantes dans un sens plus contraignant pour Arkema ou la publication de nouvelles réglementations pourraient également (i) contraindre Arkema à réduire fortement, voire à renoncer à la fabrication et la commercialisation de certains produits, (ii) restreindre sa capacité à modifier ou à étendre ses installations, (iii) l'obliger, le cas échéant, à renoncer à certains marchés, à engager des dépenses importantes pour produire des substances de substitution ou à mettre en place des dispositifs coûteux de maîtrise ou de réduction de ses émissions ou encore (iv) l'exclure de certains marchés s'il n'était pas en mesure de développer des produits de substitution. Par ailleurs, la modification des réglementations en matière fiscale et douanière pourrait remettre en cause certains régimes dont Arkema bénéficie.

En outre, les attentes sociétales exprimées par la société civile, les organisations non gouvernementales et les associations, montent en puissance et peuvent, dans certains cas, se traduire par un renforcement des exigences dans différents domaines de l'entreprise comme la gestion responsable des produits, la gestion de l'environnement, la prise en compte croissante des impacts du changement climatique ou la gestion des ressources humaines.

Gestion du risque

L'ensemble des directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe, tant au niveau *corporate* qu'au niveau local, avec l'assistance de la direction Juridique du Groupe et, le cas échéant, l'aide de cabinets d'avocats spécialisés ou des autorités administratives compétentes, veille de manière continue à maintenir un niveau élevé de connaissance et à anticiper les éventuels changements à venir afin d'être en permanence en conformité avec les lois et réglementations applicables.

Le Groupe s'appuie sur un réseau mondial d'experts en réglementation présents notamment sur les sites industriels, dans les activités et les filiales. Ces experts sont plus particulièrement chargés de suivre les évolutions réglementaires et de produire les documents nécessaires à la conformité réglementaire dans les délais impartis. La participation de ces experts aux associations professionnelles qui suivent les projets d'évolution législative ou réglementaire au niveau des États ou des agences permet également d'anticiper les évolutions réglementaires et de s'y préparer.

S'agissant des réglementations relatives aux produits, et en particulier de REACH (*Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals*), Arkema a mis en place une organisation spécifique pour gérer au mieux la mise en œuvre de ces réglementations et suivre leurs évolutions. Pour plus de précisions, voir le paragraphe 4.2.4 du présent document.

Dans le cas où l'évolution des réglementations relatives aux produits entraîne certaines restrictions d'utilisation de matières premières ou de commercialisation de produits finis, Arkema s'appuie sur sa R&D pour mettre au point des solutions alternatives. Ainsi, dans le domaine des gaz fluorés, produits identifiés comme étant les plus exposés à l'évolution des réglementations depuis de nombreuses années, Arkema travaille activement au développement de nouveaux mélanges ou substitués. Pour plus de détails sur ce point, voir le paragraphe 1.2.2.3 du présent document.

Défaillance du contrôle interne

Arkema a mis en place un dispositif de contrôle interne qui a notamment pour objectif de réduire la survenance d'incidents et de limiter leur impact potentiel. Toutefois, comme tout système de contrôle, ce dispositif ne peut garantir de manière absolue la réalisation des objectifs cités au paragraphe 2.2.1 du présent chapitre et l'élimination des risques.

En particulier, il ne peut être exclu une défaillance du dispositif, notamment dans les filiales de petite taille ou géographiquement isolées.

Gestion du risque

Le dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne, et en particulier son organisation, les principaux acteurs et son cadre, est détaillé dans la section 2.2 du présent chapitre.

2.1.3 Risques opérationnels

Rupture de la chaîne d'approvisionnement

La chaîne service clients (*supply chain*) d'Arkema peut être interrompue du fait de la défaillance d'un fournisseur, de l'arrêt imprévu d'un site de production, ou d'une perturbation touchant au transport, à la logistique ou à ses dispositifs de stockage en dépôts. Les perturbations ou arrêts prolongés d'un site de production peuvent résulter de problèmes d'approvisionnement en matières premières ou ressources énergétiques, de mouvements sociaux ou encore de catastrophes naturelles ainsi que de crises sanitaires graves déclarées par les autorités étatiques.

S'agissant du transport, en raison du renforcement des réglementations sur le transport de matières dangereuses, de l'absence momentanée ou définitive d'offres de transports pour certains produits toxiques ou dangereux vers certaines destinations, de la possible concentration de l'offre sur un fournisseur unique et de mouvements sociaux affectant les transports, Arkema pourrait avoir à faire face à des retards de livraison voire des refus d'enlèvement de la part de ses prestataires, à des difficultés pour satisfaire certaines demandes de ses clients, à l'augmentation de certains de ses coûts de fret ou de location d'équipements de transport et à la réduction de certaines de ses expéditions.

Enfin, Arkema utilise de nombreux lieux de stockage et de dépôt sur ses propres sites industriels et en dehors de ces derniers. L'impossibilité temporaire d'utiliser ces lieux de stockages pourrait conduire à une perturbation voire une interruption de production sur certains sites du Groupe ou à des retards de livraison de certains clients.

Gestion du risque

Pour éviter ou minimiser les risques liés au transport et au stockage de ses matières premières et de ses propres produits, Arkema s'attache à sélectionner ses fournisseurs de manière rigoureuse selon le référentiel SQAS (*Safety Quality Assessment System Warehouse*) établi par un consortium d'industriels de la chimie européenne sous l'égide du CEFIC qui s'étend au Moyen-Orient et à l'Asie et le référentiel CDIT (*Chemical Distribution Institute – Terminal*) au niveau monde. Arkema s'attache également à diversifier ses prestataires et, notamment, partager ses flux entre transporteurs lorsque plusieurs offres sont disponibles. Enfin, le Groupe met au point des solutions alternatives qui combinent plan de transport et schéma de distribution, avec un temps de latence pour la mise en œuvre, et peut mettre en place des échanges géographiques avec d'autres industriels.

Dépendances fournisseurs et clients

Fournisseurs **RSE**

Pour certaines matières premières, équipements et prestations de services, tels que les stockages, essentiels à son activité, Arkema dépend, pour une part significative, d'un nombre limité de fournisseurs voire, dans certains cas, d'un fournisseur unique. La défaillance d'un fournisseur important, le non-renouvellement ou le renouvellement à des conditions moins favorables des contrats de fourniture de certaines matières premières ou l'augmentation significative des coûts de celles-ci, pourraient ainsi avoir une incidence défavorable sur la performance industrielle et financière d'Arkema.

En particulier, le Groupe a conclu certains contrats d'approvisionnement majeurs pour plusieurs années. Sont notamment concernés, les contrats visant à l'approvisionnement d'Arkema en propylène et en alcools oxo, en acide fluorhydrique (HF) ainsi qu'en cyclododecane (CDA), respectivement matières premières principales pour les monomères acryliques, les fluorés et le polyamide 12. En outre, Arkema France a signé avec EDF un accord pour approvisionner certains de ses sites en électricité sur 25 ans (1996-2020) moyennant le paiement à EDF d'une somme correspondant à un droit de tirage. Au-delà de 2020, Arkema France devra négocier de nouvelles conditions d'approvisionnement auprès de fournisseurs d'électricité pour ses sites industriels. Il ne peut être exclu que ces nouvelles conditions soient sensiblement moins favorables que les conditions actuelles.

Par ailleurs, les contrats de longue durée conclus avec un certain nombre de fournisseurs de matières premières comprennent notamment des engagements d'enlèvement minimum. En cas de non-respect de ces engagements ou de dénonciation anticipée de ces contrats par Arkema, les fournisseurs concernés pourraient formuler des demandes d'indemnisation ou de paiement de pénalités.

Enfin, certaines unités opérationnelles d'Arkema en France ont été construites en aval de vapocraqueurs. Le niveau d'intégration physique de ces unités avec les capacités de production fournissant les matières premières est, dans certain cas, élevé.

Gestion du risque

Arkema met en œuvre une politique de répartition du risque fournisseur au niveau des filières produits et au niveau de l'exposition géographique pour ses approvisionnements en matières premières, en ressources énergétiques, en services et pour certains équipements.

La politique d'achat centralisé des matières premières et biens et services du Groupe vise en particulier à analyser et à traiter globalement le risque associé à l'exposition d'Arkema à de fortes dépendances d'approvisionnement.

Cette politique est basée sur les principes suivants :

- une diversification des sources d'approvisionnement lorsque les conditions techniques le permettent ;
- le développement de partenariats ou contrats de long terme pour des situations de fourniture structurellement sous fortes contraintes du fait des équilibres offre/demande et/ou du nombre limité de fournisseurs ;
- une gestion prudente des durées d'engagement contractuelles ;
- une gestion des flux logistiques et des stocks adaptée aux besoins commerciaux et industriels, particulièrement pour les produits stratégiques ;
- une évaluation approfondie des fournisseurs selon les critères suivants : position sur le marché concerné, performances industrielles et RSE, solidité financière, développement ; et
- la participation à certains projets d'investissements ou de développements.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'approvisionnement du propylène nécessaire à l'activité Acryliques sur le site de Carling en France et suite à l'arrêt par Total Petrochemicals France du vapocraqueur de Carling, un nouveau contrat a été signé le 3 septembre 2015 avec Total, pour une durée courant jusqu'au 30 avril 2021. Les deux groupes travaillent sur l'approvisionnement en propylène du site au-delà du terme du contrat actuel.

Enfin, Arkema a inclus le risque de défaillance d'un de ses fournisseurs dans ses polices d'assurance.

Clients

Arkema a conclu des accords représentant des revenus financiers significatifs avec certains clients, dont les principaux sont décrits dans la section 1.2 du présent document pour chacune des activités concernées. Ces contrats peuvent ne pas être renouvelés, être renouvelés à des conditions moins favorables que celles initialement agréées, ou encore être résiliés.

Plus généralement, le Groupe entretient des relations avec un grand nombre de clients, l'exposant à un risque de crédit. Au 31 décembre 2018, le montant total des créances clients nettes de dépréciations s'élevait à 1 246 millions d'euros. Ces créances sont détaillées par échéance à la note 22.4 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document. L'exposition d'Arkema au risque de crédit est liée aux caractéristiques individuelles de ses clients. Le défaut de l'un des clients est susceptible d'entraîner une perte financière limitée au montant de la quotité non assurée de la créance détenue par Arkema sur ce client.

Gestion du risque

Arkema a une base de clientèle très diversifiée et réalise moins de 25 % de son chiffre d'affaires avec ses quarante principaux clients. Aucun client ne représente plus de 3 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2018. Par ailleurs, compte tenu d'une répartition équilibrée de son chiffre d'affaires entre les différentes zones géographiques, il n'y a pas de concentration géographique du risque de crédit.

En outre, la politique commerciale du Groupe s'appuie sur le développement d'alliances ou de partenariats avec certains clients dans le but d'établir des relations solides sur le long terme. Toutefois, dans certains cas exceptionnels, lorsque le client ne respecte pas ses engagements contractuels, Arkema peut être amené à initier des procédures contentieuses voire des arbitrages afin de faire valoir ses droits. Pour plus de détails sur les litiges, se reporter à la note 20 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Enfin, s'agissant du risque de crédit client, Arkema couvre l'ensemble de son risque grâce à un programme global d'assurances crédit qui, compte tenu de la qualité de son portefeuille clients et d'un taux bas de sinistralité, lui permet de sécuriser une partie significative de ses créances clients. Arkema s'efforce de minimiser encore ce risque grâce à une politique spécifique de gestion du risque de crédit consistant à évaluer régulièrement la solvabilité de chacun de ses clients non assurés. Les clients non assurés dont la situation financière n'est pas compatible avec les exigences d'Arkema en matière de solvabilité ne sont livrés qu'après paiement de leur commande. Pour plus de détails, il convient de se reporter à la note 22.4 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document. La politique de dépréciation des créances totalement ou partiellement non assurées est également détaillée dans cette note.

Engagements contractuels

Dans le cours normal de ses activités, Arkema peut prendre des engagements vis-à-vis de ses clients en termes de garantie de qualité de ses produits et services, de quantités délivrées et de délais de livraison. Des aléas opérationnels pourraient empêcher Arkema de respecter ses engagements, ce qui pourrait avoir un impact sur son activité et ses résultats, voire sa réputation vis-à-vis de ses clients. Le non-respect de ces engagements pourrait, en outre, entraîner d'importantes pénalités ainsi que des réclamations voire des poursuites à l'encontre d'Arkema.

Gestion du risque

Chaque activité du Groupe met en place une organisation industrielle et commerciale ainsi qu'un dispositif d'assurance qualité lui permettant d'assurer ses engagements. Par ailleurs, la direction Juridique accompagne les activités concernées lors de la négociation des différents contrats.

Après avoir été revus par la direction Juridique du Groupe, les engagements contractuels significatifs sont soumis à la validation du Comité exécutif qui, en fonction de la situation, peut demander la mise en place d'une organisation spécifique.

Catastrophes naturelles et changement climatique

35 sites industriels du Groupe sont exposés, en raison de leur situation géographique, à des risques sismiques et/ou climatiques tels que des inondations, sécheresses ou tempêtes, dont l'amplitude ou la fréquence peuvent évoluer compte tenu du changement climatique. En 2018, 22 sites (comme en 2017) ont été identifiés comme des sites spécifiquement exposés à des risques climatiques.

Par ailleurs, compte tenu de l'évolution des attentes en matière de lutte contre le réchauffement climatique, le durcissement des réglementations internationales, européennes et nationales dans ce cadre, notamment celles relatives à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (quotas de CO₂), pourrait avoir un impact défavorable sur les activités d'Arkema, augmenter ses coûts opérationnels et réduire sa rentabilité.

Gestion du risque

Les scientifiques prévoient un accroissement global en intensité et en fréquence des phénomènes climatiques. Cependant les connaissances actuelles ne permettent pas de décrire avec précision les évolutions futures de l'exposition des sites d'Arkema aux risques susvisés. Afin de prévenir et limiter les impacts des catastrophes naturelles et du changement climatique sur les 35 sites exposés, le Groupe a défini des scénarios qui tiennent notamment compte de l'évolution et des conséquences du changement climatique et notamment de l'augmentation de la fréquence et de l'intensité de certains de ces événements (tempêtes, inondations, sécheresse).

À la suite de l'accident industriel qui a eu lieu sur le site de Crosby au Texas en septembre 2017 en conséquence de l'ouragan Harvey de catégorie 4, le CSB (*US Chemical Safety and Hazard Investigation Board*) a publié le 24 mai 2018 sur son site internet, un rapport sur cet accident industriel ainsi qu'un communiqué de presse intitulé *CSB Releases Arkema Final Report*. Arkema va en conséquence, renforcer ses procédures existantes d'analyse de risques et de dangers afin d'assurer une évaluation périodique de l'impact potentiel des catastrophes naturelles et des phénomènes météorologiques extrêmes sur ses sites dans le délai imparti par le CSB. En parallèle, Arkema est en cours de développement d'une boîte à outils de planification et d'intervention en cas de conditions météorologiques extrêmes qui répondra au besoin que les protections essentielles, telles que l'alimentation de secours, fonctionnent comme prévu lors d'événements météorologiques extrêmes, y compris les ouragans ou les inondations.

Arkema s'attache par ailleurs, à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à ses activités et à ses consommations d'énergie et s'efforce en outre grâce à son innovation de faire évoluer son offre produits pour réduire les émissions sur sa chaîne de valeur. Les gaz fluorés ont ainsi été identifiés comme les produits les plus exposés à l'évolution des réglementations depuis de nombreuses années et Arkema anticipe, en conséquence, déjà, les évolutions réglementaires applicables à ces derniers et qui le conduisent à développer de nouveaux mélanges ou substituts. Les différentes actions mises en œuvre et les résultats obtenus dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique figurent au paragraphe 4.3.3.2 du présent document.

2.1.4 Risques projets et innovation

Projets stratégiques

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie et du développement de son activité, Arkema est amené à réaliser de nombreux projets d'investissements. Il ne peut pas être exclu que la réalisation de ces projets puisse être retardée et/ou entraîne des dépenses supérieures à celles budgétées par le Groupe.

Arkema réalise également des acquisitions qui sont susceptibles d'exposer le Groupe à divers risques dont notamment celui de devoir supporter d'éventuels passifs ou responsabilités attachés aux activités acquises (notamment en lien avec les propriétés immobilières détenues ou louées par les entreprises acquises par Arkema). En outre, les hypothèses sur la base desquelles les acquisitions ont été effectuées pourraient ne pas se réaliser ou les perspectives de développement de ces activités pourraient ne pas être atteintes ce qui pourrait notamment avoir pour effet de remettre en cause la valeur des écarts d'acquisition.

Par ailleurs, Arkema détient des participations dans certaines sociétés sans en avoir le contrôle exclusif. Des désaccords ou des blocages pourraient survenir, et dans certains cas échappant au contrôle d'Arkema, des décisions contraires aux intérêts d'Arkema pourraient être prises. En outre, malgré toutes les précautions prises dans le choix de ses partenaires, il ne peut être exclu qu'un partenaire puisse faire défaut. Les participations comprises dans le périmètre d'Arkema sont décrites dans les notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Tout retard, dépense et/ou investissement supplémentaire, ou encore toute remise en cause des écarts d'acquisition pourraient avoir une incidence défavorable sur l'activité, les résultats ou la situation financière d'Arkema.

Enfin, à l'occasion de cessions d'activités, Arkema peut consentir des garanties à des tiers. Il ne peut être exclu que, dans le cadre de la mise en jeu de certaines de ces garanties, les montants des demandes d'indemnisation soient supérieurs aux provisions éventuellement constituées par Arkema à ce titre.

Gestion du risque

Arkema a démontré sa capacité à réaliser de nombreux projets d'envergure et a bâti au fil des ans une solide expérience dans ce domaine. En outre, pour chacun de ses investissements, le Groupe fait appel aux ressources et expertises internes et externes nécessaires pour assurer une mise en œuvre de ses projets dans les meilleures conditions.

En amont de toute opération de croissance externe, Arkema prend les précautions utiles lors de l'identification des cibles en procédant notamment à une évaluation approfondie des activités et sociétés concernées ainsi que des différents passifs attachés au périmètre cédé et en négociant l'obtention de garanties appropriées de la part des vendeurs ou en mettant en place des couvertures d'assurances ayant le même effet avec l'appui de conseils externes réputés dans ce domaine. En outre, les acquisitions sont réalisées par des équipes regroupant des experts qualifiés sous la responsabilité de la direction Stratégie.

Arkema détient un nombre limité de participations minoritaires ou en contrôle conjoint dans des sociétés communes et se protège en introduisant, dans la mesure du possible, des dispositions contractuelles visant à dénouer les situations de blocage et à maintenir pour le Groupe un pouvoir de décision.

Enfin, la politique d'Arkema dans le cadre de la cession d'activités est de limiter sa responsabilité dans les garanties qu'il est amené à accorder aux acquéreurs.

Innovation et technologies RSE

L'innovation est un élément clé de la stratégie d'Arkema. L'activité, les résultats et les perspectives d'Arkema dépendent ainsi en grande partie de sa capacité à mettre au point de nouveaux produits et de nouvelles applications, à développer de nouveaux procédés de production et à protéger les innovations issues de sa recherche.

Arkema exploite également dans le cadre de ses activités, des technologies qui lui appartiennent ou qui lui sont concédées par des tiers, notamment sous forme de licences. Si Arkema cessait d'être en mesure d'exploiter ces technologies, cela pourrait avoir une incidence défavorable sur son activité et ses résultats.

Gestion du risque

Arkema consacre chaque année des ressources importantes en R&D afin de mettre au point de nouveaux produits et procédés répondant aux attentes du marché ainsi qu'aux enjeux sociétaux. Cet effort important d'innovation lui permet également de s'adapter aux évolutions réglementaires. L'organisation, les priorités de la politique de R&D du Groupe et les moyens qui lui sont consacrés sont détaillés à la section 1.1 du présent document.

En outre, Arkema mène une politique de développement technologique des procédés, notamment dans le cadre de ses programmes de R&D, afin de lui permettre d'être propriétaire et de maîtriser sur ses activités majeures, les technologies qu'il utilise et de contribuer ainsi à réduire son niveau d'exposition à des tiers en la matière.

Protection des données et savoir-faire

Les brevets et marques qui protègent les innovations issues de sa recherche constituent un patrimoine essentiel pour la conduite de l'activité d'Arkema. La contrefaçon de ses brevets ou de ses marques par un tiers et tout autre type d'atteintes à ses droits de propriété intellectuelle ou industrielle, outre l'impact défavorable immédiat sur les résultats du Groupe, pourraient nuire à la notoriété et à l'image de qualité des produits concernés mais également à l'image d'Arkema. La contrefaçon de brevets pourrait également être le fait involontaire d'Arkema compte tenu du délai pendant lequel les demandes de brevets ne sont pas rendues publiques. Ainsi des demandes de brevets déposées par des tiers et connues seulement au moment de leur publication peuvent avoir un impact sur des développements en cours au sein du Groupe ou sur des produits récemment mis sur le marché et pourraient contraindre Arkema à devoir modifier son produit et

ainsi alourdir les charges de R&D du projet, ou négocier les droits d'utilisation de l'élément breveté.

Par ailleurs, la divulgation de documents confidentiels et de copie d'un procédé ou d'une technologie essentiels à ses fabrications et au maintien de sa compétitivité internationale pourrait également avoir une incidence défavorable sur son activité et ses résultats.

Gestion du risque

Arkema développe une politique dynamique de protection de ses innovations et de son savoir-faire par le dépôt de brevets et de marques en s'appuyant notamment sur un réseau mondial de conseils en propriété industrielle. La gestion des droits de propriété intellectuelle et industrielle du Groupe est confiée à la direction Propriété Intellectuelle rattachée à la direction R&D pour les brevets et à la direction Juridique du Groupe pour les marques et/ou modèles. Ces directions sont attentives à toutes atteintes qui pourraient être portées aux droits de propriété intellectuelle

et industrielle du Groupe et peuvent, le cas échéant, entreprendre les actions nécessaires pour les prévenir, les faire cesser et les sanctionner. Dans le cadre du développement de nouveaux produits, applications ou procédés, elles vérifient également la libre exploitation d'une technologie afin d'éviter toute contrefaçon de brevets de son fait. Les missions de ces directions figurent en détail au paragraphe 1.1.3 du présent document.

Par ailleurs, pour protéger les données sensibles, notamment en matière de technologies, et leur confidentialité, le Groupe a renforcé sa politique sûreté, via la mise à jour de ses procédures et guides d'application qui s'appliquent dans l'ensemble des établissements du Groupe et mène une politique de sensibilisation et de formation de ses collaborateurs. Enfin, la sous-traitance des équipements figurant au cœur des procédés majeurs d'Arkema est confiée à des entreprises spécifiques sous accord de confidentialité. Les dossiers et notices techniques sont gérés par un nombre limité d'intervenants.

2.1.5 Risques conjoncturels

Variations de l'offre et de la demande

Dans le cadre de son activité, Arkema est exposé, directement ou indirectement, aux évolutions de l'offre et de la demande des produits qu'elle fabrique, des matières premières qu'elle achète et des marchés qu'elle sert.

En amont de ses activités, le Groupe utilise des matières premières et des ressources énergétiques dans le cadre de la fabrication de ses produits dont certaines sont indirectement liées au cours du pétrole brut, comme le propylène ou le butadiène, et d'autres pas ou peu, comme le soufre, l'huile de ricin ou le spath fluor. Les prix de ces matières premières et ressources énergétiques peuvent être très volatils et ainsi entraîner des variations significatives du prix de revient des produits du Groupe.

En aval, pour les produits fabriqués et commercialisés par le Groupe, des facteurs externes tels que la conjoncture économique, l'activité des concurrents du Groupe ou encore les circonstances et événements internationaux peuvent entraîner une volatilité de l'offre et de la demande et ainsi une variation des prix et des volumes de ventes de ces produits.

Arkema est par ailleurs confronté à une forte concurrence dans chacun de ses métiers, au renforcement de certains concurrents ainsi qu'à l'émergence de nouveaux acteurs qui peuvent affecter sa position concurrentielle. Ainsi, dans ses lignes de produits intermédiaires, certains concurrents sont d'une taille plus importante et sont plus intégrés verticalement, ce qui pourrait leur permettre de bénéficier de coûts de production plus faibles pour certains produits également fabriqués par le Groupe. Par ailleurs, l'émergence de certains pays comme la Chine, s'est accompagnée de la montée en puissance de concurrents locaux engendrant une concurrence accrue sur certaines lignes de produits comme les gaz fluorés ou les acryliques susceptible d'entraîner un effet durable de pression à la baisse sur le prix de vente des produits concernés.

Gestion du risque

En amont de ses activités, Arkema s'efforce de sécuriser ses approvisionnements en matières premières et ressources énergétiques et d'optimiser le coût de celles-ci en diversifiant ses sources d'approvisionnement. Le Groupe peut ainsi être amené, dans certains cas, à utiliser des instruments dérivés tels que les *futures*, *forwards*, *swaps* et options tant sur des marchés organisés que sur des marchés de gré à gré. Ces instruments sont adossés à des contrats existants (voir les notes 22.5 et 23.2 des notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document). Arkema s'attache également à répercuter sur ses prix de vente les hausses de prix des matières premières utilisées pour la fabrication de ses produits.

Pour limiter son exposition aux variations de la demande sur ses marchés finaux, le Groupe a mené un travail de repositionnement afin de diversifier son portefeuille de produits et de marchés applicatifs et rééquilibrer sa présence géographique. Arkema continue également de renforcer son positionnement dans des marchés de niche à plus forte valeur ajoutée qui lui permettent notamment de compenser des ralentissements éventuels dans les grands marchés finaux. L'ensemble de ces éléments permet ainsi au Groupe d'atténuer le risque lié à la dégradation des conditions économiques dans l'un de ses marchés finaux. Enfin, l'intégration du Groupe sur certaines lignes de produits comme les acryliques, les fluorés ou les polyamides de spécialités réduit également son exposition aux cycles du marché.

Le Groupe développe également des partenariats avec des clients et fournisseurs, leaders dans leurs domaines, afin de construire des relations commerciales solides et durables avec ses principaux partenaires.

Enfin, pour consolider sa position concurrentielle, Arkema met en œuvre depuis sa création une politique d'excellence opérationnelle et d'optimisation de ses coûts afin de renforcer

les avantages compétitifs dont il dispose dans ses différentes lignes de produits et de garantir la qualité et la performance des produits proposés à ses clients.

Risque pays

L'activité mondiale d'Arkema l'expose à une multitude de risques commerciaux locaux et son succès global dépend notamment de sa capacité à s'adapter aux variations économiques, sociales et politiques dans chacun des pays où il est présent.

En particulier, les conséquences directes et indirectes de conflits, d'embargos, de variation soudaine des droits de douane, d'activités terroristes, d'une instabilité politique ou de la survenance de risques sanitaires dans un pays dans lequel le Groupe est présent ou commercialise ses produits, pourraient notamment entraîner des retards dans la livraison de produits ou la fourniture de matières premières ainsi que des pertes. Elles pourraient également entraîner une hausse des coûts des produits fabriqués par le Groupe ainsi que des coûts liés à la sécurité, des primes d'assurance ou d'autres dépenses nécessaires pour assurer la pérennité des activités concernées.

Gestion du risque

L'implantation géographique équilibrée du Groupe en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, lui permet de répartir son risque entre les différentes zones.

Pour développer et mettre en œuvre des politiques et stratégies efficaces dans ses différentes implantations, Arkema s'appuie sur des filiales placées sous la supervision d'un directeur de zone, dans la plupart des pays dans lesquels il exerce ses activités industrielles et commerciales. Cette organisation permet de représenter le Groupe auprès des autorités et acteurs économiques locaux, de défendre ses intérêts et de mieux anticiper l'évolution de l'environnement politique et économique local.

Par ailleurs, dans le cadre de son programme de conformité et d'éthique des affaires, Arkema a mis en place des procédures qui couvrent notamment le contrôle des exportations et autres réglementations restrictives dans certains pays. Pour plus de détails, voir le paragraphe 2.1.2 du présent chapitre.

2.1.6 Risques informatiques

Dans un monde marqué par une digitalisation croissante, les processus industriels et de gestion ainsi que la communication entre les employés et les tiers sont fortement dépendants de systèmes d'information qui mettent en œuvre des environnements techniques complexes en permanente évolution. Une défaillance de ces systèmes pourrait avoir un impact significatif sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe.

Les principaux risques et cyber-risques associés aux systèmes d'information sont :

- le risque technique pouvant entraîner l'interruption du fonctionnement d'applications critiques ou la perte de données sensibles, ayant pour effet d'arrêter ou de perturber sérieusement le fonctionnement de tout ou partie d'une ou plusieurs unités industrielles ou services ; et
- le risque d'intrusion ou d'utilisation malveillante des systèmes d'information, notamment pour dérober de l'information, détourner des sommes d'argent, perturber le fonctionnement d'installations industrielles ou entraver les activités du Groupe.

Gestion du risque

La direction des systèmes d'information du Groupe a pour objectif d'assurer aux utilisateurs habilités la disponibilité des systèmes ainsi que l'intégrité et la confidentialité des données sensibles.

Dans ce but, le Groupe s'est doté d'une Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (PSSI) qui définit les objectifs et les règles à appliquer pour garantir la fiabilité de ses systèmes d'information relativement aux trois critères de disponibilité, intégrité et confidentialité. Cette politique est revue et mise à jour régulièrement. Le Groupe a également défini et mis en place une directive interne pour renforcer la sûreté de ses réseaux

industriels, accompagnée d'un plan d'audit de conformité régulier sur les sites de production.

En application de cette politique, la direction des systèmes d'information met en œuvre des mesures techniques (protection du réseau, architectures à haute disponibilité avec réplication des données, centres informatiques redondants, architecture poste de travail standard avec antivirus à jour, cloisonnement des réseaux industriels, etc.) et organisationnelles (mise à disposition d'un accès à distance pour le personnel clé, surveillance des systèmes d'information, renforcement de la gestion des identités et des droits d'accès, plans de reprise d'activités testés régulièrement, formalisation de la classification de l'information, sensibilisation des utilisateurs, révision annuelle des risques SI, politique de gestion des patches de sécurité, etc.). Un processus rigoureux de gestion des versions avec tests de non régression est également en place pour limiter les incidents induits par les déploiements de nouvelles versions logicielles ou matérielles.

Le Centre Opérationnel de Sécurité, opérationnel en partie depuis avril 2018 et dont la fin d'implémentation est prévue en avril 2019, contribue également au renforcement global de la sécurité en dotant le Groupe de moyens accrus de surveillance et de réaction face aux événements de sécurité pouvant survenir dans ses systèmes d'information.

Pour garantir la fiabilité de ses processus critiques ainsi que le respect des règles de sécurité, le Groupe s'est doté d'un dispositif de contrôle interne consistant en un ensemble de contrôles généraux informatiques. L'efficacité de ce dispositif, en particulier en matière de cyber-sécurité, est évaluée annuellement et les défaillances identifiées font l'objet de plans d'actions visant à les corriger.

Dans le cadre de sa politique de prévention des cyber-risques, le Groupe a mis en place un ensemble de dix directives auxquelles chaque site doit se conformer pour renforcer localement la cyber-sécurité. Un volet comportemental complète ainsi les dispositions techniques de sécurité des systèmes d'information du Groupe

avec la mise en place du programme *iSafe* de sensibilisation des employés à la cyber-sécurité et à la protection de l'information. Enfin, le Groupe a souscrit une police d'assurance contre les risques de cyber-sécurité auprès de compagnies d'assurances de premier plan (voir le paragraphe 2.2.6 du présent chapitre).

2.1.7 Risques financiers

Arkema est exposé à des risques financiers de différentes natures : change, liquidité, taux et contreparties.

Les informations communiquées ci-après intègrent certaines hypothèses et anticipations qui, par nature, peuvent ne pas se révéler exactes, principalement en ce qui concerne les évolutions des taux de change et d'intérêt, ainsi que l'exposition d'Arkema aux risques correspondants.

Change

En raison de son activité internationale, Arkema est exposé à des risques de change de différentes natures :

- le risque transactionnel lié aux opérations courantes et aux projets de développement d'Arkema ;
- le risque de conversion lié à la consolidation en euros des comptes des filiales d'Arkema dont la devise est différente de l'euro. Les variations de ces devises par rapport à l'euro, et notamment celles du dollar US, ont eu et pourraient avoir un impact significatif sur la situation financière d'Arkema et sur ses résultats d'exploitation. L'effet conversion résultant d'une fluctuation du dollar US de +/- 10 % par rapport à l'euro est ainsi estimé à +/-50 millions d'euros sur l'EBITDA du Groupe. Pour plus de détails sur l'impact de l'effet de conversion sur le compte de résultat et le bilan d'Arkema, il convient de se reporter aux paragraphes 5.1.5 et 5.1.9 du présent document ; et
- le risque de compétitivité lié au fait que dans la zone Euro, l'activité d'Arkema étant exportatrice, le Groupe y supporte en proportion plus de charges d'exploitation en euros qu'il n'y génère de chiffre d'affaires dans cette devise. En conséquence, la position concurrentielle d'Arkema peut être affectée par la faiblesse de certaines devises et, en particulier, du dollar US face à l'euro, vis-à-vis de ses concurrents positionnés dans des pays à devise faible. Par ailleurs, la faiblesse de certaines devises dans des pays dans lesquels les exportations d'Arkema sont significatives peut affecter ses résultats.

Gestion du risque

L'objectif d'Arkema est de minimiser l'impact de la variation des taux de change sur ses résultats et sa situation financière.

Le risque transactionnel fait l'objet d'une couverture systématique au plus tard lorsqu'il est enregistré dans les comptes : les sociétés d'Arkema couvrent leurs actifs et passifs en devises par rapport à leurs devises fonctionnelles respectives. La couverture des revenus et coûts en devises étrangères s'effectue essentiellement par des opérations de change au comptant et parfois à terme.

Le risque de change lié à des flux futurs tels que des dépenses d'investissement ou des flux commerciaux et notamment les ventes à l'export, peut faire l'objet d'une couverture. La décision de réaliser de telles couvertures relève du Comité exécutif et sa mise en œuvre de la direction Financement/Trésorerie au travers d'instruments dérivés simples. Pour plus de détails, voir les notes 22 et 23 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Le risque de conversion ne fait l'objet d'aucune couverture. Arkema considère en effet que ce risque est inhérent à son implantation internationale. Cependant, le risque bilanciel est réduit par la politique d'Arkema visant à endetter ses sociétés dans leur devise de compte sauf lorsqu'un financement en devise est adossé à un risque commercial dans la même devise.

Le risque de compétitivité s'est progressivement réduit avec la mise en œuvre d'une stratégie plus équilibrée de développement et d'implantation d'Arkema dans les différentes zones géographiques.

Liquidité

Arkema a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

Pour financer ses besoins d'exploitation courants et ses développements, Arkema a recours à des emprunts souscrits auprès d'établissements bancaires ou à des emprunts obligataires. Arkema peut cependant avoir à faire face à des besoins imprévus résultant notamment d'une augmentation du besoin en fonds de roulement ou de conditions de marché défavorables. Par ailleurs, il ne peut être exclu que les conditions de marché rendent difficile le refinancement d'un emprunt obligataire à son échéance ou qu'une ou plusieurs banques soient dans l'incapacité d'honorer leurs engagements vis-à-vis d'Arkema au titre de l'une de ses principales lignes de crédit, ce qui serait de nature à réduire de manière significative l'accès d'Arkema à des financements à des conditions équivalentes. Pour plus de détails sur les conditions d'emprunt, et notamment sur les clauses de remboursement anticipé, voir les notes 21 et 22 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Gestion du risque

La politique de financement d'Arkema, mise en œuvre par la direction Financement/Trésorerie, vise à donner au Groupe les ressources financières nécessaires au financement de son activité sur des durées adaptées à ses capacités de remboursement. Cette

politique est basée sur les principes suivants :

- faire noter le crédit à long terme d'Arkema par deux agences et maintenir une solide notation *investment grade* ;
- avoir un ratio de dette financière nette sur EBITDA inférieur à 2 ;
- disposer de réserves de liquidité supérieures à 500 millions d'euros ;
- conserver une maturité moyenne supérieure à 3 ans ; et
- diversifier ses sources de financement.

Au 31 décembre 2018, Arkema présentait un profil financier solide :

- le ratio de dette nette sur EBITDA s'établissait à 0,7 ;
- Arkema disposait d'une réserve de liquidité de l'ordre de 2,1 milliards d'euros ; et
- Arkema disposait d'un programme EMTN, d'un plafond maximum de 3 milliards d'euros, destiné à lui faciliter l'accès aux marchés obligataires.

À la date du présent document :

- sans prendre en compte l'émission d'obligations hybrides perpétuelles classées en capitaux propres, réalisée le 29 octobre 2014, la maturité moyenne des ressources d'Arkema est supérieure à 4 ans et demi ; et
- les notes de crédit à long terme d'Arkema sont BBB+ (perspective stable) selon l'agence de notation Standard & Poor's et Baa2 (perspective positive) selon l'agence de notation Moody's.

Taux et contreparties

Du fait de son recours à l'endettement et au placement de ses liquidités, Arkema est exposé au risque de variation des taux d'intérêt sur ses financements et placements à taux variable ainsi que sur la mise en place de nouveaux financements à taux fixes.

Par ailleurs, au 31 décembre 2018, le montant des liquidités, investies auprès d'établissements bancaires ou d'organismes de placement monétaire, s'élevait à 1 441 millions d'euros. Le défaut

de l'une de ces contreparties est susceptible d'entraîner une perte financière limitée au montant de l'investissement réalisé auprès de la contrepartie défaillante, ce qui aurait une incidence négative sur les résultats d'Arkema.

Gestion du risque

La politique d'Arkema est de limiter l'impact des variations de taux sur son coût de financement, tout en optimisant son coût. L'exposition au risque de taux est gérée par la direction Financement/Trésorerie et les outils de couverture utilisés sont des instruments dérivés simples.

Arkema privilégie un endettement à taux fixe. En revanche, ses placements sont effectués à taux variable. À la date du présent document, une hausse des taux de 1 % réduirait le coût de l'endettement net d'environ 7 millions d'euros. Par ailleurs, une partie de sa dette, swappée en devise, est exposée aux variations de l'écart entre les taux à court terme en euros et dans les devises concernées. Pour plus de détails, voir les notes 21 et 22 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion de ses liquidités, Arkema centralise la gestion de ses ressources et de ses besoins de financement et applique les principes suivants :

- Arkema recycle au travers de comptes courants intra-groupe les excédents financiers de ses filiales partout où la législation locale le permet ;
- toute entrée en relation d'une filiale d'Arkema avec un nouvel établissement bancaire ou financier est préalablement approuvée par la direction Financement/Trésorerie ; et
- Arkema limite son exposition au risque de contrepartie en investissant uniquement dans des actifs offrant un niveau de sécurité élevé auprès de contreparties diversifiées et de premier rang.

Pour plus de détails, voir la note 22 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

2.1.8 Talents et compétences RSE

Le succès d'Arkema est indissociable de la qualité et de l'engagement de ses collaborateurs, et en conséquence, de sa capacité à attirer, intégrer, motiver, promouvoir et fidéliser du personnel compétent sur l'ensemble des zones géographiques où le Groupe exerce ses activités.

Des difficultés à embaucher ou à retenir des collaborateurs compétents ou encore le départ d'employés expérimentés (démissions ou départs en retraite), pourraient ralentir la mise en place de la stratégie du Groupe et avoir un impact négatif sur son activité et sa situation financière. Ainsi, 32 % des collaborateurs du Groupe ont plus de 50 ans à la date du

présent document, ce qui nécessite d'organiser, au cours des prochaines années, un transfert efficace des compétences entre les différentes générations.

Par ailleurs, dans certains cas, les activités d'Arkema reposent sur des technologies qui requièrent des compétences particulières de la part de son personnel.

Gestion du risque

Arkema a mis en place de nombreuses initiatives visant à attirer des profils de qualité, à fidéliser ses meilleurs collaborateurs et à renforcer, grâce notamment à des formations ciblées, leurs

compétences et, par voie de conséquence, la compétence globale du Groupe. Pour plus de détails sur la politique de développement des ressources humaines et la gestion des talents, voir le paragraphe 4.4.1 du présent document.

En matière de rémunération, Arkema applique une politique de rémunération qui valorise et récompense équitablement la contribution de chacun des collaborateurs à la réussite du Groupe. Arkema a également déployé des mécanismes de

motivation et de fidélisation de ses collaborateurs sur le long terme (intéressement, participation, actionnariat salarié et actions de performance). Pour plus de détails, voir les paragraphes 3.5 et 4.4.1.3 du présent document.

Enfin, Arkema veille à ce que la maîtrise de certaines technologies sensibles soit partagée par un nombre suffisant de salariés afin de conserver en interne ses savoir-faire.

2.1.9 Risque de défaillance de la couverture d'assurance

La politique d'assurance d'Arkema fait partie du dispositif général de gestion des risques et est, à ce titre, décrite en détail au paragraphe 2.2.6 du présent chapitre.

À la date du présent document, Arkema estime que les plafonds des couvertures qui sont décrites dans ledit paragraphe prennent en compte la nature des risques encourus par Arkema. Il ne peut toutefois être exclu que, dans certains cas, Arkema soit obligé de verser des indemnités importantes non couvertes par le programme d'assurance en place ou d'engager des dépenses très significatives non remboursées ou partiellement remboursées par ses polices d'assurance.

Au moment de la souscription de ses polices, Arkema sélectionne ses assureurs parmi les meilleurs et les plus solides financièrement. Il ne peut cependant être exclu qu'un ou plusieurs de ces assureurs soient, au moment du paiement de l'indemnisation d'un sinistre, dans une situation financière difficile, voire compromise, rendant incertaine l'indemnisation effective dudit sinistre. En outre, l'évolution des marchés des assurances pourrait entraîner pour le Groupe une modification défavorable de ses polices d'assurance ainsi que le renchérissement des primes devant être payées au titre de celles-ci.

Les assureurs du programme d'assurance du Groupe peuvent enfin, dans certaines conditions qui sont jugées comme habituelles pour ce type de contrats d'assurance, mettre fin prématurément aux polices d'assurance du Groupe en cas de sinistre important. Dans ce cas, le Groupe reste cependant couvert pendant la période de préavis dont la durée est variable selon les polices.

Gestion du risque

Arkema s'est doté, depuis sa création, d'une direction dédiée au placement et à la gestion de ses couvertures d'assurance Groupe qui s'appuie sur des courtiers de taille internationale pour optimiser et dynamiser ses couvertures.

Le Groupe met en concurrence régulièrement les courtiers et les assureurs pour s'assurer d'être informé, à tout moment, des meilleures offres disponibles du marché. Le choix des couvertures et des assureurs se fait sur la base de critères objectifs incluant notamment le prix, l'étendue des couvertures, la solidité, l'expérience et la qualité des assureurs.

2.2 DISPOSITIF GLOBAL DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

2.2.1 Organisation générale : objectifs et périmètre du contrôle interne et de la gestion des risques

OBJECTIFS

Arkema met en œuvre la méthodologie du cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF), publié en 2007 puis revu et augmenté en 2010, et l'a adapté à ses activités, à sa taille et à son organisation.

Le contrôle interne est un dispositif mis en place au niveau d'Arkema dans son ensemble. Il est défini et mis en œuvre par la direction générale, l'encadrement et le personnel. L'objectif du contrôle interne est d'assurer :

- le respect des lois et règlements en vigueur ;
- le suivi des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la préservation des actifs ; et
- la fiabilité de l'information financière.

D'une façon générale, le contrôle interne contribue à la maîtrise des activités d'Arkema, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Toutefois, un dispositif de contrôle interne ne peut garantir de manière absolue la réalisation des objectifs précités. Malgré les procédures et les contrôles mis en place, il ne permet pas de garantir que l'ensemble des salariés d'Arkema se conforme en permanence au cadre du contrôle interne et applique l'ensemble des procédures définies.

Arkema a également mis en œuvre un dispositif de gestion des risques permettant au Comité exécutif de s'assurer que les risques sont à un niveau qu'il juge acceptable. Ce dispositif contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation d'Arkema ;

- sécuriser la prise de décision et les processus d'Arkema pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs d'Arkema ; et
- mobiliser les collaborateurs d'Arkema autour d'une vision commune des principaux risques.

PÉRIMÈTRE

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques sont adaptés à l'organisation d'Arkema qui s'articule autour de trois composantes :

- trois pôles composés de *Business Lines* qui sont responsables de leurs performances respectives et de la mise en place des procédures de contrôle interne (pour plus de détails, voir la section 1.2 du présent document) ;
- les directions fonctionnelles (ou fonctions supports) qui assistent les pôles et les activités dans certains domaines tels que la comptabilité, les ressources humaines, le juridique, les systèmes d'information et les achats et assurent la cohérence et l'optimisation de l'ensemble (pour plus de détails, voir la section 1.3 du présent document) ; et
- les filiales au sein desquelles les activités d'Arkema s'exercent (pour plus de détails, voir le paragraphe 6.1.2 du présent document).

L'ensemble des sociétés intégrées globalement dans le périmètre de consolidation des comptes d'Arkema est concerné par ces dispositifs et le champ du contrôle interne n'est pas limité aux procédures permettant de fiabiliser les informations comptables et financières.

2.2.2 Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS

Le Conseil d'administration et les deux comités mis en place (le Comité d'audit et des comptes et le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance), ainsi que les compétences de leurs membres, contribuent à la promotion d'une culture de contrôle interne et de gestion des risques adaptée aux activités exercées par Arkema.

Il appartient en particulier au Comité d'audit et des comptes d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et d'examiner les programmes des auditeurs internes ainsi que le résultat de leurs travaux.

COMITÉ EXÉCUTIF (COMEX)

Le Comex met en place et s'assure du respect du dispositif de contrôle interne comme suit :

- il définit le cadre du contrôle interne et les règles de délégation des responsabilités ;
- il fixe les objectifs à atteindre par chaque activité, direction fonctionnelle et filiale et s'assure qu'ils ont les moyens de les atteindre ;
- il veille à la mise en œuvre des processus de contrôle permettant d'atteindre les objectifs qu'il a fixés ;
- il examine les risques propres à chaque projet soumis au Comex ; et
- il revoit annuellement, et en tant que de besoin, les risques majeurs auxquels Arkema est exposé sur la base des travaux du Comité d'examen des risques et de sa présentation de la cartographie des risques. Il s'appuie pour cela sur la direction Audit Interne et Contrôle Interne ainsi que sur l'appréciation de l'ensemble des membres du Comex.

Chaque membre du Comex est responsable du respect des règles et principes communs constituant le Cadre de contrôle interne décrit au paragraphe 2.2.3 du présent chapitre, dans les entités dont il a la charge et en particulier pour les activités dont il assure la supervision.

COMITÉ D'EXAMEN DES RISQUES

Afin de renforcer le formalisme du processus d'identification, d'analyse et de gestion des risques et d'assurer le suivi périodique de l'évolution des facteurs de risques, un Comité d'examen des risques a été mis en place en octobre 2007. Ce comité est composé du directeur général Stratégie (Président du Comité), du directeur général Industrie, du directeur général Finance, du directeur Juridique, du directeur Développement Durable, du directeur Sécurité Environnement Groupe, du directeur Assurances et du directeur Audit Interne et Contrôle Interne (secrétaire du Comité).

Le comité examine au moins une fois par semestre, et plus souvent si un événement le justifie :

- les synthèses des audits et évaluations menés par la direction Audit Interne et Contrôle Interne, la direction Sécurité Environnement Qualité et la direction Assurances ;
- le compte-rendu des fraudes ou des tentatives de fraudes établi par la cellule anti-fraude ;
- la synthèse des litiges en cours et de leur état d'avancement, présentée par la direction Juridique ;
- les évaluations des intermédiaires commerciaux menées par la commission d'examen des intermédiaires commerciaux ;
- la liste des risques issue des recensements réalisés par la direction Audit Interne et Contrôle Interne, la direction Juridique et la direction Comptabilité/Contrôle de Gestion ;
- la cartographie des risques établie par la direction Audit Interne et Contrôle Interne ; et
- dans chacun de ces domaines, le suivi des actions correctrices.

Suite à cette revue, le Comité d'examen des risques peut décider la mise à jour des actions correctrices ou demander des informations complémentaires. Il peut également demander la mise à jour de la cartographie des risques.

Les conclusions de cet examen sont communiquées au Comex qui, à l'issue du processus, peut décider de l'actualisation des principaux risques décrits au paragraphe 2.1 du présent chapitre.

Le Comité d'examen des risques s'est réuni deux fois en 2018.

DIRECTION AUDIT INTERNE ET CONTRÔLE INTERNE

La direction Audit Interne et Contrôle Interne regroupe deux départements : l'Audit Interne et le Contrôle Interne. Ce sont deux fonctions indépendantes placées sous la responsabilité du directeur général Stratégie.

Le département Audit Interne a notamment pour mission d'améliorer la dimension de contrôle dans les processus et systèmes de management d'Arkema et, plus largement, de veiller à la conformité du fonctionnement d'Arkema avec le Cadre de contrôle interne.

Tout processus ainsi que tout système de management est susceptible de faire l'objet d'une mission d'audit interne. Le département Audit Interne remet aux entités auditées un ensemble de recommandations qui sont discutées et validées avec celles-ci. La mise en œuvre des recommandations fait l'objet de plans d'actions que les entités s'engagent à réaliser.

Un comité interne composé du directeur général Finance, du directeur général Stratégie et du directeur Audit Interne et Contrôle Interne s'assure régulièrement de la mise en œuvre effective de ces recommandations.

Une proposition de programme pour le plan d'audit est élaborée par la direction Audit Interne et Contrôle Interne à partir :

- des démarches d'identification des risques ;
- d'entretiens avec les directions opérationnelles et fonctionnelles d'Arkema ; et
- d'un choix de priorités parmi les propositions recueillies.

Le programme définitif est validé par le Comex puis approuvé par le Comité d'audit et des comptes.

Au cours de l'exercice 2018, le département Audit Interne a mené 38 audits, à savoir :

- 7 audits de sites industriels et 1 audit de centre de recherche, en France et aux États-Unis ;
- 16 audits de filiales en Europe, en Asie et en Amérique du Sud ;
- 3 audits de processus en Europe ;
- 8 audits d'activités en Asie, en Europe et en Amérique du Nord ; et
- 3 audits de suivi au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Le département Contrôle Interne a pour principale mission de renforcer le dispositif de contrôle interne d'Arkema. L'action du département Contrôle Interne est relayée au niveau des filiales par un réseau de correspondants présents au sein des directions financières et directions informatiques des filiales.

Le département Contrôle Interne mène des travaux d'analyse et de formalisation des processus ayant une incidence sur l'information financière pour lesquels des contrôles clés ont été définis.

La méthodologie consiste en :

- l'étude, pour un processus ou un sous-processus, des principaux risques d'erreur, d'omission ou de fraude susceptibles d'avoir un impact significatif sur les états financiers consolidés d'Arkema ;
- l'identification et la formalisation de contrôles réduisant à un niveau faible les risques d'erreur, d'omission ou de fraude ;
- une vérification périodique de l'existence et du fonctionnement effectif de ces contrôles, exercée par les correspondants contrôle interne présents dans les filiales (autocontrôle) ou par le département Audit Interne ; et
- la définition d'actions correctrices en cas de non-conformité et le contrôle de leur mise en œuvre.

La liste des processus couverts par cette méthodologie est établie sur la base des quatorze processus du guide d'application du cadre de référence de l'AMF publié en 2007 et mis à jour en 2010. Elle est adaptée en fonction des spécificités et de la taille des filiales.

En 2018, la totalité des filiales significatives est couverte par le dispositif de contrôle interne d'Arkema.

2.2.3 Cadre de contrôle interne

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques d'Arkema sont basés sur trois principes essentiels :

- une définition claire des responsabilités et des délégations de pouvoir, dans le respect des règles de ségrégation des tâches (notamment distinction entre les personnes qui opèrent et celles qui valident), qui permet de s'assurer que toute personne qui engage Arkema vis-à-vis de tiers dispose des pouvoirs pour le faire ;
- le recensement, l'analyse et la gestion des risques ; et
- l'examen régulier du bon fonctionnement du contrôle interne et de la gestion des risques, notamment au travers des évaluations annuelles de contrôle interne et du programme d'audits internes.

Le Cadre de contrôle interne d'Arkema définit son organisation et les principes directeurs de son fonctionnement. Il est validé par le Comex et mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs, notamment au travers de l'intranet. Ce document, établi à partir de la Charte sécurité, santé, environnement et qualité, de la Charte d'utilisation des ressources informatiques et de communication électronique et du Code de conduite et d'éthique des affaires mis en place par Arkema et qui est disponible sur le site internet d'Arkema dans la rubrique « Éthique et intégrité », est structuré en cohérence avec le cadre de référence de l'AMF publié en 2007

PÔLES, BUSINESS LINES, DIRECTIONS FONCTIONNELLES ET FILIALES

Arkema est organisé en pôles tels que décrits à la section 1.2 du présent document. Ces pôles sont composés de *Business Lines* qui, dans leur domaine respectif, coordonnent la mise en œuvre des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Chaque activité est responsable de ses performances respectives et de la mise en place de procédures et de processus de contrôles appropriés, en conformité avec les principes et procédures définis notamment dans le Cadre du contrôle interne ainsi que dans le Code de conduite et d'éthique des affaires, les chartes et autres référentiels d'Arkema.

La cohérence et l'optimisation de l'ensemble de l'organisation d'Arkema sont assurées notamment par les directions fonctionnelles.

Chaque filiale est placée sous la responsabilité d'un directeur local qui met en œuvre, à son niveau, les moyens définis avec les activités et les fonctions supports pour atteindre les objectifs fixés, dans le respect des lois en vigueur et des règles et principes définis par Arkema.

et mis à jour en 2010, autour de cinq composantes :

- l'environnement de contrôle ;
- la gestion des risques (détaillée dans le paragraphe 2.2.4 du présent chapitre) ;
- l'activité de contrôle ;
- l'information et la communication ; et
- l'évaluation continue des systèmes de contrôle interne.

L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Fondement des autres composantes du contrôle interne, l'environnement de contrôle fait principalement référence aux principes d'organisation d'Arkema, à ses valeurs définies dans le Code de conduite et d'éthique des affaires et au degré de sensibilisation du personnel.

L'ensemble du personnel est informé de l'importance du respect des règles de bonne conduite formalisées dans le Code de conduite et d'éthique des affaires, la Charte sécurité, santé, environnement et qualité, et la Charte d'utilisation des ressources informatiques et de communication électronique.

Arkema a mis en place un programme de conformité qui couvre principalement le droit de la concurrence, le contrôle des

exportations et la lutte contre la corruption. Chaque domaine fait l'objet de diverses procédures et/ou guides qui sont communiqués aux salariés. Afin de contrôler que le programme de conformité a bien été respecté, une attestation de conformité est transmise pour signature chaque année par la direction Juridique du Groupe aux responsables des activités, des directions fonctionnelles, des principales filiales et des sites qui déclarent en retour avoir pris connaissance du programme de conformité, l'avoir respecté au cours de l'exercice précédent et s'engagent à le respecter l'exercice suivant. Chacun des responsables a ensuite la charge de recueillir une attestation identique, signée des membres concernés de chaque activité, de la direction fonctionnelle, de la filiale ou du site dont il a la charge.

Par ailleurs, une procédure relative à la prévention des fraudes prévoit le recensement et la centralisation des situations de fraudes et facilite ainsi leur traitement et leur prévention.

En règle générale, les missions de chaque responsable opérationnel ou fonctionnel sont définies par une fiche de fonction. Les objectifs, qui intègrent une dimension de contrôle interne, sont quant à eux fixés par le responsable hiérarchique auquel ils rendent compte périodiquement de leurs activités.

Enfin, Arkema a mis en place une gestion dynamique des ressources humaines et une politique de formation permanente de manière à assurer une adaptation continue des compétences du personnel et de maintenir un haut niveau de motivation et d'implication individuelle.

L'ACTIVITÉ DE CONTRÔLE

L'activité de contrôle consiste en l'application des normes et procédures qui contribuent à la mise en œuvre des orientations prises à tous les niveaux d'Arkema.

À cet effet, un corps de règles a été formalisé dans le Cadre de contrôle interne et des principes généraux s'appliquant à toutes les entités d'Arkema ont été définis de manière à pouvoir contrôler l'application du mode de fonctionnement défini par le Comex. Ainsi, à titre illustratif, les délégations d'engagement et la gestion des investissements font l'objet de notes spécifiques.

- Les activités et les filiales sont responsables des processus opérationnels et sont donc les responsables du contrôle interne.
- Les directions fonctionnelles ont un rôle de définition et de diffusion de la politique et des meilleures pratiques afférentes à leur métier ; elles en vérifient la bonne application notamment dans les domaines suivants :
 - conformité aux lois et règlements,
 - sécurité et environnement, et
 - fiabilité de l'information financière ;
- Le contrôle de l'accès aux systèmes informatiques constitue un élément clé du contrôle interne et fait l'objet d'une gestion formalisée associant les directions utilisatrices et la direction des systèmes d'information.

Le département Audit Interne effectue notamment des missions d'appréciation de la conformité d'Arkema à son Cadre de contrôle interne suivant le plan d'audit validé annuellement par le Comex et approuvé par le Comité d'audit et des comptes.

L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION

Les systèmes d'information sont une composante essentielle de l'organisation d'Arkema.

Conscient des opportunités et des risques associés à la mise en œuvre des technologies de l'information, Arkema s'est doté d'un dispositif de gouvernance des systèmes d'information, tant en matière de maîtrise des risques que de création de valeur et de performance.

Cette approche consiste à déployer au sein d'Arkema, dans le cadre de sa politique de sécurité des systèmes d'information, les 10 pratiques de gouvernance des systèmes d'information qui ont été formalisées par le CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises). (Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 2.1.6 du présent chapitre).

Par ailleurs :

- Arkema dispose d'un *reporting* financier très détaillé qui est un outil de gestion essentiel utilisé par la direction générale ;
- les principaux documents du contrôle interne sont disponibles sur l'intranet d'Arkema ; et
- chaque fonction support développe les meilleures pratiques professionnelles et les diffuse dans Arkema par le biais des intranets.

L'ÉVALUATION CONTINUE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Le système de contrôle interne fait l'objet d'un suivi permanent. Le Comex est globalement responsable du système de contrôle interne, de sa performance et de son pilotage. Cependant, chaque filiale demeure en charge de l'amélioration de la performance du contrôle interne dans son périmètre.

D'une manière générale, les faiblesses du contrôle interne doivent être communiquées au responsable hiérarchique et, si nécessaire, au Comex.

En outre, les recommandations faites par le département Audit Interne à l'issue de ses missions sont systématiquement examinées et une synthèse en est faite au Comité d'audit et des comptes. Lorsque des actions correctives sont décidées, leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi formel.

Par ailleurs, dans le cadre de leur mission, les commissaires aux comptes communiquent à Arkema, représenté par la direction Finance et la direction de l'Audit interne et du Contrôle interne, et au Comité d'audit et des comptes les éventuelles faiblesses qu'ils auraient pu identifier. Ces éléments sont pris en compte pour l'amélioration du contrôle interne d'Arkema.

2.2.4 Recensement et gestion des risques

Dans le cadre de ses activités, Arkema est exposé à de nombreux risques internes et externes.

L'organisation d'Arkema étant fortement décentralisée, l'évaluation et la gestion des risques sont du ressort des activités, des directions fonctionnelles et des filiales. Chacune a pour objectif de réduire les risques inhérents à son activité.

Le dispositif de gestion des risques d'Arkema s'appuie sur des revues régulières d'identification, d'analyse et de traitement des risques comme suit :

- chaque activité présente tous les mois ses résultats et ses indicateurs au directeur général opérationnel membre du Comex dont elle dépend. Le Comex examine tous les mois le résultat des pôles et de leurs activités ;
- la direction Comptabilité/Contrôle de Gestion (DCCG) organise une revue trimestrielle des risques et litiges qui sont susceptibles d'être pris en compte dans les états financiers d'Arkema. Les activités, directions fonctionnelles et filiales font état des risques de leur entité. Ces risques sont analysés et traités au cours d'une réunion trimestrielle en présence du directeur général Finance, de la DCCG, de la direction Juridique et de la direction Audit Interne et Contrôle Interne ;
- la direction Audit Interne et Contrôle Interne procède à un recensement annuel des risques auprès des principales entités d'Arkema : activités, directions fonctionnelles et filiales. Les risques sont identifiés et analysés. Les risques génériques les plus significatifs sont positionnés sur une cartographie. La cartographie des risques est présentée au Comité d'examen

des risques qui évalue l'opportunité de la faire évoluer et propose des plans d'action appropriés lorsque cela s'avère nécessaire. Dans le cadre de cette cartographie des risques génériques, certains risques spécifiques peuvent faire l'objet d'une cartographie complémentaire. Les conclusions du Comité d'examen des risques sont communiquées au Comex préalablement à la définition du plan d'audit interne. Ce dernier est élaboré en s'appuyant sur la cartographie des risques et en tenant compte de la nécessité de couvrir le périmètre d'Arkema à intervalles réguliers. Les risques significatifs connus d'Arkema sont rattachés à un membre du Comex. Ils sont par ailleurs examinés par le Comité d'audit et des comptes et présentés au Conseil d'administration. Les risques principaux sont décrits dans le paragraphe 2.1 du présent chapitre où ils ont été classés sous les rubriques suivantes :

- les risques industriels ;
- les risques liés à la conformité, aux attentes sociétales et au contrôle interne ;
- les risques opérationnels ;
- les risques projets et innovation ;
- les risques conjoncturels ;
- les risques informatiques ;
- les risques financiers ;
- les risques talents et compétences ; et
- le risque de défaillance de la couverture d'assurance.

2.2.5 Procédures de contrôle comptable et financier

La maîtrise et la compréhension des performances financières par les responsables opérationnels et fonctionnels des activités dont ils ont la charge constituent un des éléments clés du dispositif de contrôle financier d'Arkema.

ORGANISATION DE LA FONCTION FINANCIÈRE

La fonction financière, placée sous la responsabilité du directeur général Finance, comprend :

- une direction Comptabilité/Contrôle de Gestion qui produit les informations financières et comptables consolidées, assure la fiabilité des éléments constitutifs de l'information financière d'Arkema et fournit les analyses de gestion et les prévisions financières aux différentes entités du Groupe afin d'en faciliter le pilotage ;
- une direction fiscale qui assure le respect des règles en vigueur en matière de déclarations fiscales et de paiement des impôts, et établit la planification fiscale d'ensemble pour le Groupe ;

- une direction Financement et Trésorerie dont la mission est d'optimiser le financement et la liquidité du Groupe et de gérer le risque de contrepartie ; et
- une direction de la Communication Financière qui a pour missions d'établir, de développer et d'entretenir les relations avec les investisseurs, les actionnaires et les analystes financiers, et qui assure la publication des informations financières, après validation par le Conseil d'administration de la Société.

Chaque activité dispose de son propre contrôle de gestion qui suit et analyse mensuellement les résultats de l'activité, et chaque filiale est responsable de ses comptes mensuels et de l'information financière semestrielle et annuelle la concernant.

REPORTING COMPTABLE ET CONTRÔLE DE GESTION

La direction Comptabilité/Contrôle de Gestion (DCCG) définit les principes et règles financières du Groupe contenus dans le manuel de *reporting* financier et dans le cadre de gestion d'Arkema. Elle assure également la veille réglementaire comptable pour le Groupe et s'assure de la prise en compte des points techniques spécifiques applicables à Arkema.

Le *reporting* financier, élaboré en accord avec ces principes, a pour objectif d'analyser les performances réalisées par rapport aux prévisions et aux périodes précédentes. Le calendrier de *reporting* s'articule autour :

- d'un plan à moyen terme (sur cinq ans), élaboré annuellement par la direction Stratégie. Ce plan est examiné et approuvé par le Comex et permet d'apprécier les conséquences financières des grandes orientations stratégiques et des principaux éléments de rupture identifiés dans l'environnement envisagé ;
- d'un budget annuel, qui définit les objectifs de performance à atteindre pour l'année à venir et en cohérence par rapport au plan moyen terme. Le budget, dont le processus d'élaboration est sous la responsabilité de la direction Comptabilité/Contrôle de Gestion, constitue une référence privilégiée pour mesurer la performance réalisée par les trois pôles d'activités ainsi que celle des activités qui les composent, les directions fonctionnelles et les filiales d'Arkema dans son ensemble ;
- d'un *reporting* et de prévisions mensuelles qui permettent de prendre en compte une évolution de l'actualité du *business* et d'affiner des prévisions de clôture pour le trimestre en cours et la fin de l'exercice. La direction Comptabilité/Contrôle de Gestion établit mensuellement un *reporting* consolidé par pôle et par activité reprenant les faits marquants du mois écoulé, les indicateurs de performance et les prévisions mises à jour. Ces éléments font l'objet d'une revue systématique par le Comex du Groupe.

L'ensemble des principes fondamentaux d'élaboration du *reporting* financier est contenu dans le manuel de *reporting* financier et dans le cadre de gestion d'Arkema. Ces documents de référence sont mis à jour régulièrement par la DCCG, après validation par le directeur général Finance ou le Comex suivant la nature de la modification et son importance.

Le *reporting* comptable a notamment pour objectif d'analyser les performances réalisées par rapport aux prévisions et aux périodes précédentes. Celui-ci s'articule autour des processus décrits ci-dessous.

COMPTES CONSOLIDÉS ET COMPTES SOCIAUX

Arkema publie des informations financières consolidées sur une base trimestrielle. Les comptes semestriels au 30 juin et les comptes annuels au 31 décembre font respectivement l'objet d'un examen limité et d'un audit par les commissaires aux comptes.

Les informations trimestrielles au 31 mars et au 30 septembre comprennent uniquement les états financiers de synthèse (bilan, compte de résultat et tableau de flux de trésorerie). La direction de la communication financière élabore les communiqués de presse relatifs aux comptes et les soumet au Conseil d'administration de la Société pour validation.

Dans le cadre de chaque arrêté, la direction Comptabilité/Contrôle de Gestion revoit le portefeuille des risques financiers avec chaque activité, direction fonctionnelle et les principales entités juridiques du Groupe.

L'établissement des comptes sociaux de la Société s'intègre dans le processus général d'élaboration de l'information financière annuelle. Par ailleurs, la Société soumet au Conseil d'administration les documents de gestion prévisionnelle conformément aux dispositions réglementaires.

SYSTÈMES D'INFORMATION

La direction des systèmes d'information définit et coordonne l'ensemble des systèmes d'information dans le Groupe.

Arkema poursuit son programme de transformation sur la base du progiciel intégré SAP qui contribue à l'amélioration de l'environnement de contrôle du Groupe, notamment grâce à la révision des procédures, au renforcement des contrôles automatisés et à la suppression d'interfaces.

LETTRES D'AFFIRMATION

Chaque année Arkema émet, sous la signature de son Président-directeur général et de son directeur général Finance, une lettre d'affirmation à l'attention de ses commissaires aux comptes attestant notamment de la sincérité et de la régularité des comptes consolidés. Pour conforter cette affirmation, les responsables opérationnels et financiers de chaque filiale consolidée s'engagent annuellement sur le respect des règles de contrôle interne et sur la sincérité de l'information financière au travers d'une lettre d'affirmation adressée au Président-directeur général, au directeur général Finance et aux commissaires aux comptes.

De plus, la lettre d'affirmation semestrielle d'Arkema s'appuie sur les lettres d'affirmation semestrielles des principales filiales, suivant la même procédure et attestant que la liasse de consolidation semestrielle de la filiale a été établie en conformité avec le manuel de *reporting* financier d'Arkema.

2.2.6 Politique d'assurance d'Arkema

Arkema met en œuvre une stratégie de couverture qui allie une politique de prévention en coopération étroite avec les assureurs (notamment en dommages aux biens, au moyen de visites périodiques des sites assorties de recommandations techniques régulièrement suivies) et la souscription de polices d'assurance.

La politique d'assurance du Groupe couvre, de façon centralisée pour le monde entier, les risques relatifs à la production, au transport et à la commercialisation des produits du Groupe. Afin d'optimiser la politique de couverture de l'ensemble des sociétés du Groupe, Arkema fait appel à des courtiers internationaux en assurances. D'une manière générale, les polices d'assurance du Groupe prévoient des plafonds de couverture qui sont applicables soit par sinistre, soit par sinistre et par an. Ces plafonds varient en fonction des risques couverts. Dans la plupart des cas, les couvertures sont limitées à la fois par un certain nombre d'exclusions usuelles pour ce type de contrats et par des franchises d'un montant raisonnable compte tenu de la taille du Groupe.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, le montant total des primes supportées par le Groupe et relatives aux polices d'assurance du Groupe présentées ci-dessous est inférieur à 1 % du chiffre d'affaires de l'exercice.

Les polices d'assurance du Groupe sont établies en vue de couvrir les risques présents au moment où elles sont mises en place et de façon à tenir compte des acquisitions ou cessions qui interviendraient en cours d'exercice.

La rétention des risques est répartie entre les franchises d'assurance supportées par le Groupe conformément aux polices d'assurance mises en place et la rétention d'une partie du risque prise en charge au niveau central par le biais d'une société captive d'assurance. Cette société captive n'intervient qu'en assurance dommage. Elle a pour objet d'optimiser le coût des assurances externes du Groupe.

Arkema estime que ses polices d'assurance sont en adéquation avec les offres actuelles du marché de l'assurance pour des groupes de taille et d'activité comparables.

Le niveau de détail de la description des polices d'assurance souscrites par Arkema figurant ci-après lui permet de respecter les impératifs de confidentialité qui s'imposent en la matière et de protéger ses intérêts et sa compétitivité.

RESPONSABILITÉ CIVILE

Le Groupe est assuré en matière de responsabilité civile par des compagnies d'assurance de premier plan. Le programme d'assurance responsabilité civile couvre (sous réserve des exclusions et sous-limites applicables) le Groupe dans le monde entier pour les conséquences pécuniaires résultant de la mise en jeu de sa responsabilité civile dans le cadre de ses activités et du fait de dommages ou préjudices corporels, matériels ou immatériels causés aux tiers. La limite de garantie de ce programme pour le Groupe est de 1 milliard d'euros. Les franchises acceptées sont variables, notamment en fonction de la localisation des filiales.

DOMMAGES AUX BIENS

Les différents sites du Groupe sont assurés par des compagnies de premier plan contre les dommages matériels et les pertes d'exploitation qui pourraient en résulter. Cette couverture est destinée à éviter toute perte significative pour le Groupe et à assurer la reprise de l'exploitation en cas de sinistre. Toutefois, certains biens et certains types de dommages, qui varient en fonction du territoire sur lequel se produit le sinistre, peuvent être exclus du champ d'application de cette police d'assurance.

Les polices dommages aux biens comprennent une couverture « dommages directs » et une couverture « pertes d'exploitation » pour laquelle la limite de la période d'indemnisation est de 24 ou 36 mois en fonction des sites. Ces polices peuvent inclure des sous-limites, notamment pour bris de machine, catastrophes naturelles ou terrorisme. Les franchises acceptées sont variables selon la taille des sites concernés. En 2018, la rétention totale maximum en cas de sinistre, hors évènement naturel, est de 20 millions d'euros. Elle est de 25 millions d'euros en cas de sinistre causé par un évènement naturel.

La limite de garantie combinée couvrant les dommages directs et les pertes d'exploitation, intervenant au-delà de la rétention totale, est de 500 millions d'euros.

TRANSPORT

Le Groupe est assuré contre les risques subis par ses biens de production ou d'équipement, ses produits finis ou semi-finis et ses matières premières au cours de leur transport ou de leur stockage chez des tiers, jusqu'à un plafond de 12 millions d'euros par cargaison. Cette police d'assurance comporte une franchise et des exclusions usuelles pour ce type de contrats.

RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Arkema a souscrit un programme d'assurance en matière de responsabilité environnementale auprès de compagnies d'assurance de premier plan. Pour ses sites situés aux États-Unis, la limite est de 75 millions de dollars US. Pour les sites situés en dehors des États-Unis, la limite est de 80 millions d'euros.

Ces programmes couvrent, sous certaines conditions, les responsabilités environnementales liées aux sites de production du Groupe. Ils indemnisent notamment les dommages causés aux tiers du fait de pollutions prenant naissance sur les sites du Groupe ou à l'occasion du transport de produits du Groupe.

RISQUES CYBER

Arkema a souscrit, un programme d'assurance cyber couvrant toutes ses filiales dans le monde entier. La limite de garantie a été portée à 50 millions d'euros à effet au 15 janvier 2018, au-delà d'une franchise de 2 millions d'euros.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE <small>RFA</small>	80
3.2 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION <small>RFA</small>	81
3.2.1 Le Conseil d'administration	81
3.2.2 La direction générale	94
3.2.3 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil d'administration et la direction générale	95
3.3 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION <small>RFA</small>	96
3.3.1 Direction et limitation des pouvoirs du Président-directeur général	96
3.3.2 Missions et fonctionnement du Conseil d'administration	97
3.3.3 L'administrateur référent	102
3.3.4 Les comités du Conseil d'administration	103
3.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX <small>RFA</small>	106
3.4.1 Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants	107
3.4.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	108
3.4.3 Rémunération des membres de la direction générale hors Président-directeur général	116
3.4.4 Opérations sur titres des dirigeants de la Société	118
3.5 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION EN CAPITAL	119
3.5.1 Plans d'attribution d'actions de performance	120
3.5.2 Plans d'options de souscription d'actions	124

3

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

Le présent chapitre 3 constitue le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 al.6 du Code de commerce. Ce rapport a été élaboré par un groupe de travail comprenant notamment le secrétariat du Conseil d'administration, la direction Communication Financière et la direction Ressources Humaines de la Société, après prise en compte :

- du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF, tel que révisé pour la dernière fois en juin 2018 (le « Code AFEP-MEDEF ») et de son Guide d'application de janvier 2019, disponibles sur les sites internet de l'AFEP (www.afep.com) et du MEDEF (www.medef.com) ;
- de la recommandation AMF n° 2012-02 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées se référant au Code AFEP-MEDEF, telle que mise à jour pour la dernière fois le 30 novembre 2018 après intégration des recommandations issues du rapport 2018 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants de sociétés cotées publié le 26 novembre 2018 ; et
- des recommandations du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise figurant dans son rapport d'activité publié en octobre 2018.

Il a ensuite été revu par le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance avant d'être approuvé par le Conseil d'administration de la Société.

Les autres informations requises au titre des articles L. 225-37, L. 225-37-4 et L. 225-37-5 du Code de commerce, à savoir le tableau des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales, les informations concernant la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique, figurent respectivement aux paragraphes 6.2.5, 6.5.1, 6.2.1, 6.3.1, 6.3.2 et 6.3.3 du présent document.

À l'exception de l'engagement lié à la cessation de fonctions du Président-directeur général mentionné dans le rapport des commissaires aux comptes qui figure à la section 7.1 du présent document, il n'existe aucune autre convention intervenue entre l'un des administrateurs de la Société ou de l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et une société dont la Société possède plus de la moitié du capital. Pour plus de détails sur cet engagement, voir le paragraphe 3.4.2.1 du présent chapitre.

3.1 CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

En matière de gouvernement d'entreprise, la Société se réfère aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et à son Guide d'application, disponibles sur les sites internet de l'AFEP (www.afep.com) et du MEDEF (www.medef.com).

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce et à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société considère qu'à la date du présent document, et sauf exceptions pour lesquelles des explications sont fournies dans le tableau de synthèse ci-dessous, la Société se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France.

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées Explications

17. La diversité des modes d'organisation de la gouvernance « [...] le Conseil peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants [...] »

Conformément aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF repris dans le Règlement intérieur, M. François Enaud, administrateur d'Arkema depuis plus de douze ans au 10 mai 2018 et administrateur référent, n'est plus réputé indépendant. Le Conseil d'administration a toutefois décidé, de manière exceptionnelle et dérogeant à ce qui est prévu dans le Règlement intérieur, de le maintenir dans ses fonctions d'administrateur référent jusqu'à l'expiration de son mandat, soit à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra le 21 mai 2019, afin d'assurer une continuité dans l'exercice de cette fonction récemment créée, notamment vis-à-vis des actionnaires. Le Conseil d'administration du 3 avril 2019 a décidé de nommer Mme Hélène Moreau-Leroy, administrateur indépendant, en qualité d'administrateur référent en remplacement de M. François Enaud à compter du 21 mai 2019, sous réserve du renouvellement de son mandat par l'assemblée générale des actionnaires se tenant le même jour.

16. Comité en charge des nominations « [...] être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. [...] »

17. Comité en charge des rémunérations « [...] être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. [...] »

Conformément aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF repris dans le Règlement intérieur, MM. Thierry Morin et François Enaud, administrateurs d'Arkema depuis plus de douze ans au 10 mai 2018, ne sont plus réputés indépendants. En conséquence, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance comprend, au 31 décembre 2018, 2 membres indépendants sur les 4 membres qui le composent, soit un taux d'indépendance de 50 %.

Le mandat de M. François Enaud expirant à l'issue de l'assemblée générale du 21 mai 2019, à cette date, le Comité sera composé de 2 membres indépendants sur 3, soit une majorité de 67 % de membres indépendants.

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées

Explications

17. Comité en charge des rémunérations
« [...] Il est recommandé que le Président du comité soit indépendant [...] »

Conformément aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF repris dans le Règlement intérieur, M. Thierry Morin, administrateur d'Arkema depuis plus de douze ans au 10 mai 2018, n'est plus réputé indépendant. Compte tenu du renouvellement important de sa composition depuis deux ans, puisqu'il avait été créé ex nihilo en 2006, le Conseil d'administration tient à préserver une continuité à la présidence du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance. Ainsi, il a décidé le 3 avril 2019, de maintenir M. Thierry Morin en qualité de Président du comité afin de continuer à bénéficier de sa connaissance approfondie d'Arkema, de ses enjeux et de ses principes de gouvernance qu'il a contribué à développer et maintenir à un niveau conforme aux meilleures pratiques. Le Conseil est convaincu de l'entière indépendance de jugement de M. Thierry Morin et prend également en compte sa décision de nommer un nouvel administrateur référent indépendant ce même jour.

17. Comité en charge des rémunérations
« [...] Il est recommandé [...] qu'un administrateur salarié en soit membre. »

L'administrateur représentant les salariés participe aux réunions du Conseil d'administration où sont revues et débattues les rémunérations. En revanche, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance traitant de sujets plus larges que celui des seules rémunérations, l'administrateur représentant les salariés n'en est pas membre. Par ailleurs, les procès-verbaux du Comité sont très complets et intégralement communiqués au Conseil d'administration.

3.2 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.2.1 Le Conseil d'administration

3.2.1.1 PRINCIPES DE COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La composition et le fonctionnement du Conseil d'administration de la Société sont déterminés par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, par les statuts de la Société et par le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de treize membres dont six administrateurs indépendants. Il comprend par ailleurs six femmes, un administrateur représentant les salariés et un administrateur représentant les salariés actionnaires.

Type d'administrateurs	Mode de nomination	Durée du mandat	Nombre d'administrateurs	Texte de référence
Administrateurs	Assemblée générale des actionnaires	4 ans	11	Article L. 225-18 du Code de commerce
Administrateur représentant les salariés actionnaires	Assemblée générale des actionnaires sur proposition des Conseils de surveillance des FCPE	4 ans	1	Article L. 225-23 du Code de commerce
Administrateur représentant les salariés	Désignation par la délégation française du Comité de Groupe européen	4 ans	1	Article L. 225-27-1 du Code de commerce

Politique de diversité menée au sein du Conseil

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce, tel que modifié par la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018, au Code AFEP-MEDEF et aux recommandations de l'AMF relatives à la composition du Conseil d'administration, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance revoit régulièrement les objectifs de diversification de la composition du Conseil d'administration que ce soit en termes d'indépendance des administrateurs, de représentation équilibrée d'hommes et de femmes, d'âge, de diversité d'expérience, en particulier internationale, et de complémentarité des compétences. Le Comité veille ainsi à sélectionner, avec l'aide de cabinets de recrutement spécialisés le cas échéant, et à présenter au Conseil d'administration des dirigeants ou anciens dirigeants d'entreprise possédant des compétences dans des domaines tels que l'industrie, la finance, les acquisitions et leur intégration, la responsabilité sociétale d'entreprise, la recherche / l'innovation et les technologies de l'information compte tenu du contexte de digitalisation croissante de notre environnement.

En matière d'internationalisation de sa composition, compte tenu de l'histoire récente du Groupe en tant que société indépendante, le Conseil d'administration a souhaité privilégier la complémentarité de compétences et d'expériences ainsi que la participation physique de ses membres à ses réunions et a recherché dans ce cadre des candidats ayant acquis une expérience internationale significative, c'est-à-dire ayant réalisé une partie importante de leur carrière à l'étranger. L'intégration de profils de nationalité étrangère constitue cependant une volonté certaine. Ainsi, compte tenu des échéances de renouvellement des mandats des différents administrateurs, le Conseil d'administration vise à intégrer deux administrateurs de nationalité étrangère ou ayant passé l'essentiel de leur carrière professionnelle à l'étranger dans un ou plusieurs pays clés pour le Groupe d'ici 2021. Dans cette perspective, le Conseil d'administration propose à l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 mai 2019 la nomination de M. Ian Hudson de nationalité britannique.

À la date du présent document, le Conseil d'administration estime que la diversité des compétences et des parcours des membres qui le composent lui permet d'accomplir ses missions avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Les compétences de chacun des administrateurs siégeant au Conseil d'administration à la date du présent document figurent aux paragraphes 3.2.1.2 et 3.2.1.3 du présent chapitre.

Des informations complémentaires sur la politique de la Société en matière de recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes figurent aux paragraphes 3.2.2.2 et 4.4.1.5 du présent document.

Indépendance des administrateurs

Dans sa démarche d'appréciation de l'indépendance de ses membres et de prévention des risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la Société ou le Groupe, le Conseil d'administration prend en compte l'intégralité des critères du Code AFEP-MEDEF qui sont repris dans son Règlement intérieur tel que modifié le 26 février 2019. Ainsi, est réputé indépendant l'administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou sa direction, soit en particulier l'administrateur qui :

1. n'est pas ou n'a pas été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
2. n'est pas dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
3. n'est pas ou n'est pas lié directement ou indirectement à un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou conseil significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
4. n'a pas de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;
5. n'a pas été, au cours des cinq années précédentes, commissaire aux comptes de la Société ;
6. n'est pas administrateur de la Société depuis plus de douze ans ; ou
7. n'est pas ou ne représente pas un actionnaire significatif de la Société détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote de celle-ci.

L'évaluation annuelle de l'indépendance de chacun des membres du Conseil d'administration, conformément au Code AFEP-MEDEF et au Règlement intérieur du Conseil d'administration, a eu lieu lors des réunions du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et du Conseil d'administration tenues respectivement les 1^{er} et 3 avril 2019. Lors de ces réunions, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a constaté que MM. Thierry Morin, Laurent Mignon et François Enaud, administrateurs depuis plus de douze ans, ne sont plus réputés indépendants.

Ils ont par ailleurs examiné les relations d'affaires pouvant être entretenues avec les sociétés dans lesquelles un ou plusieurs des administrateurs sont associés et ont procédé, dans ce cadre, à des tests de matérialité permettant d'en vérifier le caractère significatif ou non. À cet effet, un récapitulatif des opérations réalisées entre le Groupe et ces sociétés a été présenté au Conseil d'administration afin d'évaluer le volume d'affaires représenté par ces opérations vis-à-vis de chacune des sociétés respectivement d'une part, et du Groupe, d'autre part. Le Conseil d'administration a ainsi analysé la situation de M. Laurent Mignon, Président du directoire du groupe BPCE et Président du Conseil d'administration de Natixis. Dans ce cadre, le Conseil d'administration a procédé à des tests de matérialité afin de comparer les commissions perçues par l'ensemble des banques du Groupe et déterminer la part des engagements de crédit de chacune vis-à-vis du Groupe. Ces tests ont permis au Conseil d'administration de constater que le volume d'affaires entre Arkema et Natixis est peu significatif du point de vue d'Arkema et négligeable du point de vue de Natixis, eu égard aux chiffres d'affaires respectifs de ces sociétés, et que les engagements de crédit confirmés de Natixis vis-à-vis du Groupe représentent environ 13 % du montant des crédits confirmés du Groupe. Ces engagements correspondent uniquement à la ligne de crédit syndiqué. En outre, les relations

commerciales bancaires courantes sont gérées directement par la direction Financement/Trésorerie du Groupe. En conséquence, le Conseil d'administration a pu conclure à l'absence de lien de dépendance entre les deux sociétés.

Conformément à son Règlement intérieur et aux recommandations de l'AMF, il est rappelé que lorsque des situations de conflits d'intérêts sont identifiées, l'administrateur concerné ne participe ni au vote ni aux discussions sur le sujet concerné. Pour plus de détails sur la gestion des conflits d'intérêts, voir le paragraphe 3.2.3.3 du présent chapitre.

Compte tenu de ce qui précède, et comme résumé ci-dessous, le Conseil d'administration a ainsi validé la prise en compte des critères d'indépendance proposé par le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance permettant

de qualifier d'indépendants les administrateurs qui suivent : Mmes Yannick Assouad, Marie-Ange Debon, Victoire de Margerie et Hélène Moreau-Leroy ainsi que MM. Alexandre de Juniac et Marc Pandraud.

Conformément au Code AFEP-MEDEF qui prévoit que M. Jean-Marc Bertrand, administrateur représentant les salariés actionnaires et Mme Nathalie Muracciole, administrateur représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage d'administrateurs indépendants, le taux d'indépendance du Conseil d'administration est en conséquence de 55 % (soit six administrateurs sur onze). Cette proportion est conforme à la recommandation du Code AFEP-MEDEF prévoyant que la moitié au moins des membres d'un Conseil d'administration doit être indépendante dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DU CODE AFEP-MEDEF (REPRIS DANS LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

	Salarié/ dirigeant de la Société	Mandats croisés	Relations d'affaires	Lien familial	Commissaire aux comptes	Durée supérieure à 12 ans	Actionnaire significatif	Indépendant
Thierry Le Hénaff	✓	X	X	X	X	X	X	NON
Yannick Assouad	X	X	X	X	X	X	X	OUI
Jean-Marc Bertrand	✓	X	X	X	X	X	X	NON
Marie-Ange Debon	X	X	X	X	X	X	X	OUI
François Enaud	X	X	X	X	X	✓	X	NON
Alexandre de Juniac	X	X	X	X	X	X	X	OUI
Victoire de Margerie	X	X	X	X	X	X	X	OUI
Laurent Mignon	X	X	X	X	X	✓	X	NON
Hélène Moreau-Leroy	X	X	X	X	X	X	X	OUI
Thierry Morin	X	X	X	X	X	✓	X	NON
Nathalie Muracciole	✓	X	X	X	X	X	X	NON
Marc Pandraud	X	X	X	X	X	X	X	OUI
Fonds Stratégique de Participations	X	X	X	X	X	X	✓	NON

Compte tenu de l'évolution de la composition du Conseil d'administration proposée à l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 mai 2019 et décrite au paragraphe 3.2.1.2 du présent chapitre, et sous réserve du vote favorable de cette dernière, le Conseil d'administration retrouvera une plus large majorité d'administrateurs indépendants (64 %) à l'issue de cette dernière.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 alinéa 2 du Code de commerce, le Conseil d'administration veille à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, notamment à l'occasion du renouvellement du mandat de chaque administrateur.

À la date du présent document, le Conseil d'administration de la Société compte six femmes sur treize membres, soit un taux de féminisation de 42 %, Mme Nathalie Muracciole, administrateur

représentant les salariés, n'étant, conformément au Code AFEP-MEDEF, pas prise en compte pour le calcul de la parité.

Représentation des salariés et représentation des salariés actionnaires

Conformément à la réglementation applicable, le Conseil d'administration comprend un administrateur représentant les salariés actionnaires, M. Jean-Marc Bertrand, nommé par l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018. Comme tout administrateur, M. Jean-Marc Bertrand bénéficie des formations qu'il estime nécessaire pour l'exercice de son mandat.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, Mme Nathalie Muracciole a été désignée le 7 juillet 2016 en qualité d'administrateur représentant les salariés. Le Conseil d'administration a déterminé le contenu de son programme de formation pour la durée de son mandat. Elle bénéficie ainsi d'un temps de formation d'au moins 20 heures par an.

Autres caractéristiques

Conformément aux dispositions des statuts de la Société et/ou du Règlement intérieur du Conseil d'administration :

- sous réserve des dispositions légales applicables en cas de nomination faite à titre provisoire par le Conseil d'administration, la durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les mandats sont échelonnés afin d'éviter un renouvellement en bloc et de favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs. À cet égard, l'échelonnement de l'ensemble des mandats d'administrateurs est organisé de manière à ce que l'assemblée générale des actionnaires se prononce chaque année sur le renouvellement d'un ou plusieurs mandats ;
- chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 450 actions pendant la durée de ses fonctions à l'exception de l'administrateur représentant les salariés actionnaires qui

doit détenir, individuellement ou à travers un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) régi par l'article L. 214-165 du Code monétaire et financier, au moins une action de la Société, ou un nombre de parts dudit fonds équivalent à au moins une action de la Société ; l'administrateur représentant les salariés n'est pas tenu d'être actionnaire ;

- la limite d'âge des administrateurs est fixée statutairement à 70 ans, étant précisé que lorsqu'un administrateur atteint cette limite d'âge en cours de fonctions, celles-ci cessent de plein droit à moins que le Conseil d'administration ne décide que l'administrateur peut terminer son mandat ; et
- chaque administrateur est soumis à une obligation d'information envers la Société de toute situation de conflit d'intérêts directs ou indirects, même potentielle, avec cette dernière (pour plus de détails, voir sur ce point le paragraphe 3.2.3.3 ci-après).

3.2.1.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'administration était composé comme suit :

	Nationalité	Âge	Administrateur indépendant	Année de première nomination	Échéance du mandat en cours	Autres mandats dans des sociétés cotées	Comité d'audit et des comptes	Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance	Compétences
Thierry Le Hénaff Président-directeur général	Française	55		2006	2020	1			Président-directeur général
Yannick Assouad	Française	60	◆	2017	2021	2			Direction générale, industrie, digital
Jean-Marc Bertrand Administrateur représentant les salariés actionnaires	Française	61		2018	2022	Néant			Informatique et connaissance du Groupe en qualité de salarié
Marie-Ange Debon	Française	53	◆	2018	2022	2	Président		Direction générale, comptabilité, finance, domaine de l'eau
François Enaud Administrateur référent	Française	59		2006	2019	Néant		●	Direction générale, digital
Alexandre de Juniac	Française	56	◆	2018	2022	Néant		●	Direction générale, industrie, international
Victoire de Margerie	Française	55	◆	2012	2019	2		●	Chimie, industrie et expérience significative à l'étranger
Laurent Mignon	Française	55		2006	2019	2			Direction générale, banque et finance
Hélène Moreau-Leroy	Française	54	◆	2015	2019	Néant	●		Industrie, finance et expérience significative à l'étranger
Thierry Morin	Française	67		2006	2021	1		Président	Direction générale, industrie et finance

◆ Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF repris dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration et tels qu'appréciés par le Conseil d'administration.

● Membre.

	Nationalité	Âge	Administrateur indépendant	Année de première nomination	Échéance du mandat en cours	Autres mandats dans des sociétés cotées	Comité d'audit et des comptes	Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance	Compétences
Nathalie Muracciole Administrateur représentant les salariés	Française	54		2016	2020	Néant			Ressources humaines et connaissance du Groupe en qualité de salarié
Marc Pandraud	Française	60	◆	2009	2021	Néant			Finance et international
Fonds Stratégique de Participations représenté par				2014	2022	4			
Isabelle Boccon-Gibod	Française	51				3	●		Industrie et finance

- ◆ Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF repris dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration et tels qu'appréciés par le Conseil d'administration.
- Membre.

En 2018, la composition du Conseil d'administration a évolué comme suit :

Assemblée générale du 18 mai 2018

Dépôts	Mme Marie-José Donsion et M. Patrice Bréant
Nominations	Mme Marie-Ange Debon, M. Alexandre de Juniac et M. Jean-Marc Bertrand
Renouvellement	Fonds Stratégique de Participations représenté par Mme Isabelle Boccon-Gibod

Le Conseil d'administration a pris acte lors de sa séance du 3 avril 2019 que les mandats de Mmes Victoire de Margerie et Hélène Moreau-Leroy ainsi que ceux de MM. Laurent Mignon et François Enaud arrivent à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 21 mai 2019. Le Conseil d'administration a tenu à remercier chaleureusement M. François Enaud pour sa contribution active à ses travaux et à ceux du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, au développement et à la transformation du Groupe depuis son introduction en bourse ainsi que pour l'exercice de ses fonctions en qualité d'administrateur référent. Sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a décidé de proposer le renouvellement des mandats de Mmes Victoire de Margerie et Hélène Moreau-Leroy et de M. Laurent Mignon à la prochaine assemblée générale.

Lors de l'assemblée générale des actionnaires de la Société qui se tiendra le 21 mai 2019 pour statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2018, les actionnaires seront ainsi appelés à se prononcer sur :

- le renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Victoire de Margerie, administrateur indépendant, pour une durée de quatre ans, qui continuera ainsi de faire bénéficier le Conseil de sa connaissance du secteur de la chimie et des matériaux avancés ainsi que sa compréhension du Groupe ;
- le renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Hélène Moreau-Leroy, administrateur indépendant, pour une durée de quatre ans, qui continuera d'apporter au Conseil son

expérience dans les domaines des fusions-acquisitions et de l'intégration de sociétés, et de hautes responsabilités dans un secteur industriel à fort contenu technologique ainsi que sa longue expérience internationale ;

- le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Laurent Mignon qui continuera d'apporter au Conseil ses compétences et son expérience de Président du directoire d'un grand groupe du secteur de la banque et de l'assurance ainsi que sa connaissance approfondie d'Arkema qu'il accompagne depuis son introduction en bourse tout en conservant une entière indépendance de jugement ; et
- la nomination, en qualité d'administrateur indépendant, de M. Ian Hudson, pour une durée de quatre ans, qui permettra au Conseil de bénéficier de sa grande expérience de dirigeant dans le secteur de la chimie de spécialités, de sa culture anglo-saxonne et de son expérience internationale.

Sous réserve du vote favorable de l'assemblée générale à ces propositions, Mmes Victoire de Margerie et Hélène Moreau-Leroy seront maintenues dans leurs fonctions respectives de membres du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité d'audit et des comptes, et M. Ian Hudson intégrera le Comité d'audit et des comptes. Mme Hélène Moreau-Leroy assurera en outre les fonctions d'administrateur référent en remplacement de M. François Enaud.

Ces évolutions sont récapitulées ci-après :

Assemblée générale du 21 mai 2019

Départ	M. François Enaud, membre du Comité de nominations, des rémunérations et de la gouvernance et administrateur référent
Nomination	M. Ian Hudson, administrateur indépendant et membre du Comité d'audit et des comptes
Renouvellements	Mme Hélène Moreau-Leroy, administrateur indépendant, membre du Comité d'audit et des comptes et administrateur référent Mme Victoire de Margerie, administrateur indépendant et membre du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance M. Laurent Mignon, administrateur

Pour plus de détails sur les résolutions proposées à l'assemblée générale du 21 mai 2019, voir le paragraphe 7.2.2 du présent document.

Le tableau ci-dessous récapitule la mise en œuvre des principes de composition du Conseil décrits et les résultats obtenus au cours de l'exercice 2018.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition du Conseil	Objectifs / priorités	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	Taux de féminisation d'au moins 40 %.	Depuis l'assemblée générale du 23 mai 2017, le Conseil est composé de plus de 40 % de femmes. Taux de féminisation : 42 % au 31 décembre 2018.
Diversité - International	Nominations, d'ici à 2021, d'au moins 2 administrateurs soit de nationalité étrangère, soit ayant une expérience internationale significative.	Expérience internationale : 50 % au 31 décembre 2018.
Complémentarité des compétences (hors PDG)	Profils de dirigeants ou anciens dirigeants d'entreprise possédant des compétences dans les domaines de la chimie, l'industrie, la finance, les acquisitions et leur intégration, la responsabilité sociétale d'entreprise, la recherche / l'innovation et les technologies de l'information.	<ul style="list-style-type: none"> • Chimie : 3 • Industrie : 7 • Finance : 7 • Technologies de l'information / digital : 4 • RSE : 3
Obligations légales et réglementaires	Administrateur représentant les salariés actionnaires (détention supérieure à 3 % du capital). Un ou deux administrateurs représentant les salariés (cf. article 10.3 des statuts).	1 administrateur représentant les salariés actionnaires. 1 administrateur représentant les salariés depuis 2016.
Indépendance des administrateurs	Avoir une large majorité d'administrateurs indépendants (au moins 50 %).	Taux d'indépendance : 55 % au 31 décembre 2018.
Age des administrateurs	70 ans maximum.	Aucun administrateur de plus de 70 ans.

3.2.1.3 INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2018

M. Thierry Le Hénaff

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Date de première nomination : 6 mars 2006

Date du dernier renouvellement : 7 juin 2016

Date d'échéance du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2018 : 205 609

Adresse professionnelle : Arkema, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en 1963, M. Thierry Le Hénaff est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées et titulaire d'un master de management industriel de l'université de Stanford (États-Unis). Il est Président-directeur général d'Arkema depuis le 6 mars 2006 et Président du Conseil d'administration d'Arkema France depuis le 18 avril 2006. Il est par ailleurs membre du Conseil d'administration de la Fondation de l'École polytechnique.

Après avoir débuté sa carrière chez Peat Marwick Consultants, il rejoint Bostik, la division Adhésifs de Total S.A. en 1992, où il occupe différentes responsabilités opérationnelles tant en France qu'à l'international. En juillet 2001, il devient Président-directeur général de Bostik Findley, nouvelle entité issue de la fusion des activités Adhésifs de Total S.A. et d'Elf Atochem. Le 1^{er} janvier 2003, il rejoint le comité directeur d'Atofina, au sein duquel il supervise trois divisions (l'Agrochimie, les Fertilisants et la Thiouchimie) ainsi que trois directions fonctionnelles. Il intègre, en 2004, le comité de direction du groupe Total, avant de devenir Président-directeur général d'Arkema le 6 mars 2006. Il a réalisé l'introduction en bourse d'Arkema le 18 mai 2006.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS

France

Au sein du Groupe

- ▶ Président du Conseil d'administration d'Arkema France

Hors Groupe

- ▶ Membre du Comité de surveillance et du comité d'audit de Michelin*

Étranger

- ▶ Néant

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**

Expirés en 2018

- ▶ Néant

Expirés de 2014 à 2017

- ▶ Administrateur d'Eramet*

Mme Yannick Assouad

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Date de première nomination : 23 mai 2017

Date d'échéance du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2018 : 450

Adresse professionnelle : Latécoère, 135 rue de Périole, 31079 Toulouse Cedex 5

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Née en 1959, Mme Yannick Assouad est diplômée de l'INSA de Lyon (Institut National des Sciences Appliquées) et titulaire d'un doctorat (PhD) en génie aéronautique de l'Illinois Institute of Technology (ITT) aux États-Unis. Elle est directeur général du groupe Latécoère.

Elle débute sa carrière en 1986 chez Thomson-CSF (aujourd'hui Thalès) où elle assume la responsabilité du service thermique et mécanique jusqu'en 1998. Puis elle devient successivement directeur technique puis directeur général de la SECAN, filiale d'Honeywell Aerospace avant d'en devenir la Présidente. En 2003, elle rejoint Zodiac Aerospace, où elle exerce le mandat de directeur général d'Intertechnique Services jusqu'en 2008. Entrée au Comité exécutif, elle crée la branche Services du Groupe, dont elle assume la direction jusqu'en 2010, date à laquelle elle prend la responsabilité de directeur général de la branche Aircraft Systems. En mai 2015, elle prend en charge la branche Cabin nouvellement créée par Zodiac Aerospace. Elle est nommée directeur général du groupe Latécoère en novembre 2016.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS**

France

- ▶ Directeur général et administrateur du groupe Latécoère*
- ▶ Administrateur et membre du comité d'audit de Vinci*
- ▶ Administrateur de l'École Nationale d'Aviation Civile (ENAC)
- ▶ Membre du Conseil du Gifas (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales)

Étranger

- ▶ Néant

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**

Expirés en 2018

- ▶ Néant

Expirés de 2014 à 2017

- ▶ Membre du directoire du groupe Zodiac Aerospace
- ▶ Présidente et administrateur des sociétés relevant de la branche Aircraft Systems, puis de la branche Cabin, de la société Zodiac Aerospace
- ▶ Administrateur de l'Institut de recherche technologique Saint-Exupéry

* Société cotée

** Hors du Groupe Arkema

M. Jean-Marc Bertrand

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES

Date de première nomination : 18 mai 2018**Date d'échéance du mandat** : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021**Nationalité** : française**Nombre de parts de FCPE détenues au 31 décembre 2018** : 828**Adresse professionnelle** : Arkema, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Né en 1958, M. Jean-Marc Bertrand est titulaire d'un diplôme d'ingénieur au CESI (Centre des études supérieures industrielles). Il est actuellement chef de projet au sein du département Infrastructures Informatiques de la direction informatique iTeam d'Arkema.

Il est entré dans le Groupe en 1989 via la société Pennwalt France où il a exercé diverses responsabilités dans le domaine de l'informatique et a rejoint Arkema en 2006 au sein de la direction informatique en tant que chef de service FO (équipe en charge de l'architecture des outils utilisateurs). Il a depuis occupé différents postes au sein de la direction informatique.

Il a par ailleurs exercé diverses fonctions au sein des instances représentatives du personnel notamment en tant que représentant syndical CFE-CGC et secrétaire du Comité Central d'Entreprise d'Arkema France.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS**France***Au sein du Groupe*

- ▶ Membre du Conseil de surveillance du FCPE Arkema Actionariat France

Étranger

- ▶ Néant

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS****Expirés en 2018**

- ▶ Néant

Expirés de 2014 à 2017

- ▶ Néant

Mme Marie-Ange Debon

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET PRÉSIDENT DU COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

Date de première nomination : 18 mai 2018**Date d'échéance du mandat** : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021**Nationalité** : française**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2018** : 550**Adresse professionnelle** : Suez, Tour CB 21 – 16 Place de l'Iris, 92040 Paris La Défense**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Née en 1965, Mme Marie-Ange Debon est diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC) et de l'École nationale de l'administration (ENA), et titulaire d'une maîtrise de droit. Elle est Directrice générale adjointe du groupe Suez en charge de la France, de l'Italie et de l'Europe Centrale et Orientale depuis mars 2018 et membre du comité de direction depuis 2008.

Avant de rejoindre Suez Environnement en 2008, Mme Marie-Ange Debon a occupé plusieurs postes dans l'administration et le secteur privé : auditeur puis conseiller référendaire à la Cour des Comptes de 1990 à 1994 puis Directrice générale adjointe de France 3 de 1994 à 1998. Elle intègre le groupe Thomson en 1998 au poste de directeur financier adjoint, puis à compter de juillet 2003 de Secrétaire Générale. En 2008, elle rejoint Suez Environnement en tant que Secrétaire Générale responsable du juridique, de l'audit des systèmes d'information, des risques, des assurances et des achats. En 2013, elle prend la responsabilité de la Division Internationale (Amérique du Nord, Asie, Pacifique, Afrique, Inde). Elle a également été membre du Collège de l'Autorité des marchés financiers de 2008 à 2014 et Présidente de la Commission Droit de l'Entreprise du MEDEF de 2009 à 2013.

Mme Marie-Ange Debon est par ailleurs administratrice indépendante au sein du Conseil d'administration de Technip-FMC et Présidente de son comité d'audit.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS****France**

- ▶ Membre du Conseil d'administration et Président du Comité d'audit de Technip-FMC *

Étranger

- ▶ Membre de différents Conseils d'administration de sociétés du Groupe Suez, dont Lydec* au Maroc

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS****Expirés en 2018**

- ▶ Néant

Expirés de 2014 à 2017

- ▶ Néant

* Société cotée

** Hors du Groupe Arkema

M. François Enaud

ADMINISTRATEUR, MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE ET ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Date de première nomination : 10 mai 2006
Date du dernier renouvellement : 2 juin 2015
Date d'échéance du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018
Nationalité : française
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2018 : 551
Adresse professionnelle : Arkema, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en 1959, M. François Enaud est diplômé de l'École polytechnique et ingénieur civil des Ponts et Chaussées. Entre 1998 et mars 2015, François Enaud a été successivement Président-directeur général de Steria SA, gérant exécutif de Steria SCA puis directeur général de Sopra Steria Group. Après deux années passées au sein de la société Colas comme ingénieur de travaux (1981-1982), François Enaud a rejoint la société Steria en 1983 où il a occupé différentes fonctions de direction (Technique et Qualité, directeur général de filiales, division Transports, division Télécoms) avant d'en prendre la direction générale en 1997 et la présidence en 1998. En septembre 2014, François Enaud est nommé directeur général de la société Sopra Steria Group, résultante de la fusion des deux sociétés du même nom. En septembre 2015, François Enaud crée la société de Conseil et de développement FE Développement qui a pour objet de développer et d'accompagner un réseau de sociétés innovantes dans le domaine de l'économie numérique.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS**

- France**
- ▶ Président de FE Développement SAS
 - ▶ Président de Dejamobile
 - ▶ Président de Shadline
 - ▶ Associé-administrateur d'Aston i Trade Finance
 - ▶ Associé-administrateur de Premium Peers
 - ▶ Senior Advisor d'Oddo Finance
 - ▶ Président du Conseil d'administration de l'Agence nouvelle des solidarités actives (ANSA)
 - ▶ Administrateur de FONDACT (Association loi 1901 pour la gestion participative, l'épargne salariale et l'actionnariat de responsabilité)
 - ▶ Administrateur de LinkbyNet
 - ▶ Senior advisor de Bearing Point
- Étranger**
- ▶ Administrateur de KLM

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**

- Expirés en 2018**
- ▶ Néant
- Expirés de 2014 à 2017**
- ▶ Directeur général et administrateur de Sopra Steria Group*
 - ▶ Directeur général de Groupe Steria SA*
 - ▶ Président-directeur général et administrateur de Steria SA
 - ▶ Gérant exécutif de Groupe Steria SCA

M. Alexandre de Juniac

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Date de première nomination : 18 mai 2018
Date d'échéance du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021
Nationalité : française
Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2018 : 450
Adresse professionnelle : IATA, 33 route de l'aéroport, PO BOX 416, 1215 Genève 15 Aéroport, Suisse

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en 1962, M. Alexandre de Juniac est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale de l'administration (ENA). Il est directeur général de l'Association internationale du transport aérien (IATA) depuis le 1^{er} septembre 2016. M. Alexandre de Juniac a commencé sa carrière au Conseil d'État de 1988 à 1993 où il a été successivement auditeur, Maître des requêtes puis Secrétaire général adjoint. De 1993 à 1995, il est conseiller technique puis directeur adjoint du cabinet de M. Nicolas Sarkozy, Ministre du Budget. En 1995, il rejoint le groupe Thomson S.A. (devenu Thalès) comme directeur du plan et du développement. En 1997, il est nommé directeur commercial de Thalès Avionics, puis Secrétaire général de Thalès (1999-2004), directeur général adjoint de Thalès Air Systems (2004-2008) et directeur général pour l'Asie, l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Amérique Latine en mai 2008. De juin 2009 à septembre 2011, il est directeur de cabinet de Mme Christine Lagarde, Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi. De 2011 à 2013, il est Président-directeur général d'Air France puis, jusqu'en juillet 2016, Président-directeur général d'Air France-KLM. M. Alexandre de Juniac a par ailleurs été membre du Conseil de surveillance de Vivendi entre 2013 et 2017.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS**

- France**
- ▶ Néant
- Étranger**
- ▶ Directeur général de l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA)

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**

- Expirés en 2018**
- ▶ Néant
- Expirés de 2014 à 2017**
- ▶ Président-directeur général d'Air France-KLM*
 - ▶ Membre du Conseil de surveillance de Vivendi*

* Société cotée
 ** Hors du Groupe Arkema

Mme Victoire de Margerie

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Date de première nomination : 7 novembre 2012**Date du dernier renouvellement :** 2 juin 2015**Date d'échéance du mandat :** assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018**Nationalité :** française**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2018 :** 450**Adresse professionnelle :** Rondol Industrie, 2 allée André Guinier, 54000 Nancy**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Née en 1963, Mme Victoire de Margerie est diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC) et de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP), titulaire d'un DESS de droit privé de l'université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et d'un doctorat de Sciences de gestion de l'université de Paris 2 Panthéon-Assas. Elle est Présidente et principale actionnaire de la PME de micromécanique Rondol Industrie depuis 2012. Elle est, par ailleurs, Vice-Président du *World Materials Forum* et administrateur des sociétés Eurazéo (France) et Babcock International (Royaume Uni).

Elle a auparavant occupé des fonctions industrielles opérationnelles en Allemagne, en France et aux États-Unis chez Elf Atochem, Carnaud Metal-Box et Pechiney. Entre 2002 et 2011, elle a aussi enseigné la stratégie et le management technologique à l'École de Management de Grenoble.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS****France**

- ▶ Président de Rondol Industrie
- ▶ Membre du Conseil de surveillance d'Eurazéo*

Étranger

- ▶ Administrateur, membre du Comité de nomination et de rémunération et membre du Comité d'audit et des risques de Babcock International Group Plc.*

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS****Expirés en 2018**

- ▶ Néant

Expirés de 2014 à 2017

- ▶ Président du Conseil d'administration de Soitec*
- ▶ Administrateur d'Écoemballages
- ▶ Administrateur de Morgan Advanced Materials* (Royaume-Uni)
- ▶ Administrateur d'Italcementi* (Italie)
- ▶ Administrateur de Norsk Hydro* (Norvège)
- ▶ Membre du Conseil de surveillance de Banque Transatlantique

M. Laurent Mignon

ADMINISTRATEUR

Date de première nomination : 10 mai 2006**Date du dernier renouvellement :** 2 juin 2015**Date d'échéance du mandat :** assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018**Nationalité :** française**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2018 :** 300**Adresse professionnelle :** Groupe BPCE, 50 avenue Pierre Mendès France - 75201 Paris Cedex 13**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Né en 1963, M. Laurent Mignon est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC) et du *Stanford Executive Program*. Il est Président du directoire du Groupe BPCE depuis le 1^{er} juin 2018.

Laurent Mignon a exercé, pendant plus de dix ans, différentes fonctions à la Banque Indosuez, allant des salles de marché à la banque d'affaires. En 1996, il rejoint la Banque Schroders à Londres, puis AGF en 1997 comme directeur financier et est nommé membre du Comité exécutif en 1998. Il prend successivement la responsabilité en 2002 des Investissements de la Banque AGF Asset Management, d'AGF Immobilier puis, en 2003, du pôle Vie et services financiers et de l'assurance-crédit. De septembre 2007 à mai 2009, il devient associé gérant de Oddo et Cie aux côtés de Philippe Oddo. Il a ensuite été directeur général de Natixis S.A. jusqu'au 31 mai 2018.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS****France***Au sein du groupe BPCE*

- ▶ Président du directoire du groupe BPCE
- ▶ Président du Conseil d'administration de Natixis SA*
- ▶ Président du Conseil d'administration du Crédit Foncier de France
- ▶ Administrateur de la Compagnie Nationale de Prévoyance (CNP)*

Hors groupe BPCE

- ▶ Président de la Fédération bancaire française (FBF)

Étranger

- ▶ Néant

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS****Expirés en 2018**

- ▶ Directeur général de Natixis SA*
- ▶ Président du Conseil d'administration de Natixis Global Asset Management (NGAM)
- ▶ Président du Conseil d'administration de Coface SA*
- ▶ Président du Conseil d'administration de Natixis Assurance

Expirés de 2014 à 2017

- ▶ *Director* de Lazard Ltd*

* Société cotée

** Hors du Groupe Arkema

Mme Hélène Moreau-Leroy

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

Date de première nomination : 2 juin 2015

Date d'échéance du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2018 : 450

Adresse professionnelle : Safran, 46 rue Camille Desmoulins, 92130 Issy les Moulineaux

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Née en 1964, Mme Hélène Moreau-Leroy est diplômée de l'Institut National des Sciences Appliquées (INSA) de Lyon et titulaire d'un MBA international (*Master in International Business Administration*) de l'Université de Nouvelle-Angleterre en Australie. Elle est également certifiée *professional supply chain* (APICS). Elle est directeur du projet d'intégration de Zodiac Aerospace chez Safran.

Hélène Moreau-Leroy a occupé plusieurs postes de direction en recherche et développement, gestion de projets, achats et production pour des groupes industriels et a passé 14 ans dans des fonctions internationales à l'étranger. Elle a rejoint le Groupe Safran, en 2003, au sein de la direction des achats groupe de Snecma SA puis a pris en charge le développement de la *supply chain* dans les pays émergents de Messier-Bugatti Dowty avant de devenir directeur des programmes et membre du comité de direction de celle-ci. Elle était Présidente de Safran Transmission Systèmes depuis 2013 avant d'être nommée directeur du projet d'intégration de Zodiac Aerospace le 1^{er} décembre 2017.

Hélène Moreau-Leroy est également membre du comité de direction du Groupement des Équipementiers de l'Aéronautique et Défense (GEAD) et membre de réseaux et associations de promotion de la diversité en entreprise.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS**

France

- ▶ Néant

Étranger

- ▶ Administrateur de Safran Aero Booster (Belgique)

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**

Expirés en 2018

- ▶ Administrateur de SEM-MB

Expirés de 2014 à 2017

- ▶ Président de Safran Transmission Systems

M. Thierry Morin

ADMINISTRATEUR ET PRÉSIDENT DU COMITÉ DE NOMINATION, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Date de première nomination : 10 mai 2006

Date du dernier renouvellement : 23 mai 2017

Date d'échéance du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2018 : 1 281

Adresse professionnelle : Arkema, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en 1952, M. Thierry Morin est titulaire d'une maîtrise de gestion de l'université de Paris IX - Dauphine. Il est Président de la société Thierry Morin Consulting et Président de la société TM France.

Ayant rejoint le groupe Valeo en 1989, il a exercé différentes fonctions au sein de cette société (directeur financier de branche, du Groupe et des achats et de la stratégie) avant de devenir directeur général adjoint en 1997, directeur général en 2000, Président du Directoire en 2001 puis Président-directeur général de mars 2003 à mars 2009. Auparavant, il avait exercé différentes fonctions au sein des sociétés Burroughs, Schlumberger et Thomson Consumer Electronics. Il a été Président du Conseil d'administration de l'Université de Technologie de Compiègne jusqu'en 2017 et est également ancien Président du Conseil d'administration de l'INPI (Institut national de la propriété industrielle).

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS**

France

- ▶ Président de la société Thierry Morin Consulting (TMC)
- ▶ Gérant de la société TM France
- ▶ Président du Conseil de surveillance de la société Elis*

Étranger

- ▶ Président de TMAPFI SA (Luxembourg)

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**

Expirés en 2018

- ▶ Néant

Expirés de 2014 à 2017

- ▶ Président du Conseil d'administration de l'Université de Technologie de Compiègne

* Société cotée

** Hors du Groupe Arkema

Mme Nathalie Muracciole

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Date de première nomination : 7 juillet 2016**Date d'échéance du mandat :** assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019**Nationalité :** française**Adresse professionnelle :** Arkema,
420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Née en 1964, Mme Nathalie Muracciole est diplômée de la faculté de droit de Créteil. Elle est en charge du pôle développement des métiers au sein de la direction du développement des ressources humaines depuis le 15 janvier 2018.

Elle débute sa carrière en 1983 au sein du groupe Total en qualité d'assistante de direction chez CDF Chimie (devenu Orkem). Elle est ensuite gestionnaire de carrières de la division Marchés Professionnels de Sigma Kalon. Après quelques années chez Mapa Spontex en tant que responsable emploi/recrutement et formation/communication, elle rejoint Atofina en 2003. Elle devient successivement responsable de la formation Corporate d'Arkema en 2004, responsable ressources humaines et relations sociales du siège social entre 2006 et 2012 puis responsable de l'accompagnement du changement dans le cadre du projet Ambition entre 2012 et 2017.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS****France**

▶ Néant

Étranger

▶ Néant

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS****Expirés en 2018**

▶ Néant

Expirés de 2014 à 2017

▶ Néant

M. Marc Pandraud

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Date de première nomination : 15 juin 2009**Date du dernier renouvellement :** 23 mai 2017**Date d'échéance du mandat :** assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020**Nationalité :** française**Nombre d'actions détenues
au 31 décembre 2018 :** 500**Adresse professionnelle :** JP Morgan,
14 place Vendôme, 75001 Paris**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Né en 1958, M. Marc Pandraud est diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe). Il est *Vice-Chairman* de la banque de financement et de marchés de JP Morgan pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique depuis le 14 avril 2016.

Il débute sa carrière en tant qu'auditeur chez Peat Marwick Mitchell (1982-1985). Il devient ensuite Vice-président de Bear Stearns & Co Inc. (1985-1989), directeur général de SG Warburg France S.A. (1989-1995) puis directeur général de Deutsche Morgan Grenfell (1995-1998). Il rejoint ensuite Merrill Lynch où il occupe les fonctions de directeur exécutif de Merrill Lynch & Co Inc. (1998) et directeur général de Merrill Lynch France (1998) puis, Président de Merrill Lynch France (2005-2009). Il a été Président des activités de Deutsche Bank en France à partir de 2009 et *Vice-Chairman* de Deutsche Bank Europe - Moyen-Orient et Afrique, entre juin 2013 et janvier 2016.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS****France**▶ *Vice-Chairman* de la banque de financement et de marchés de JP Morgan pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique**Étranger**

▶ Néant

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS****Expirés en 2018**

▶ Néant

Expirés de 2014 à 2017▶ *Vice-Chairman* Deutsche Bank Europe – Moyen Orient et Afrique

* Société cotée

** Hors du Groupe Arkema

Fonds Stratégique de Participations

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTÉ PAR MME ISABELLE BOCCON-GIBOD

Date de première nomination : 15 mai 2014

Date du dernier renouvellement : 18 mai 2018

Date d'échéance du mandat : assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2018 : 4 759 008

Adresse professionnelle : 47 rue du Faubourg Saint-Honoré, 75401 Cedex 08 Paris

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Le Fonds Stratégique de Participations (FSP) est une société d'investissement à capital variable enregistrée auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, destinée à favoriser l'investissement de long terme en actions, en prenant des participations qualifiées de « stratégiques » dans le capital de sociétés françaises. Le Conseil d'administration du FSP comprend huit membres et est composé des sept compagnies d'assurances actionnaires ainsi que du groupe Edmond de Rothschild.

Le FSP comprend cinq compartiments, dédié chacun à un investissement dans le capital d'une société.

Le FSP est une structure d'investissement autonome disposant d'une gouvernance propre. La gestion du FSP est déléguée à une entité du groupe Edmond de Rothschild (équipe dédiée au sein d'Edmond de Rothschild Asset Management) qui est notamment en charge du suivi financier des sociétés dans lesquelles le FSP détient une participation et des relations avec les représentants permanents du FSP dans les Conseils d'administration de celles-ci. Le FSP n'agit pas de concert avec d'autres actionnaires et vote de manière indépendante aux assemblées générales de ses participations. Le FSP a désigné Mme Isabelle Boccon-Gibod en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration de la Société.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS**

France

- ▶ Administrateur de SEB S.A.*
- ▶ Administrateur d'Eutelsat Communications*
- ▶ Membre du Conseil de surveillance de Tikehau Capital SCA *
- ▶ Administrateur de Elior Group*
- ▶ Administrateur de Neonen

Étranger

- ▶ Néant

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**

Expirés en 2018

- ▶ Administrateur de Zodiac Aerospace

Expirés de 2014 à 2017

- ▶ Néant

Mme Isabelle Boccon-Gibod

REPRÉSENTANT PERMANENT DU FSP

MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

Date de désignation : 15 mai 2014

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2018 : 250

Adresse professionnelle : Arkema, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Née en 1968, Mme Isabelle Boccon-Gibod est diplômée de l'École Centrale de Paris et de l'université de Columbia aux États-Unis. Elle est membre du Conseil national d'orientation de BPI France, Vice-présidente de la commission économique du MEDEF, administrateur de Paprec Group, administrateur de Sequana, administrateur de Legrand et représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations, administrateur de Zodiac Aerospace.

Elle a été Vice-président exécutif du groupe Arjowiggins et directeur exécutif du groupe Sequana. Elle a également présidé la Copacel (Union française des industries des cartons, papiers et celluloses) jusqu'à fin 2013. Isabelle Boccon-Gibod est également photographe et écrivain.

FONCTIONS OU MANDATS EN COURS**

France

- ▶ Administrateur de Sequana*
- ▶ Administrateur de Legrand*
- ▶ Membre du Conseil national d'orientation de BPI France
- ▶ Administrateur de Paprec
- ▶ Administrateur du Centre Technique du Papier
- ▶ Présidente de DEMETER

Étranger

- ▶ Néant

FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**

Expirés en 2018

- ▶ Représentant permanent du fonds stratégique de participations, administrateur de Zodiac Aerospace*
- ▶ Vice-présidente de la commission économique du MEDEF

Expirés de 2014 à 2017

- ▶ Président de la Copacel

* Société cotée

** Hors du Groupe Arkema

3.2.2 La direction générale

3.2.2.1 LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration a décidé, dès 2006, de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général afin de permettre la mise en place d'un processus de prise de décision simple, réactif et responsable. En 2016, à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général de la Société, le Conseil d'administration a décidé, à l'unanimité et sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, de maintenir l'unicité des fonctions de Président et de directeur général, et a en conséquence renouvelé celui-ci dans ses fonctions de Président-directeur général à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 7 juin 2016.

Cette décision du Conseil de maintenir une structure de gouvernance unifiée, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF, s'est appuyée sur une analyse approfondie, qui a notamment pris en compte le fonctionnement des organes de gouvernance d'Arkema depuis son introduction en bourse et des besoins spécifiques du Groupe. Le Conseil d'administration a ainsi estimé que les organes de gouvernance d'Arkema fonctionnaient très efficacement, dans un strict respect de l'équilibre des pouvoirs, grâce à l'existence de solides mécanismes de contrôle tels que :

- une limitation des pouvoirs du Président-directeur général qui doit informer ou soumettre à l'approbation préalable du Conseil les opérations les plus significatives. Ces limitations de pouvoirs figurent au paragraphe 3.3.1 du présent chapitre ;
- la nomination, en mars 2016, d'un administrateur référent dont la mission principale est de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et d'assister notamment, et en tant que de besoin, le Président-directeur général dans ses relations avec les actionnaires en matière

de gouvernance. L'ensemble des missions et attributions de l'administrateur référent figure dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration accessible sur le site internet de la Société, www.arkema.com. Elles sont détaillées au paragraphe 3.3.3 du présent chapitre ;

- la présence majoritaire de membres indépendants au sein du Conseil et de ses comités ;
- un Président-directeur général membre d'aucun des comités spécialisés du Conseil d'administration ; et
- une association de tous les membres du Conseil à la stratégie du Groupe, notamment lors d'un séminaire annuel dédié.

Il est rappelé que le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance consacre, de manière régulière et notamment à chaque renouvellement du mandat d'administrateur du Président-directeur général, un point spécifique sur la structure de gouvernance de la Société et vérifie que la structure choisie est toujours la mieux adaptée. Il présente ses conclusions au Conseil d'administration qui statue sur le maintien ou non de la structure mise en place.

Ainsi, lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil réalisée début 2019 par le cabinet Spencer Stuart, les membres du Conseil d'administration ont à nouveau exprimé leur très grande satisfaction quant au fonctionnement de la structure de gouvernance et au caractère ouvert, contradictoire et constructif des débats menés au sein du Conseil, en insistant particulièrement sur leur grande liberté de parole et la qualité des échanges, renforcée par la diversité et la complémentarité des compétences au sein du Conseil ainsi que par l'engagement réel des administrateurs à l'égard de la Société. Ils estiment en outre que la gouvernance d'Arkema se situe au niveau des meilleures pratiques.

3.2.2.2 LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Président-directeur général a mis en place, à ses côtés, un Comité exécutif (Comex).

Le Comex assure le pilotage opérationnel ainsi que la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie au sein du Groupe. C'est une instance de décision qui privilégie la réflexion stratégique et le suivi des performances et examine les sujets importants d'organisation et les grands projets. Il veille en outre à la mise en œuvre du contrôle interne. Le Comex se réunit deux fois par mois.

COMPOSITION DU COMEX AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nom	Fonction	Périmètre d'attribution	Date de nomination
Thierry Le Hénaff	Président-directeur général		2006
Directeurs généraux opérationnels			
Christophe André	Directeur général en charge des matériaux avancés	Business Lines Polymères Techniques et Additifs de Performance, et excellence commerciale	2016
Vincent Legros	Directeur général de Bostik	Bostik	2016
Marc Schuller	Directeur général en charge des Coating Solutions et Spécialités Industrielles	Pôle Coating Solutions, pôle Spécialités Industrielles et achats globaux d'énergie et de matières premières	2006

Nom	Fonction	Périmètre d'attribution	Date de nomination
Directeurs généraux fonctionnels			
Luc Benoit-Cattin	Directeur général Industrie	Sécurité industrielle, environnement et développement durable, technique et construction, <i>supply chain</i> , qualité et achats de biens et services, procédés et excellence opérationnelle	2011
Bernard Boyer	Directeur général Stratégie	Plan, études économiques, acquisitions/cessions, audit interne et contrôle interne, assurances et gestion des risques, et juridique	2006
Michel Delaborde	Directeur général Ressources Humaines et Communication	Ressources humaines et communication	2006
Marie-José Donsion	Directeur financier	Comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie, financement, fiscalité, communication financière et informatique	2018

Mme Marie-José Donsion est devenue directeur financier d'Arkema, membre du Comex, depuis le 1^{er} juin 2018 en remplacement de M. Thierry Lemonnier qui a fait valoir ses droits à la retraite. Le Comex comprend donc désormais une femme, soit un taux de féminisation de 12,5 %.

À compter du 1^{er} juillet 2019, Thierry Parmentier sera nommé Directeur Ressources Humaines et Communication du Groupe en remplacement de Michel Delaborde qui fait valoir ses droits à la retraite.

Les biographies des membres du Comex peuvent être consultées sur le site internet de la Société (www.arkema.com) sous la rubrique Finance/Gouvernance.

Le Président-directeur général a par ailleurs souhaité que la direction R&D et la direction Transformation Digitale lui soient rattachées directement compte tenu de leur importance dans la stratégie du Groupe. Pour plus de détails sur ces directions, voir la section 1.3 du présent document.

3.2.2.3 LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE

Le Président-directeur général a mis en place, depuis le 1^{er} septembre 2016, un Comité de direction Groupe qui a notamment pour mission l'examen trimestriel de la performance du Groupe (HSE, financière et opérationnelle) et le suivi des projets et enjeux majeurs du Groupe. C'est également un lieu d'échanges sur les orientations à moyen et long terme du Groupe. Il se réunit quatre fois par an.

Au 31 décembre 2018, le Comité de direction Groupe était composé de dix-neuf membres dont les huit membres du Comex, sept directeurs de *Business Lines*, deux directeurs de fonctions supports et deux directeurs pays. Le Comité de direction Groupe comprend trois femmes, soit un taux de féminisation de 16 %.

3.2.3 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil d'administration et la direction générale

3.2.3.1 ABSENCE DE LIEN FAMILIAL

À la connaissance de la Société, et à la date du présent document, il n'existe aucun lien familial entre (i) les membres du Conseil d'administration, (ii) les membres du Comex et (iii) les membres du Conseil d'administration et ceux du Comex.

3.2.3.2 ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, D'ASSOCIATION À UNE FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU DE SANCTION PUBLIQUE

À la connaissance de la Société, et à la date du présent document, aucun membre du Conseil d'administration ou du Comex :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance au cours des cinq dernières années ; et
- n'a fait l'objet d'une incrimination ou d'une sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire au cours des cinq dernières années.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a été empêché par un tribunal, en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

3.2.3.3 ABSENCE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

La Société a mis en place différentes mesures pour prévenir les conflits d'intérêts potentiels entre les administrateurs et la Société.

Ainsi, en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise et les recommandations du Code AFEP-MEDEF en particulier, le Règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société précise que :

- l'administrateur s'engage, en toutes circonstances, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et, dans ce cadre, à ne pas rechercher ou accepter de la Société, ou de sociétés liées à celle-ci, directement ou indirectement, des avantages susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre son indépendance. Il s'engage à informer le Conseil d'administration de toute convention intervenant entre lui, directement ou indirectement, ou par personne interposée, et la Société, préalablement à sa conclusion et à ne pas prendre de responsabilités, à titre personnel, dans des entreprises ou dans des affaires qui sont en concurrence avec la Société sans en informer préalablement le Conseil d'administration et le Président du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance ; et
- en situation de conflit d'intérêts, l'administrateur s'abstient de participer au vote de toute résolution soumise au Conseil ainsi qu'à la discussion précédant ce vote. Le Président peut lui demander de ne pas assister à la délibération.

L'administrateur établit, au moment de son entrée en fonction, chaque année en réponse à une demande faite par la Société,

à l'occasion de la préparation du document de référence, et à tout moment si le Président le lui demande, une déclaration relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts, même potentiel.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de situation de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs, à l'égard de la Société, des membres du Conseil d'administration, de la direction générale et leurs intérêts privés. À la connaissance de la Société, il n'existe par ailleurs pas d'arrangement ou d'accord, avec les principaux actionnaires, clients ou fournisseurs de la Société, en vertu duquel un membre du Conseil d'administration ou de la direction générale a été sélectionné.

À la connaissance de la Société, il n'existe enfin aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration et de la direction générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société, autres que celles prévues aux paragraphes 3.4.2.1 et 3.4.3.1 du présent chapitre.

3.2.3.4 INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICES

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de services liant les membres du Conseil d'administration ou du Comex à la Société ou l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantage aux termes d'un tel contrat. Les membres du Comex sont en revanche tous salariés de la Société à l'exception de M. Thierry Le Hénaff.

3.3 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les missions et règles de fonctionnement des organes d'administration et de direction de la Société sont fixées par la loi et les statuts de la Société ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil d'administration. Ces derniers documents peuvent être consultés sur le site internet de la Société (www.arkema.com) sous la rubrique Finance/Gouvernance.

3.3.1 Direction et limitation des pouvoirs du Président-directeur général

3.3.1.1 POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Les pouvoirs du Président-directeur général peuvent être limités par le Conseil d'administration. Ainsi dès 2006, le Conseil d'administration a instauré un droit d'examen préalable ou *a posteriori* du Conseil d'administration. Le Président-directeur général doit donc informer ce dernier ou soumettre à son approbation préalable les opérations les plus significatives comme suit :

Autorisation préalable du Conseil d'administration

- Budget global d'investissements
- Tout investissement industriel d'un montant unitaire supérieur à 80 millions d'euros
- Tout projet d'acquisition ou de cession supérieur à 130 millions d'euros en valeur d'entreprise
- Tout dépassement du budget annuel global d'investissements de plus de 10 %

Information du Conseil d'administration *a posteriori*

- Tout investissement industriel d'un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros
- Tout projet d'acquisition ou de cession supérieur à 50 millions d'euros en valeur d'entreprise

Les pouvoirs généraux du Président-directeur général ont été confirmés par le Conseil d'administration à l'occasion du renouvellement de son mandat en 2016.

3.3.1.2 CAUTIONS, AVALS ET GARANTIES

Chaque année, le Conseil d'administration autorise le Président-directeur général, avec faculté de subdélégation, à émettre, au nom de la Société, des cautions, avals et garanties à l'égard de tiers. Ainsi, lors de sa séance du 24 janvier 2018, le Conseil d'administration a donné son autorisation en vue de la

souscription par la Société de nouveaux engagements, dans la limite d'un montant de 90 millions d'euros et de la poursuite des cautions, avals et garanties précédemment délivrés.

Cette autorisation a été renouvelée dans les mêmes termes pour 2019.

3.3.2 Missions et fonctionnement du Conseil d'administration**3.3.2.1 MISSIONS**

Le Conseil d'administration est un organe collégial mandaté par l'ensemble des actionnaires au sein duquel les décisions sont prises collectivement. Il est responsable devant l'ensemble des actionnaires.

Le Conseil d'administration de la Société exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toute circonstance dans l'intérêt social de la Société. Il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Enfin, il s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme par l'entreprise en considérant également les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

À ce titre, il doit notamment veiller aux développements stratégiques du Groupe, désigner les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de la stratégie, contrôler la mise en œuvre de celle-ci, exercer un droit de décision sur les opérations majeures, veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés, à travers les comptes notamment, et s'assurer de la qualité de son fonctionnement. Il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques notamment financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence.

Le Conseil d'administration peut décider la création d'un ou plusieurs comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions et qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration et de chacun de ses comités, certains sujets font ainsi l'objet d'un examen préalable par l'un des comités avant d'être ensuite présentés au Conseil d'administration et soumis à son approbation.

3.3.2.2 MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT

Le fonctionnement du Conseil d'administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par son Règlement intérieur tel que modifié pour la dernière fois le 26 février 2019 en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an et chaque fois que l'intérêt social l'exige, sur convocation de son Président. La convocation peut être faite par tout moyen, même verbalement, huit jours avant la date de la réunion et, en cas d'urgence, sans délai. Elle précise le lieu de la réunion. Cette convocation et la mise à disposition des documents en support de la réunion s'effectuent depuis 2017 sur une plateforme digitale permettant un échange de données en toute sécurité. Les réunions se tiennent en principe au siège de la Société mais peuvent dans certains cas, conformément à la loi, aux statuts et au Règlement intérieur, se tenir par voie de conférence téléphonique.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, à défaut, par le doyen d'âge des administrateurs présents.

Le Conseil d'administration peut valablement délibérer même en l'absence de convocation si tous ses membres sont présents ou représentés. Conformément au Règlement intérieur, dans tous les cas autorisés par la loi et si la convocation le prévoit, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents, réputés présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

En conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise et les recommandations du Code AFEP-MEDEF en particulier, le Règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société précise également les droits et obligations des administrateurs et prévoit notamment que :

- les administrateurs doivent, avant d'accepter des fonctions d'administrateur de la Société, s'assurer d'avoir connaissance des statuts de la Société, du Règlement intérieur du Conseil d'administration et des textes légaux et réglementaires régissant les fonctions d'administrateur de société anonyme et notamment des règles relatives à la définition des pouvoirs du Conseil d'administration, au cumul de mandats, aux conventions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, à la détention et l'utilisation d'information privilégiée, aux déclarations des opérations effectuées sur les titres de la Société et aux périodes d'abstention d'intervention sur ces titres ;
- l'administrateur est mandaté par l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de la Société ;
- l'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. En conséquence, l'administrateur ne peut pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. À cet effet, l'administrateur s'engage à informer le Président du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance de tout nouveau mandat d'administrateur ou dirigeant mandataire social qu'il accepte dans une société hors du Groupe ou hors de son groupe d'appartenance, y compris sa participation aux comités du conseil de ces sociétés ; s'agissant d'un dirigeant mandataire social, il ne peut pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe et doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée ;
- l'administrateur doit être assidu et, dans la mesure du possible, participer à toutes les séances du Conseil d'administration de la Société et des réunions des comités auxquels il appartient ainsi qu'aux assemblées ;
- les administrateurs reçoivent, avant toute réunion, dans un délai suffisant, et en principe avec la convocation sauf urgence justifiée par des circonstances particulières, l'ordre du jour ainsi qu'un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse particulière et une réflexion préalable, chaque fois

que le respect de la confidentialité le permet. L'administrateur peut en outre demander au Président-directeur général tout complément d'informations qu'il juge nécessaire au bon accomplissement de sa mission, notamment au vu de l'ordre du jour des réunions ;

- s'il le juge nécessaire, l'administrateur peut demander, lors de sa nomination ou tout au long de son mandat, à bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe, ses métiers et son secteur d'activité. Ces formations sont organisées par la Société et sont à la charge de celle-ci ;
- l'intégralité des dossiers du Conseil d'administration et des informations recueillies pendant ou en dehors des séances du Conseil d'administration est confidentielle sans aucune exception, indépendamment du point de savoir si les informations recueillies ont été présentées comme confidentielles. À cet égard, l'administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par la loi. Par ailleurs, les administrateurs s'engagent à ne pas s'exprimer individuellement en dehors des délibérations internes au Conseil d'administration sur les questions évoquées au Conseil d'administration, et sur le sens des opinions exprimées par chaque administrateur ; et
- l'administrateur doit, en application des prescriptions légales et réglementaires, s'abstenir d'effectuer des opérations sur titres (y compris les instruments financiers dérivés) de la Société dans la mesure où il dispose, de par ses fonctions, d'informations privilégiées. Dans ce cadre, il est notamment inscrit sur la liste des personnes soumises aux fenêtres négatives mise en place par la Société, dès son entrée en fonctions. Par ailleurs, l'administrateur doit déclarer les transactions effectuées sur les titres de la Société.

Il prévoit en outre que lorsque les fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général sont exercées par la même personne, le Conseil d'administration désigne un administrateur référent, choisi parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance (pour plus de détails, voir le paragraphe 3.3.3 du présent chapitre).

Conformément au Code AFEP-MEDEF et aux meilleures pratiques de gouvernance, le Président-directeur général n'assiste à aucune des discussions portant sur son mandat et sur sa rémunération. Les membres du Conseil d'administration ont donc l'opportunité, au moins une fois par an, de discuter hors sa présence en *executive session*. Le Règlement intérieur prévoit en outre qu'à l'issue de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration, l'administrateur référent peut organiser une autre réunion des administrateurs non exécutifs, hors la présence des administrateurs exerçant des fonctions exécutives ou salariées au sein du Groupe.

3.3.2.3 ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration s'est réuni à six reprises. Le taux de présence des administrateurs à ces séances s'établit à 97 % (contre 90,5 % en 2017 et 95 % en 2016). La durée moyenne des réunions a été d'environ trois heures et 30 minutes.

Les taux de participation individuelle des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des comités en 2018 figurent ci-après :

Administrateurs	Conseil d'administration		Comité d'audit et des comptes		Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance	
	Taux de présence	Nombre de réunions	Taux de présence	Nombre de réunions	Taux de présence	Nombre de réunions
Thierry Le Hénaff	100 %	6/6	-	-	-	-
Yannick Assouad	100 %	6/6	-	-	-	-
Jean-Marc Bertrand ⁽²⁾	100 %	3/3	-	-	-	-
Patrice Bréant ⁽¹⁾	67 %	2/3	-	-	-	-
Marie-Ange Debon ⁽²⁾	100 %	3/3	100 %	4/4	-	-
Marie-José Donsion ⁽¹⁾	100 %	3/3	100 %	2/2	-	-
François Enaud	100 %	6/6	-	-	100 %	3/3
Alexandre de Juniac ⁽²⁾	100 %	3/3	-	-	100 %	1/1
Victoire de Margerie	100 %	6/6	-	-	67 %	2/3
Laurent Mignon	100 %	6/6	-	-	-	-
Hélène Moreau-Leroy	100 %	6/6	100 %	6/6	-	-
Thierry Morin	84 %	5/6	-	-	100 %	3/3
Nathalie Muracciole	100 %	6/6	-	-	-	-
Marc Pandraud	100 %	6/6	-	-	-	-
Fonds Stratégique de Participations représenté par Isabelle Boccon-Gibod	100 %	6/6	100 %	6/6	-	-
TOTAL	97 %	6	100 %	6	92 %	3

(1) Mandat échu le 18 mai 2018.

(2) Mandat depuis le 18 mai 2018.

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration a porté sur les sujets annuels récurrents ainsi que sur des sujets plus spécifiques comme suit :

Activités, stratégie et gestion des risques

Sujets annuels récurrents

- revue et approbation de la stratégie et des grandes priorités opérationnelles présentées lors du séminaire annuel
- suivi de la mise en œuvre du programme d'acquisitions ciblées et des grands projets d'investissements industriels
- revue et, le cas échéant, mise à jour, de la cartographie des risques
- présentation et validation du programme d'assurances
- évolution de l'environnement concurrentiel
- examen de la situation du Groupe en terme de cyber sécurité
- point d'étape sur la transformation digitale du Groupe
- présentation de l'activité de la direction industrielle
- présentation et suivi de l'activité de chacun des pôles d'activités.

Sujets spécifiques 2018

- point sur la stratégie dans les acryliques en Chine et autorisation du rachat des parts du partenaire Jurong Chemical dans la *joint-venture* Sunke
- suivi de la politique d'acquisitions dans les adhésifs
- suivi des conséquences de l'incident Crosby au Texas du fait de l'ouragan Harvey.

Situation comptable et financière**Sujets annuels récurrents**

- approbation du budget annuel
- arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés, proposition d'affectation du résultat et de distribution du dividende
- approbation du rapport de gestion et, plus généralement, du document de référence
- préparation de l'assemblée générale annuelle et notamment arrêté des résolutions soumises à cette dernière
- arrêté des documents de gestion prévisionnels
- arrêté des comptes semestriels et examen des comptes trimestriels
- examen des comptes rendus des travaux du Comité d'audit et des comptes
- approbation des projets de communiqués de presse des résultats
- examen des besoins en ressources financières et, dans ce cadre, du programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) et fixation de l'enveloppe d'émissions d'emprunts obligataires
- compte rendu des *roadshows*.

Sujets spécifiques 2018

- renouvellement du programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) pour un montant maximum de 3 milliards d'euros.

Gouvernance et rémunérations**Sujets annuels récurrents**

- évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration
- appréciation de l'indépendance des administrateurs
- revue des mandats d'administrateurs et proposition de renouvellements/nominations
- examen des comptes rendus des travaux du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance
- examen des conventions réglementées et revue des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice
- fixation du montant et des règles de répartition des jetons de présence
- politique de rémunération du Président-directeur général
- éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-directeur général, au titre de l'exercice précédent
- conditions de rémunération des membres du Comex (part fixe, part variable au titre de l'exercice clos et critères de part variable)
- fixation des éléments de rémunération en capital au profit des salariés du Groupe (plan d'actions de performance, augmentation de capital réservée aux salariés...)
- évolution du Comité exécutif et plan de succession, en ce compris le Président-directeur général, et politique de gestion des dirigeants
- fixation des pouvoirs du Président-directeur général en matière de cautions, avals et garanties
- compte rendu de l'activité de l'administrateur référent
- approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Sujets spécifiques 2018

- mise en place d'un dispositif d'alerte professionnelle et modification du Code de conduite & d'éthique des affaires, conformément aux dispositions de la loi Sapin II et plus globalement, revue des différentes actions et mesures de conformité mises en place au sein du Groupe
- évolution du Comité exécutif et notamment remplacement du directeur financier et du directeur ressources humaines et communication
- nominations de Mme Marie-Ange Debon et M. Alexandre de Juniac en qualité d'administrateurs et renouvellement du mandat du Fonds Stratégique de Participations, représenté par Mme Isabelle Boccon-Gibod
- soutien de la candidature de M. Jean-Marc Bertrand en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires
- maintien de M. François Enaud dans ses fonctions d'administrateur référent
- arrêté de la réalisation des conditions de performance du plan d'actions de performance 2014
- plan d'attribution d'actions de performance 2018.

Responsabilité sociale et environnementale**Sujets annuels récurrents**

- situation du Groupe du point de vue environnemental et de la sécurité
- politique ressources humaines du Groupe et notamment politique de diversité
- démarche et feuille de route RSE du Groupe.

Sujets spécifiques 2018

- établissement du plan de vigilance.

Lors de chaque réunion, le Président fait un point sur les opérations conclues depuis la précédente réunion et sollicite l'autorisation du Conseil d'administration sur les principaux projets en cours susceptibles d'être conclus avant le Conseil d'administration suivant.

Le Conseil d'administration revoit une fois par an, au cours d'une journée dédiée, l'ensemble de la stratégie d'Arkema, en présence des membres du Comex et du directeur de la R&D. Au cours de cette séance, les administrateurs bénéficient de présentations détaillées sur les sujets clés de la stratégie du Groupe que sont notamment la R&D, avec une démonstration des innovations récentes dans les différentes activités, la stratégie d'acquisitions, la sécurité et le développement durable, la

stratégie digitale, l'environnement concurrentiel et les risques opérationnels spécifiques. C'est également l'occasion pour le Conseil d'analyser les principaux enjeux des années à venir et de réfléchir sur l'évolution du profil du Groupe. À l'issue de ce séminaire, les administrateurs rencontrent une vingtaine de cadres dirigeants et hauts potentiels du Groupe.

Le Conseil d'administration veille en outre à ce que la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif notamment et de manière générale dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité. Pour plus de détails sur la politique ressources humaines du Groupe en matière de diversité, voir le paragraphe 4.4.1.5 du présent document.

Enfin, le Conseil d'administration, sur la base des travaux préparatoires du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et, en pleine coopération avec le Président-directeur général, examine chaque année, avec attention, les plans de succession du Président-directeur général et des membres du Comité exécutif et les évolutions de carrières des principaux dirigeants du Groupe. Ces travaux permettent de préparer les renouvellements et remplacements nécessaires aux différentes échéances prévues et de prévoir les scénarii de succession à long terme ou pour faire face à une situation de crise.

Depuis le début de l'année 2019, le Conseil d'administration s'est réuni à 3 reprises avec un taux de présence des administrateurs à ces réunions de 98 %. Au-delà des sujets récurrents tels que l'approbation du budget annuel 2019, l'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés 2018, la proposition d'affectation du résultat et de distribution du dividende, et plus généralement la préparation de l'assemblée générale annuelle avec l'arrêté des résolutions soumises à cette dernière, les réunions ont également porté sur :

- l'évolution de la composition du Conseil d'administration avec la proposition de nomination de M. Ian Hudson, en remplacement de M. François Enaud, en qualité d'administrateur indépendant et de sa nomination en qualité de membre du Comité d'audit et des comptes et les propositions de renouvellement des mandats de Mmes Victoire de Margerie et Hélène Moreau-Leroy et de M. Laurent Mignon ;
- la nomination de Mme Hélène Moreau-Leroy en qualité d'administrateur référent indépendant en remplacement de M. François Enaud, à compter du 21 mai 2019, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale des actionnaires se tenant le même jour ;
- le maintien de M. Thierry Morin en qualité de Président du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance ;
- la revue des enjeux sociaux et environnementaux notamment dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière conformément aux dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce et du compte rendu de la mise en place effective du plan de vigilance ;
- la revue de situation fiscale du Groupe ; et
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités par un prestataire externe.

L'une de ces trois séances s'est tenue à Shanghai en Chine, au siège social de la société Arkema (China) Investment Co. Ltd. Au-delà des sujets récurrents, cette réunion a notamment été l'occasion d'une revue des grands enjeux, priorités et projets dans les matériaux avancés et des activités d'Arkema en Chine. À l'issue de la réunion du Conseil, les membres du Conseil d'administration ont également pu visiter la plateforme industrielle de Changshu et bénéficier sur place d'une présentation des principales activités d'Arkema sur ce site.

3.3.2.4 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En conformité avec le Code AFEP-MEDEF et son Règlement intérieur, le Conseil d'administration procède annuellement

à une évaluation formalisée de son fonctionnement, par le biais d'un questionnaire et, en principe tous les trois ans, à une évaluation menée par un consultant extérieur. La forme et les modalités de l'évaluation du Conseil d'administration font l'objet d'un débat en Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance chaque année. Le Président du Comité de nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le secrétariat du Conseil d'administration sont impliqués dans le processus d'évaluation quelle qu'en soit la forme (élaboration/mise à jour du questionnaire, fixation du calendrier, revue des réponses au questionnaire, préparation du compte rendu, réunions de préparation et de compte rendu avec le consultant externe).

Pour l'année 2018, l'évaluation annuelle du Conseil d'administration a été réalisée par le cabinet Spencer Stuart début 2019. Dans ce cadre, des entretiens individuels ont été réalisés avec tous les administrateurs sur la base d'un guide d'entretien préalablement établi et adapté aux spécificités d'Arkema et aux objectifs fixés pour la réalisation de cette évaluation externe et validé avec le Président du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et le secrétariat du Conseil. Chaque administrateur avait, préalablement à ces entretiens, été convié à remplir un questionnaire *online*.

Cette procédure d'évaluation a donné lieu à l'établissement d'un rapport qui a été présenté au Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance le 19 février 2019, puis au Conseil d'administration, le 26 février 2019.

D'une manière générale, il ressort de cette évaluation que la gouvernance d'Arkema se situe au niveau des meilleures pratiques. En effet, plus de $\frac{3}{4}$ des administrateurs considèrent que le fonctionnement du Conseil d'administration d'Arkema a continué de s'améliorer par rapport à la dernière évaluation externe réalisée en 2016 et pour une très large majorité des administrateurs qui siègent dans d'autres conseils comparables à Arkema, le Conseil d'Arkema est considéré comme fonctionnant le mieux du fait notamment de l'attitude du Président à l'égard des administrateurs et de la contribution active et positive de ces derniers.

Les points forts mis en lumière par cette évaluation concernent :

- la forme actuelle de gouvernance avec unification des fonctions de Président et de directeur général qui est tout à fait adaptée à Arkema notamment du fait de l'attitude de transparence du Président-directeur général à l'égard du Conseil, qui cherche le débat, écoute son avis et sollicite l'interaction ;
- la diversité de compétences des administrateurs ;
- l'engagement réel et l'intérêt des administrateurs à l'égard d'Arkema et l'intégration réussie des nouveaux administrateurs ;
- la liberté de parole, la convivialité et la relation de confiance entre les membres du Conseil qui n'a pas été altérée par les remplacements d'administrateurs ;
- une interaction avec l'ensemble de l'équipe de direction générale qui s'est intensifiée grâce à la rencontre plus régulière de ses membres et une meilleure connaissance de ces derniers par le Conseil ;
- des comités qui remplissent parfaitement leurs missions et sont un réel support pour le Conseil ;
- une réelle qualité des dossiers du Conseil ; et

- un séminaire stratégie et un voyage du Conseil en Chine début 2019 qui ont été de vrais succès et apportent de la valeur ajoutée.

A l'issue de cette évaluation, les sujets qui suivent ont été retenus par le Conseil comme pouvant être encore développés ou renforcés :

- le renforcement des compétences dans les domaines de la chimie et de l'international et le maintien de la présence d'un

directeur général, ou ancien directeur général du secteur industriel, ayant une dimension internationale forte au sein du Conseil ;

- la poursuite du processus de planification de la succession du Président-directeur général et du Comex en général ; et
- l'institutionnalisation de la tenue d'une réunion du Conseil d'administration sur un site du Groupe situé à l'étranger.

3.3.3 L'administrateur référent

En conformité avec les meilleures pratiques, le Conseil d'administration a créé en 2016 la fonction d'administrateur référent dont la mission est notamment de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, à l'absence de conflit d'intérêts et à la bonne prise en compte des préoccupations des actionnaires en matière de gouvernance.

Conformément au Règlement intérieur, un administrateur référent est ainsi désigné lorsque les fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général sont exercées par la même personne. Il est choisi parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, pour la durée de son mandat d'administrateur. Il est rééligible.

L'administrateur référent exerce les missions et dispose des prérogatives suivantes :

1. Fonctionnement du Conseil d'administration

- Il peut proposer, si nécessaire, l'ajout de points supplémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration ;
- Il peut solliciter du Président du Conseil d'administration, en cas de circonstances exceptionnelles, la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé ;
- Il veille à l'application du Règlement intérieur lors de la préparation et de la tenue des réunions du Conseil d'administration ;
- À l'issue de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration menée par le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, il peut organiser une réunion des administrateurs non exécutifs, hors la présence des administrateurs exerçant des fonctions exécutives ou salariées au sein du Groupe, qu'il préside, sur le sujet du fonctionnement des organes de gouvernance de la Société ; il rend compte au Président-directeur général des conclusions de cette réunion ; et
- Il rend compte de son action au Conseil d'administration au moins une fois par an et à tout moment s'il l'estime nécessaire.

2. Conflits d'intérêts

Il exerce une action préventive de sensibilisation auprès des administrateurs. Il examine avec le Président du Conseil d'administration et le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, les situations de conflits d'intérêts

potentiels qu'il aurait pu identifier ou qui auraient été portées à sa connaissance et fait part au Conseil d'administration de leur réflexion.

3. Relations avec les actionnaires

Il est informé des commentaires et suggestions formulés par les actionnaires significatifs non représentés au Conseil d'administration en matière de gouvernance. Il veille à ce qu'il soit répondu à leurs questions et se rend disponible, si nécessaire, pour communiquer avec eux après avoir consulté le Président-directeur général. Il tient le Conseil d'administration informé de ces contacts.

COMPTE RENDU DE L'ACTIVITÉ DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT EN 2018

M. François Enaud, administrateur référent depuis le 2 mars 2016, a rendu compte au Conseil d'administration de son activité, lors de la réunion du 26 février 2019 et indiqué dans ce cadre avoir rencontré les investisseurs qui le souhaitaient et n'avoir rencontré aucune difficulté particulière. L'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités n'ayant révélé aucun dysfonctionnement, aucune réunion spécifique des administrateurs non exécutifs (« *executive session* ») n'a été organisée postérieurement à cette évaluation, en accord avec l'ensemble des administrateurs.

Comme évoqué au paragraphe 3.2.1.1 du présent chapitre, depuis le 10 mai 2018, M. François Enaud est administrateur au sein d'Arkema depuis plus douze ans et n'est en conséquence plus réputé indépendant. Toutefois, compte tenu de sa nomination récente comme administrateur référent et afin d'assurer une continuité dans l'exercice de ces fonctions, notamment vis-à-vis des actionnaires, le Conseil d'administration lors de sa séance du 21 février 2018 avait décidé, de manière exceptionnelle et dérogoratoire à ce qui est prévu dans le Règlement intérieur, de maintenir M. François Enaud administrateur référent jusqu'à l'expiration de son mandat d'administrateur, soit à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra le 21 mai 2019 pour statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2018. Lors de sa séance du 3 avril 2019, le Conseil d'administration a décidé de nommer Mme Hélène Moreau-Leroy en qualité d'administrateur référent indépendant en remplacement de M. François Enaud à compter du 21 mai 2019, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale.

3.3.4 Les comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est doté de deux comités spécialisés permanents : le Comité d'audit et des comptes et le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance. Les comités ont un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil et lui soumettent à cet effet leurs avis, propositions ou recommandations.

Le rôle, l'organisation et le fonctionnement de chaque comité sont précisés dans leur Règlement intérieur respectif, tel qu'établi et approuvé par le Conseil d'administration. Le Règlement intérieur de chacun des comités prévoit ainsi notamment que :

- la durée du mandat des membres du comité coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur mais que le Conseil d'administration peut à tout moment en modifier la composition ;
- le comité ne délibère valablement qu'en présence d'au moins deux de ses membres ;
- un membre d'un comité ne peut se faire représenter ; et
- le comité fait rapport au Conseil d'administration de ses travaux et présente une évaluation annuelle de son fonctionnement établie sur la base des exigences de son Règlement intérieur ainsi que toute suggestion d'amélioration de son fonctionnement.

Les membres des comités ne peuvent recevoir de la Société que des jetons de présence dus au titre de leur mandat d'administrateur et de membre d'un comité.

3.3.4.1 LE COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

Composition et modalités de fonctionnement

Au 31 décembre 2018, le Comité d'audit et des comptes était composé de trois administrateurs : Mme Marie-Ange Debon (Présidente), Mme Isabelle Boccon-Gibod (représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations) et Mme Hélène Moreau-Leroy.

À l'exception de Mme Isabelle Boccon-Gibod, représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations, tous les membres de ce comité ont été qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucun des membres du Comité d'audit et des comptes n'exerce de fonction de direction au sein de la Société. Les membres du Comité d'audit et des comptes ont tous une compétence financière ou comptable et ont, en outre, tous bénéficié d'une présentation des particularités comptables, financières et opérationnelles du Groupe. Pour plus de détails, voir les biographies des membres du comité aux paragraphes 3.2.1.2 et 3.2.1.3 du présent chapitre.

La nomination de Mme Marie-Ange Debon en qualité de Présidente du Comité d'audit et des comptes le 18 mai 2018, en remplacement de Mme Marie-José Donsion, a fait l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil d'administration. Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, Mme Marie-Ange Debon présente des compétences particulières en matière financière et comptable.

Sous réserve de sa nomination par l'assemblée générale du 21 mai 2019, M. Ian Hudson, administrateur indépendant, deviendra membre du Comité d'audit et des comptes à cette date. Pour plus de détails, voir paragraphe 7.3 du présent document.

Le Comité d'audit et des comptes se réunit en général six fois par an, notamment pour examiner les comptes consolidés périodiques. Deux de ces réunions portent principalement sur le contrôle interne. Le comité se réunit à la demande de son Président, de deux de ses membres ou du Président du Conseil d'administration de la Société. Le calendrier des réunions du Comité d'audit et des comptes est fixé par son Président dans le courant de l'année précédente.

Le directeur général Finances et le directeur Comptabilité et Contrôle de Gestion sont présents à toutes les réunions. Les commissaires aux comptes sont invités à chacune des réunions du Comité d'audit et des comptes et sont auditionnés à l'issue de chaque réunion en dehors de la présence des représentants de la Société. Il en est de même pour le directeur de l'Audit interne et du Contrôle interne à l'issue des séances auxquelles il participe.

Le Président-directeur général ne participe pas aux réunions du Comité d'audit et des comptes.

Sauf décision contraire motivée du Conseil d'administration, aucun membre du Comité d'audit et des comptes ne peut détenir plus de deux autres mandats de membre du comité d'audit et des comptes d'une société cotée, en France ou à l'étranger. Le Conseil d'administration veille en outre à ne pas nommer au sein de ce Comité un administrateur venant d'une société dans laquelle un administrateur de la Société siège réciproquement au comité d'audit et des comptes.

Missions et activité du Comité d'audit et des comptes

Afin de permettre au Conseil d'administration de la Société de s'assurer de la qualité du contrôle interne et de la fiabilité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés financiers, le Comité d'audit et des comptes exerce les prérogatives du comité spécialisé prévues à l'article L. 823-19 du Code de commerce.

Le Comité d'audit et des comptes s'est réuni à six reprises en 2018 avec un taux de présence global de 100 %.

Dans le cadre des missions qui sont prévues dans son Règlement intérieur mis à jour en 2018 pour y intégrer notamment les sujets conformité, le Comité d'audit et des comptes est plus spécifiquement en charge de :

Missions	Activité du Comité d'audit et des comptes
Suivi du processus d'élaboration de l'information financière	<p>Sujets récurrents</p> <ul style="list-style-type: none"> étude des comptes consolidés annuels et de l'information financière semestrielle et trimestrielle ainsi que des comptes sociaux annuels et prévisionnels de la Société avant leur examen par le Conseil d'administration évaluation de la pertinence du choix et de la permanence des principes et méthodes comptables examen des options et hypothèses retenues pour l'arrêté des comptes revue des provisions revue des projets de communiqué de presse de résultats, notamment des éléments comptables revue des documents de gestion prévisionnelle de la Société examen de l'impact des opérations majeures envisagées par le Groupe examen des engagements de retraites et avantages similaires, des engagements hors bilan (notamment des nouveaux contrats les plus significatifs) et des instruments dérivés préparation et présentation des rapports prévus par le Règlement intérieur du Conseil d'administration, dont les projets de rapport de gestion et de document de référence revue de la politique Responsabilité Sociétale d'Entreprise d'Arkema et de son évolution dans le cadre de la certification par l'organisme tiers indépendant suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe examen de la situation et de la stratégie fiscale du Groupe. <p>Sujets spécifiques 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> revue des questions posées par l'AMF dans le cadre de sa revue du document de référence 2017 et des réponses apportées allocation du prix d'acquisition de XL Brands et suivi de son intégration examen de l'impact du projet de rachat des parts du partenaire Jurong Chemical dans la <i>joint-venture</i> Sunke traitement financier de l'augmentation de capital réservée aux salariés mise en œuvre des nouvelles normes IFRS notamment des normes IFRS 16 et IFRS 9.
Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques	<p>Sujets récurrents</p> <ul style="list-style-type: none"> revue des risques du Groupe et de la cartographie des risques examen des procédures de contrôle interne examen des programmes de travaux de l'audit interne et de leurs conclusions évaluation de l'organisation des délégations de pouvoirs d'engagement information régulière sur l'évolution des contentieux importants préparation et présentation de la partie du rapport de gestion portant sur le contrôle interne et la gestion des risques examen de la situation du Groupe du point de vue de la conformité (notamment concurrence, embargos, lutte contre la corruption et devoir de vigilance) examen des litiges juridiques principaux. <p>Sujets spécifiques 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> revue de la cartographie des risques et, en lien avec cette dernière, de la partie facteurs de risques du document de référence dans le cadre de l'entrée en vigueur de nouveau Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 révisant la directive Prospectus le 21 juillet 2019 mise à jour du Règlement intérieur compte tenu des nouveautés « compliance » issues de la loi Sapin II.
Suivi de la relation avec les commissaires aux comptes et de leur indépendance	<p>Sujets récurrents</p> <ul style="list-style-type: none"> suivi du contrôle légal des comptes annuels sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes examen des programmes de travaux des auditeurs externes et de leurs conclusions proposition pour la désignation des commissaires aux comptes et leur rémunération dans le respect des règles d'indépendance veille lors du recours aux commissaires aux comptes pour des travaux autres que de contrôle des comptes, au respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur revue des honoraires des commissaires aux comptes, de la déclaration d'indépendance et approbation des missions non interdites « hors audit ». <p>Sujets spécifiques 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> suivi des mandats des commissaires aux comptes et proposition de renouvellement de celui de KPMG à l'échéance analyse et proposition de renouvellement du mandat de vérificateur des indicateurs RSE de KPMG pour 2 ans.

Depuis le début de l'année 2019, le Comité d'audit et des comptes s'est réuni une fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %. Au-delà des sujets récurrents tels que l'examen des comptes annuels consolidés et sociaux 2018, la réunion a notamment porté sur l'examen du rapport complémentaire des commissaires aux comptes au Comité d'audit et des comptes pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, la déclaration de performance extra-financière et le compte rendu de la mise en œuvre du plan de vigilance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF et à son Règlement intérieur, le Comité d'audit et des comptes procède annuellement à une auto-évaluation de son fonctionnement sauf lorsque l'évaluation est réalisée par un consultant externe. Il ressort de l'évaluation pour 2018, qui a été effectuée par le cabinet Spencer Stuart, que les membres du Comité jugent la préparation et le déroulement des séances très satisfaisants. Pour plus de détails sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités, voir le paragraphe 3.3.2.4 du présent chapitre.

3.3.4.2 LE COMITÉ DE NOMINATION, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composition et modalités de fonctionnement

Au 31 décembre 2018, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance est composé de quatre administrateurs : M. Thierry Morin (Président), M. François Enaud, M. Alexandre de Juniac et Mme Victoire de Margerie. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucun des membres de ce comité n'exerce de fonction de direction au sein de la Société.

Comme évoqué au paragraphe 3.2.1.1 du présent chapitre, MM. Thierry Morin et François Enaud sont administrateurs depuis plus de douze ans de la Société et ne sont en conséquence plus réputés indépendants. Compte tenu de la nomination de M. Alexandre de Juniac en qualité de membre du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, lors de l'assemblée générale du 18 mai 2018, le Comité est donc composé au 31 décembre 2018 pour moitié de membres indépendants. A l'issue de l'assemblée générale du 21 mai 2019, le mandat de M. François Enaud ayant expiré, le Comité sera composé de trois membres dont deux indépendants, soit une majorité de 67 % de membres indépendants, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Lors de sa séance du 3 avril 2019, le Conseil d'administration a décidé de maintenir M. Thierry Morin en qualité de Président du Comité. M. Thierry Morin qui est aux côtés d'Arkema depuis sa création en 2006, a développé une connaissance certaine

du secteur complexe de la chimie et des facteurs essentiels pour y réussir, accompagné Arkema dans sa transformation en un acteur majeur des matériaux avancés et des adhésifs à la présence géographique équilibrée et participé à la mise en œuvre de l'ambitieuse stratégie de développements industriels, d'acquisitions et d'innovation du Groupe tout en veillant à maintenir et développer une gouvernance d'un niveau conforme aux meilleures pratiques. Le Conseil qui a mené un travail important, ces deux dernières années, de renouvellement de sa composition dans un contexte d'exigences légales et réglementaires nouvelles nombreuses, a souhaité ainsi assurer une continuité à la présidence du comité.

Le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance se réunit en général trois fois par an. Il se réunit à la demande de son Président, de deux de ses membres ou du Président du Conseil d'administration de la Société. Le calendrier de ces réunions est fixé par son Président dans le courant de l'année qui précède.

Le Président-directeur général assiste aux réunions du Comité et est étroitement associé à ses réflexions en matière de nominations, de gouvernance et de politique de rémunération des membres du Comité exécutif. Toutefois, il n'assiste pas aux délibérations du Comité qui le concernent.

Missions et activité du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance

Le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni à trois reprises en 2018 avec un taux de présence de 92 %.

Dans le cadre de ses missions, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance est plus spécifiquement en charge de :

Missions	Activité du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance
Nominations	<p>Sujets récurrents</p> <ul style="list-style-type: none"> proposition au Conseil d'administration de recommandations sur la composition du Conseil d'administration et de ses comités examen annuel du processus de détermination et du plan de succession en vigueur pour les membres du Comex et, dans ce cadre, suivi de la progression des dirigeants du Groupe dans les instances de direction et proposition de recommandations ; en particulier, préparation du plan de succession du Président-directeur général, notamment en cas de situation de crise revue annuelle et proposition au Conseil d'administration de la liste des administrateurs pouvant être qualifiés d'administrateurs indépendants. <p>Sujets spécifiques 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> dans le cadre de la revue du plan de succession, examen de la nomination de Mme Marie-José Donsion aux fonctions de directeur financier du Groupe en remplacement de M. Thierry Lemonnier et de celle de M. Thierry Parmentier aux fonctions de directeur ressources humaines et communication Groupe en remplacement de M. Michel Delaborde proposition de nomination de Mme Marie-Ange Debon aux fonctions d'administrateur et de Président du Comité d'audit et des comptes en remplacement de Mme Marie-José Donsion proposition de nomination de M. Alexandre de Juniac aux fonctions d'administrateur et de membre du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance.
Rémunérations	<p>Sujets récurrents</p> <ul style="list-style-type: none"> examen de la rémunération des dirigeants (membres du Comex), mandataires sociaux ou non de la Société, des régimes de retraite et de prévoyance ainsi que des avantages en nature recommandations et propositions au Conseil d'administration concernant la politique du Groupe en matière de rémunération, de régime de retraite et de prévoyance, d'avantages en nature et d'attributions d'actions de performance détermination des critères, caractéristiques et bénéficiaires des plans d'actions de performance et validation de la réalisation des critères examen du système de répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil d'administration et des conditions de remboursement des frais éventuellement exposés par les administrateurs préparation et présentation au Conseil d'administration des rapports prévus par le Règlement intérieur et, plus généralement, de tout document requis par la réglementation applicable.

Missions

Activité du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance

Gouvernance

Sujets récurrents

- analyse et suivi des principales évolutions en matière de gouvernement d'entreprise et réflexions sur les bonnes pratiques en la matière
- préparation de l'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'administration
- examen des éventuels cas de conflit d'intérêts
- revue de toute question en matière de gouvernement d'entreprise et d'éthique que le Conseil d'administration ou son Président renvoie à son examen
- revue du Code de conduite et d'éthique des affaires et proposition de modifications le cas échéant
- revue du projet de rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise
- examen du compte rendu des *roadshows* gouvernance
- analyse des rapports annuels de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise et de toute réglementation nouvelle applicable en matière de gouvernance
- mise à jour du règlement intérieur du Conseil d'administration en conformité avec les évolutions réglementaires ou du Code AFEP-MEDEF.

Depuis le début de l'année 2019, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni 2 fois avec un taux de présence de ses membres à ces réunions de 100 %.

Au-delà des sujets récurrents parmi lesquels les éléments de rémunération du Président-directeur général et des membres du Comex, ces réunions ont notamment porté sur :

- la mise à jour du Règlement intérieur du Conseil d'administration en conformité avec le Code AFEP-MEDEF ;
- la proposition (i) de nomination de M. Ian Hudson en qualité de nouvel administrateur indépendant et, sous réserve de sa nomination par l'assemblée générale des actionnaires, de membre du Comité d'audit et des comptes, (ii) de renouvellement des mandats d'administrateurs de Mmes Victoire de Margerie et Hélène Moreau-Leroy, et de M. Laurent Mignon et (iii) de nomination de Mme Hélène Moreau-Leroy,

en qualité d'administrateur référent en remplacement de M. François Enaud à compter du 21 mai 2019 ; et

- la politique d'attribution d'actions de performance dans le cadre de la proposition de renouvellement de l'autorisation à donner au Conseil d'administration d'attribuer des actions de performance par l'assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2019.

Conformément au Code AFEP-MEDEF et à son Règlement intérieur, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance procède annuellement à une auto-évaluation de son fonctionnement ou à une évaluation par un cabinet externe. Il ressort de l'évaluation pour 2018, qui a été effectuée par le Cabinet Spencer Stuart, que les membres du Comité jugent la préparation et le déroulement des séances très satisfaisants. Pour plus détails sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités, voir le paragraphe 3.3.2.4 du présent chapitre.

3.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Les principes et règles de détermination de la rémunération et des avantages accordés aux mandataires sociaux et dirigeants, mandataires sociaux ou non, de la Société sont déterminés par le Conseil d'administration de la Société, sur recommandations du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance.

Les informations ci-après sont données en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-37-3 du Code de commerce,

du Code AFEP-MEDEF, des recommandations du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise dans son rapport d'activité d'octobre 2018 et de la recommandation AMF n° 2012-02 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées se référant au Code AFEP-MEDEF – présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF, dont le rapport 2018 publié en novembre 2018.

3.4.1 Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants

L'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018 a fixé à 650 000 euros le montant annuel maximum des jetons de présence que le Conseil d'administration peut répartir entre ses membres et ceux des comités spécialisés.

Le montant et les modalités de versement des jetons de présence, tels que modifiés par le Conseil d'administration le 24 janvier 2018, sont les suivants :

- une part fixe annuelle par administrateur de 25 000 euros versée *pro rata temporis* en cas de changement en cours d'année ; et
- une part variable prépondérante tenant compte de l'assiduité des administrateurs, à hauteur de :
 - 3 000 euros par administrateur présent à une séance du Conseil d'administration, à l'exception des séances

exceptionnelles tenues par voie de conférence téléphonique, et de plus courte durée, pour lesquelles la part variable est fixée à 1 500 euros par administrateur présent, et

- 2 000 euros par membre présent à une séance d'un des comités spécialisés, à l'exception de celle du Président de chaque comité qui est de 4 000 euros. Lorsque des séances exceptionnelles se tiennent par voie de conférence téléphonique, et sont de plus courte durée, la part variable est fixée à 1 000 euros par membre présent et à 2 000 euros pour le Président.

L'administrateur référent bénéficie en outre d'une part fixe annuelle complémentaire de jetons de présence de 10 000 euros.

En conséquence, le montant total des jetons de présence attribués aux administrateurs au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 500 000 euros (contre 457 700 euros au titre de 2017) réparti comme suit :

TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS (TABLEAU 3 DE LA NOMENCLATURE AMF)

(En euros)	Montants distribués au titre de 2018	Montants distribués au titre de 2017
Mme Yannick Assouad, administrateur Jetons de présence	43 000	25 400 ⁽¹⁾
M. Jean-Marc Bertrand, administrateur représentant les salariés actionnaires Jetons de présence	Néant ⁽²⁾	Néant ⁽²⁾
Mme Isabelle Boccon-Gibod, représentant permanent du FSP, administrateur Jetons de présence	55 000	53 000
M. Patrice Bréant, administrateur représentant les salariés actionnaires Jetons de présence	Néant ⁽³⁾	Néant ⁽³⁾
Mme Marie-Ange Debon, administrateur Jetons de présence	43 750 ⁽⁴⁾	Néant ⁽⁴⁾
Mme Marie-José Donsion, administrateur Jetons de présence	27 500 ⁽⁵⁾	61 000
M. François Enaud, administrateur Jetons de présence	59 000	55 000
M. Alexandre de Juniac, administrateur Jetons de présence	29 750 ⁽⁴⁾	Néant ⁽⁴⁾
Mme Victoire de Margerie, administrateur Jetons de présence	47 000	39 000
M. Laurent Mignon, administrateur Jetons de présence	43 000	33 500
Mme Hélène Moreau-Leroy, administrateur Jetons de présence	57 000	51 000
M. Thierry Morin, administrateur Jetons de présence	52 000	52 000
Mme Nathalie Muracciole, administrateur représentant les salariés Jetons de présence	Néant ⁽⁶⁾	Néant ⁽⁶⁾

(En euros)	Montants distribués au titre de 2018	Montants distribués au titre de 2017
M. Marc Pandraud, administrateur Jetons de présence	43 000 ⁽⁷⁾	41 000 ⁽⁷⁾
TOTAL	500 000	457 700 ⁽⁸⁾

(1) Mme Yannick Assouad est administrateur depuis le 23 mai 2017.

(2) M. Jean-Marc Bertrand perçoit une rémunération en sa qualité de salarié d'Arkema France et ne perçoit pas de jetons de présence.

(3) M. Patrice Bréant perçoit une rémunération en sa qualité de salarié d'Arkema France et ne perçoit pas de jetons de présence. Le mandat d'administrateur de M. Patrice Bréant a expiré à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018.

(4) Mme Marie-Ange Debon et M. Alexandre de Juniac sont administrateurs de la Société depuis le 18 mai 2018.

(5) Le mandat d'administrateur de Mme Marie-José Donsion a pris fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018.

(6) Mme Nathalie Muracciole perçoit une rémunération en sa qualité de salarié d'Arkema France et ne perçoit pas de jetons de présence.

(7) M. Marc Pandraud renonce aux jetons de présence correspondant à son activité au sein du Conseil d'administration et demande à Arkema d'effectuer un don d'égal montant au profit d'une association caritative.

(8) Montant incluant les jetons de présence versés aux administrateurs dont les mandats ont expiré en 2017.

À l'exception de MM. Patrice Bréant et Jean-Marc Bertrand, administrateurs représentant les salariés actionnaires et de Mme Nathalie Muracciole, administrateur représentant les salariés, qui perçoivent chacun une rémunération de la société Arkema France en qualité de salariés, les membres du Conseil d'administration (mandataires sociaux non dirigeants)

n'ont bénéficié, au cours de l'exercice 2018, d'aucune autre rémunération ni d'aucun autre avantage de la Société. Par ailleurs, aucune rémunération, autre que celles mentionnées ci-dessus et qui ont été versées par la Société, n'a été versée aux mandataires sociaux non dirigeants de la Société par d'autres sociétés du Groupe au cours de cet exercice.

3.4.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

À la date du présent document, le Président-directeur général est le seul dirigeant mandataire social de la Société.

3.4.2.1 PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

La politique et les principes de rémunération du Président-directeur général sont définis de manière globale, à chaque renouvellement de mandat et pour la durée du mandat, par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance. Le Conseil d'administration procède à cet effet à une appréciation globale et exhaustive des éléments constitutifs de la rémunération du Président-directeur général afin de s'assurer que celle-ci reste simple, compréhensible, équilibrée et cohérente. Il veille en particulier à ce que cette politique de rémunération soit alignée avec les priorités stratégiques du Groupe sur le moyen et le long terme et soit adaptée tant aux performances économiques du Groupe qu'aux performances personnelles du Président-directeur général et à ses responsabilités.

Le Président-directeur général n'assiste pas aux discussions portant sur sa rémunération du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance ni à celles du Conseil d'administration.

La politique de rémunération du Président-directeur général se veut également encourageante et fidélisante, en conformité avec les pratiques de marché pour des positions équivalentes dans des sociétés françaises et étrangères comparables du secteur de la chimie et des sociétés françaises de capitalisation comparable, avec l'objectif d'offrir une structure de rémunération cohérente avec ces sociétés. Elle est également cohérente avec la politique de l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe.

Sur cette base, conformément à la décision du Conseil d'administration du 2 mars 2016, la structure de la rémunération du Président-directeur général est composée, pour la durée du mandat du Président-directeur général renouvelé le 7 juin 2016, d'une rémunération fixe annuelle, d'une rémunération variable annuelle liée à la réalisation d'objectifs précis reflétant la performance du Groupe de l'année et d'une rémunération long terme au travers d'une dotation annuelle en actions de performance, intégralement soumise à critères de performance. Un élément permettant la constitution d'une retraite complète ce dispositif depuis la suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont bénéficiait le Président-directeur général jusqu'au 7 juin 2016. Ces éléments sont répartis de manière équilibrée entre composants court terme et long terme, en cohérence avec la rémunération des autres dirigeants et salariés du Groupe. Ils sont très majoritairement soumis à la réalisation d'objectifs précis et quantifiés reflétant la performance du Groupe, favorisant ainsi le développement de l'entreprise et la création de valeur sur le long terme et donc l'alignement des intérêts du dirigeant avec ceux des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes. À ces éléments s'ajoute enfin un engagement d'indemnité susceptible d'être versée en cas de départ contraint.

La politique et les principes visés dans le présent paragraphe ont été établis pour la fonction de Président-directeur général telle qu'exercée à la date du présent document et compte tenu du périmètre actuel du Groupe. En cas de changement de dirigeant

en cours d'année, pour quelque raison que ce soit, les composants et grands principes de cette politique demeureraient applicables mais pourraient toutefois être adaptés, si nécessaire, à l'étendue des responsabilités du nouveau dirigeant et aux conditions de sa prise de fonction.

La politique et les principes de rémunération du Président-directeur général, inchangés depuis 2016, ont été approuvés, conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 18 mai 2018. Conformément auxdits articles, ces éléments sont à nouveau soumis au vote de l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 mai 2019 au titre de la 9^{ème} résolution. Ils sont sans changement pour 2019 à l'exception de la surperformance qui permettra, sous réserve du vote favorable de ladite assemblée générale à la 13^{ème} résolution, une attribution définitive maximum d'actions de performances de 120 % de l'attribution initiale. Pour plus de détails sur la résolution correspondante, voir le paragraphe 7.2.2 du présent document.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle est revue, conformément au Code AFEP-MEDEF, à chaque renouvellement de mandat, soit tous les quatre ans. Elle est déterminée en tenant compte de l'étendue des responsabilités du Président-directeur général et de l'évolution de la taille et du profil du Groupe. Elle fait par ailleurs l'objet d'une comparaison avec le niveau de rémunération des dirigeants de sociétés industrielles comparables. Cette rémunération a été modifiée à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur du Président-directeur général par l'assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2016.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle est déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs précis et exigeants, alignés sur la stratégie du Groupe et ses priorités. Ces objectifs sont fixés annuellement par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance.

Elle peut atteindre jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle.

Les critères utilisés sont :

- trois critères quantifiables pour un poids maximum de 110 % de la rémunération fixe (représentant 73,5 % des critères utilisés pour déterminer la rémunération variable) :
 - le niveau de l'EBITDA, pour un poids maximum de 55 % de la rémunération fixe, qui permet d'aligner la rémunération du Président-directeur général avec la performance financière de l'année du Groupe et notamment de récompenser la réussite des actions menées, sa capacité à s'adapter à l'évolution des conditions de marché et, plus généralement, la bonne gestion du Groupe par le Président-directeur général,
 - le flux de trésorerie courant, pour un poids maximum de 27,5 % de la rémunération fixe, qui récompense la capacité du Groupe à générer la trésorerie nécessaire au financement de ses ambitions stratégiques et notamment ses plans d'investissements, son programme d'acquisitions et sa politique de dividendes tout en conservant un bilan solide, et

- la contribution des nouveaux développements aux résultats du Groupe, pour un poids maximum de 27,5 % de la rémunération fixe, qui encourage l'innovation et le développement de nouveaux clients, l'introduction de nouvelles applications ainsi que l'exécution des grands projets d'investissement en ligne avec la stratégie de croissance ciblée du Groupe.

Il est précisé ici que pour des raisons de confidentialité, vis-à-vis des concurrents notamment, la valeur des objectifs à atteindre, qui est établie chaque année de manière précise, n'est pas rendue publique. Toutefois, le Groupe publie, chaque année, le taux de réalisation pour chacun des critères ; et

- des critères qualitatifs, pour un poids maximum de 40 % de la rémunération fixe (représentant 26,5 % des critères utilisés pour déterminer la rémunération variable). Ces critères qui sont définis de manière précise chaque année ont trait pour l'essentiel à la mise en place par le Président-directeur général de la stratégie long terme du Groupe, y compris des enjeux de responsabilité sociale et environnementale, et la gestion opérationnelle du Groupe. Parmi ces derniers critères, environ un tiers s'appuie des éléments quantifiables.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la Société des éléments de rémunération du Président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 dudit code.

Rémunération long terme : actions de performance

Le Président-directeur général bénéficie comme certains collaborateurs du Groupe d'une attribution annuelle d'actions de performance qui permet de lier directement une partie significative de sa rémunération à la performance sur le long terme de la Société.

L'enveloppe allouée chaque année au Président-directeur général est revue à chaque renouvellement de mandat, soit tous les quatre ans, dans le cadre de la revue globale de la structure de rémunération du Président-directeur général. Elle est constituée d'un nombre fixe d'actions déterminé, comme pour la rémunération annuelle fixe, pour la durée du mandat en fonction de l'étendue des responsabilités du bénéficiaire et de l'évolution de la taille et du profil du Groupe. Elle a été appréciée, sur la base de sa juste valeur à la date de renouvellement du mandat, eu égard au pourcentage qu'elle représente par rapport à l'ensemble de la rémunération attribuée au Président-directeur général et de manière à ce qu'elle représente une part significative de cette dernière, soit environ 40 %.

Conformément à la loi, au Code AFEP-MEDEF et aux recommandations de place :

- l'acquisition définitive d'actions de performance au Président-directeur général est soumise à une condition de présence et à des conditions de performance évaluées sur une durée de trois ans, période qui est suivie d'une période de conservation de deux ans, soit une période globale d'acquisition-conservation de cinq ans ;
- les actions attribuées au Président-directeur général au titre des plans d'attribution d'actions de performance ne peuvent

dépasser, depuis 2016, 10 % de l'ensemble des actions attribuées au titre du plan annuel ;

- le Président-directeur général est soumis, jusqu'à la cessation de ses fonctions, à une obligation de conservation d'un minimum de 30 % des actions qui lui sont attribuées définitivement, et d'un nombre d'actions issues des options de souscription exercées correspondant au minimum à 40 % de la plus-value nette d'acquisition. Ces obligations sont suspendues dès lors que le nombre d'actions Arkema détenues, quelle que soit leur origine, représente un montant global équivalent à 200 % de sa rémunération annuelle brute fixe. Toutefois, lorsque le Président-directeur général détient une quantité d'actions, quelle que soit leur origine, représentant deux fois la partie fixe de sa rémunération annuelle brute alors en vigueur, il doit alors conserver :
 - au minimum 10 % des actions attribuées définitivement, postérieurement à l'atteinte de ce seuil, et
 - un nombre d'actions correspondant au minimum à 10 % de la plus-value nette d'acquisition issue de l'exercice d'options de souscription et de la cession des actions en résultant ;

A compter des plans 2019, sous réserve de l'approbation de l'autorisation à donner au Conseil d'administration d'attribuer des actions de performance (13^{ème} résolution) par l'assemblée générale du 21 mai 2019, le Président-directeur général aura une obligation de conservation d'un nombre d'actions Arkema, quelle que soit leur origine, représentant un montant global équivalent à 200 % de sa rémunération annuelle brute fixe à laquelle s'ajoutera un minimum de 10 % des actions attribuées définitivement ou issues d'options de souscription exercées, au titre de chaque plan ;

- les plans d'attribution annuelle d'actions de performance prévoient, comme pour les autres bénéficiaires du Groupe, qu'en cas de départ du Président-directeur général, sauf révocation pour faute grave ou lourde, le Conseil d'administration pourra décider, en cohérence avec les bonnes pratiques de gouvernance en vigueur, du maintien du bénéfice de l'attribution des actions dont il aurait été attributaire à la date de cessation de ses fonctions et qui ne seraient pas encore définitivement acquises à cette date, leur taux d'attribution définitif restant soumis à la réalisation des conditions de performance prévues dans les plans concernés.

Les critères de performance donnant lieu à l'attribution définitive des actions de performance au Président-directeur général sont alignés sur l'ambition long terme du Groupe. Sous réserve de l'approbation de l'autorisation à donner au Conseil d'administration d'attribuer des actions de performance (13^{ème} résolution) par l'assemblée générale du 21 mai 2019, ils devraient continuer de porter sur les critères qui suivent, avec les changements mentionnés dans la section 3.5 du présent chapitre :

- la marge de REBIT qui permet de refléter la transformation du Groupe et notamment son ambition de développer fortement la part des adhésifs dans ses activités et de mesurer les progrès du Groupe dans la réduction de son intensité capitalistique et l'accroissement de sa résilience ;
- le taux de conversion de l'EBITDA en cash ;
- le *Total Shareholder Return* comparé qui permet de comparer la performance de l'action Arkema avec celle d'un panel de pairs en intégrant dans son calcul, à la fois l'évolution du cours et le

dividende. Ce critère permet d'aligner encore plus directement les intérêts du bénéficiaire et ceux des actionnaires. Le panel de comparaison, dont la composition est vérifiée chaque année par le Conseil d'administration, peut évoluer en fonction de l'évolution du paysage concurrentiel ; et

- le retour sur capitaux employés moyens qui permet d'apprécier la rentabilité des investissements réalisés et donc, la discipline du Groupe dans le choix de ses investissements et l'utilisation de ses ressources, et sa capacité à créer de la valeur sur le long terme.

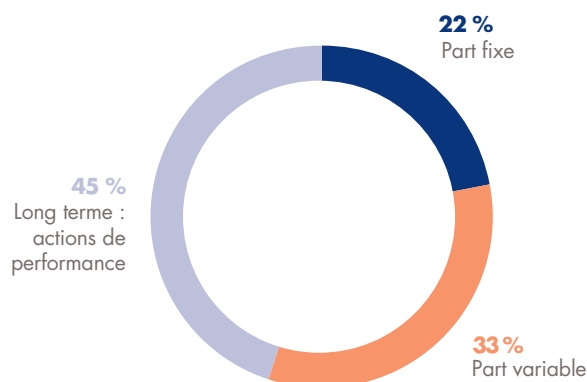
Sous réserve de l'approbation de la 13^{ème} résolution par l'assemblée générale du 21 mai 2019, après prise en compte, le cas échéant, de la surperformance du Groupe, tous critères confondus, le taux d'attribution globale pourra atteindre, à compter des plans 2019, 120 % de l'attribution initiale afin de mieux rétribuer la surperformance. Pour plus de détails sur la proposition de renouvellement de l'autorisation, voir la section 3.5 et les paragraphes 7.2.2 et 7.2.3 du présent document.

Les objectifs fixés pour ces critères sont pleinement cohérents avec les objectifs moyen et long terme annoncés au marché et sont similaires aux objectifs fixés en interne.

Les termes de ces critères, tels que définis pour le plan d'actions de performance 2018, figurent à titre d'exemple au paragraphe 3.5.1 du présent chapitre.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Président-directeur général prend chaque année l'engagement formel de ne pas utiliser d'instruments de couverture portant sur les actions de performance qui lui sont attribuées dans le cadre de ses fonctions et ce tant qu'il détiendra un mandat social de dirigeant dans la Société.

À titre d'illustration, au titre de l'exercice 2018, sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la Société des éléments de rémunération du Président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce permettant ainsi le versement de la rémunération variable annuelle, et sur la base de la valorisation des actions de performance attribuées en novembre 2018, la répartition des trois composantes de la rémunération du Président-directeur général a été la suivante :



Engagement de retraite

Depuis le renouvellement du mandat du Président-directeur général en juin 2016, date à laquelle le régime de retraite à prestations définies, régi par l'article L.137-11 du Code de la

sécurité sociale et dont il bénéficiait depuis 2006, a été supprimé, le Président-directeur général bénéficie d'un versement annuel complémentaire égal à 20 % de sa rémunération globale annuelle (fixe et variable) de l'année considérée afin de lui permettre de constituer lui-même directement, année après année, sa retraite supplémentaire.

M. Thierry Le Hénaff a pris l'engagement d'investir ce montant, net de toutes cotisations et fiscalité, dans un produit d'épargne destiné au financement de sa retraite supplémentaire.

Engagement lié à la cessation de fonctions

Le Président-directeur général bénéficie d'un engagement lié à la cessation de fonctions en cas de départ contraint quelle que soit la forme que revêt ce départ, soit notamment en cas de révocation avant terme ou de non renouvellement du mandat de Président-directeur général à son échéance, lié à un changement de contrôle ou de stratégie dont les conditions ont été approuvées par l'assemblée générale du 7 juin 2016. L'indemnité de départ ne sera pas due en cas de faute grave ou lourde. Le montant qui est calculé en fonction de la réalisation de cinq critères quantitatifs (taux de fréquence des accidents déclarés, part variable annuelle, marge d'EBITDA comparée, besoin en fonds de roulement et retour sur capitaux employés), ne peut excéder deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe et variable), étant précisé que la base de calcul de cette dernière sera la rémunération fixe de l'année au cours de laquelle le départ contraint intervient et la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées antérieurement à la date de départ.

Le montant maximum de l'indemnité de départ est réduit progressivement à 18 mois de rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) en cas de départ après 60 ans et à 12 mois en cas de départ après 62 ans et 6 mois. Aucun versement n'interviendra en cas de départ après 65 ans.

Autres avantages

Le Président-directeur général bénéficie d'une voiture de fonction et d'une assurance-chômage mandataire social.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes de rémunération susvisés sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 mai 2019 (9^{ème} résolution).

3.4.2.2 MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

3.4.2.2.1 Critères de part variable 2019

Conformément à la politique de rémunération du Président-directeur général visée au paragraphe 3.4.2.1 du présent chapitre, la rémunération variable annuelle du Président-directeur général au titre de 2019 pourra atteindre, comme les années précédentes, un maximum de 150 % de la rémunération fixe annuelle et demeurera fondée sur des critères quantifiables de nature identique à ceux des exercices précédents (EBITDA, flux de trésorerie courant et contribution des nouveaux

développements) et sur des critères qualitatifs qui ont trait aux domaines prioritaires du Groupe et intègrent des objectifs de responsabilité sociétale et environnementale.

Pour les critères qualitatifs 2019, qui comptent pour un poids maximum de 40 % de la rémunération fixe, ils ont trait à nouveau aux domaines prioritaires du Groupe dont pour moitié, à la mise en place par le Président-directeur général de la stratégie long terme du Groupe et de ses grandes priorités, et à la gestion opérationnelle du Groupe, pour l'autre moitié. Ainsi, le Conseil d'administration suivra plus particulièrement : l'évolution du profil du Groupe face à la dynamique de l'industrie chimique mondiale ; la poursuite de la mise en place de la stratégie long terme autour des trois axes que sont l'innovation au service du développement durable, la croissance géographique et l'avancement de la politique d'acquisitions ciblées notamment dans les adhésifs et les matériaux avancés. En ce qui concerne l'expansion géographique et la politique d'investissements du Groupe, le Conseil suivra plus particulièrement la poursuite de l'avancement des projets d'investissements majeurs pour le Groupe conformément au planning et au niveau de coûts d'investissements fixés. Ces projets correspondent notamment aux investissements exceptionnels réalisés dans la thiochimie en Malaisie et dans les polyamides de spécialités en Asie pour un montant total d'investissements qui représentera environ 500 millions d'euros sur quatre ans. Enfin, le Conseil considérera les progrès des principaux projets de développement en réflexion qui n'ont pas encore été annoncés par le Groupe. En outre, le Conseil suivra plusieurs éléments quantifiables, qui constituent environ un tiers des éléments d'appréciation de la gestion opérationnelle du Groupe, que sont la consolidation de la performance sécurité au poste de travail au très bon niveau actuel, les performances environnementales des sites, le niveau du besoin en fonds de roulement et la gestion des frais fixes, ainsi que, la poursuite des progrès en matière de responsabilité sociétale d'entreprise et de développement durable notamment sur les trois engagements que sont le *portfolio sustainability assessment*, le plan climat et l'analyse de matérialité, le renforcement des initiatives transverses (excellence commerciale, digital, cyber sécurité, gestion des données et *supply chain*) ainsi que la gestion et le développement des talents.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de 2019 n'interviendra qu'après approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la Société appelée à se tenir en 2020 des éléments de rémunération du Président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 dudit code.

3.4.2.2.2 Éléments de la rémunération versés ou attribués au Président-directeur général au titre de l'exercice 2018 soumis au vote des actionnaires

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, la présentation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général de la Société, qui figure ci-après, est soumise au vote de l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 mai 2019 (10^{ème} résolution).

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 À M. THIERRY LE HÉNAFF

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	900 000 €	Dans le cadre du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff par l'assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2016, la part fixe annuelle a été fixée à 900 000 euros par an, à compter de cette date, et pour la durée de son mandat.
Rémunération variable annuelle	1 350 000 €	<p>Le montant de la part variable due au titre de 2018, qui pouvait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle, a été fixé par le Conseil d'administration du 26 février 2019, compte tenu des critères quantifiables et qualitatifs arrêtés par le Conseil en 2018 et des réalisations constatées au 31 décembre 2018, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • au titre des trois critères quantifiables liés à la performance financière du Groupe, les taux de réalisation par sous-critère sont de : <ul style="list-style-type: none"> • 100 % pour le critère de l'EBITDA, dont la pondération est de 55 %, compte tenu de l'excellente performance réalisée par le Groupe dont l'EBITDA a progressé encore de 6 % en 2018 par rapport à l'excellent niveau de 2017 (+ 8 % à taux de change constant) et a atteint un nouveau plus haut historique à 1 474 millions d'euros, dans un environnement économique plus volatil marqué par la hausse du coût des matières premières, le renforcement de l'euro notamment par rapport au dollar US sur le premier semestre 2018 et certaines tensions au niveau géopolitique ; • 100 % pour le critère du flux de trésorerie courant, dont la pondération est de 27,5 %. Le flux de trésorerie courant atteint, de nouveau en 2018, un très bon niveau pour s'établir à 602 millions d'euros malgré l'accélération des investissements de croissance organique. Le taux de conversion de l'EBITDA en cash s'élève à 38 % malgré l'impact négatif des matières premières plus élevées sur le besoin en fonds de roulement. Ce résultat traduit la très bonne performance opérationnelle du Groupe, la maîtrise des investissements industriels et la stricte gestion du besoin en fonds de roulement. Cette génération de trésorerie a permis de maintenir l'endettement du Groupe à environ un milliard d'euros, soit 0,7 fois l'EBITDA annuel ; et • 100 % pour le critère des nouveaux développements, dont la pondération est de 27,5 %. Le Conseil d'administration a pris en compte dans son calcul les réussites commerciales des principales plateformes d'innovation telles que l'impression en trois dimensions (3D), les matériaux pour les batteries rechargeables, les solutions innovantes pour les marchés de l'électronique grand public et du sport, les matériaux plus légers et les thermo-fusibles d'encapsulation pour l'automobile et l'électronique ainsi que de nombreux produits améliorant la performance et l'isolation de l'habitat parmi lesquels la colle pour carrelage de grande dimension et l'enduit de réagrégation de forte épaisseur dans les adhésifs, les adhésifs pour couches culottes minces, sans oublier la diversification de l'aval acrylique du Groupe sur des produits à forte valeur ajoutée et le renforcement de notre présence auprès de plusieurs grands clients clés à forts enjeux. <p>Le montant de la rémunération variable due au titre des critères quantifiables s'élève ainsi à 110 % de la rémunération annuelle fixe ; et</p> <ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères qualitatifs qui ont trait, à hauteur de 50 %, à la mise en œuvre de la stratégie et des grandes priorités opérationnelles du Groupe, l'année 2018 a été marquée, en matière d'acquisitions, par la réussite de l'intégration de XL Brands, la poursuite de la mise en place des synergies avec Den Braven et la finalisation d'une acquisition importante d'une nouvelle technologie cyanoacrylate dans les adhésifs à prise rapide avec la société Afinitica, ainsi que par le projet d'acquisition, pour un impact très modéré sur la dette nette, de la participation de Jurong Chemicals, le partenaire d'Arkema, dans la <i>joint-venture</i> Sunke de production d'acryliques en Chine. En matière d'investissements, le Conseil a constaté la réalisation ou l'avancement de plusieurs projets industriels complexes, significatifs et structurants pour le positionnement du Groupe sur le long terme parmi lesquels la construction de l'unité de PEKK aux États-Unis, un nouveau polymère de l'extrême, la construction de l'extension de capacités de thiochimie en Malaisie, d'acryliques au Texas et de résines photoréticulables en Chine et la réflexion industrielle d'expansion dans les polyamides de spécialités en Asie avec la construction d'une nouvelle unité de monomères et de polymères polyamide 11, pour laquelle le choix de localisation est en cours de finalisation. Les axes stratégiques de développement sur le long terme à fort potentiel (3D, batteries, allègement des matériaux, traitement de l'eau, bio-sourcé...) ont par ailleurs continué à prendre leur essor. Les éléments de gestion opérationnelle suivants, qui comptaient également pour 50 %, et dont un tiers était quantifiable, ont également été relevés. Le Conseil a ainsi noté en particulier les réalisations suivantes pour les éléments quantifiables : la poursuite de la gestion stricte des frais fixes et du besoin en fonds de roulement (avec un ratio de besoin en fonds de roulement sur chiffre d'affaires à 13,4 %, très proche du niveau historiquement bas de 2017 à 13,1 % dans un contexte matières premières nettement plus défavorable) ainsi que les résultats sécurité qui ont atteint leur niveau le plus bas historiquement avec un TRIR de 1,3 accident par million d'heures travaillées. Le Conseil a enfin pris en compte la mise en place ou le renforcement de plusieurs grands programmes transversaux tels que le digital avec la nomination d'un directeur dédié, l'excellence commerciale avec le déploiement de nombreux programmes, la cybersécurité avec la nomination d'un directeur dédié et d'un réseau de correspondants locaux, la feuille de route RSE, et la <i>supply chain</i>, ainsi que la gestion dynamique des dirigeants et talents de l'entreprise avec notamment le remplacement du directeur financier et la mise en place d'une <i>Top Executive Academy</i> à destination des dirigeants.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
		Compte tenu de l'ensemble des réalisations, et plus particulièrement de ces éléments, le taux de réalisation de ces critères qualitatifs a été fixé à 100 %. En conséquence, le montant de la rémunération variable due au titre des critères qualitatifs a été fixé à 40 % de la rémunération annuelle fixe. Au total, le montant de la rémunération variable au titre de 2018 s'élève à 1 350 000 euros. Elle reflète l'excellente performance de l'année et la poursuite de la transformation du profil du Groupe. Elle représente 150 % de la rémunération fixe annuelle 2018, soit un taux de réalisation globale de 100 %. Le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2019 au titre de la 10 ^{ème} résolution
Rémunération variable différée	N/A	M. Thierry Le Hénaff ne bénéficie pas d'une rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Thierry Le Hénaff ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	N/A	M. Thierry Le Hénaff ne perçoit pas de jetons de présence de la société Arkema.
Options d'actions	N/A	M. Thierry Le Hénaff ne reçoit pas d'options de souscription ou d'achat d'actions.
Actions de performance	1 879 200 €	Faisant usage de l'autorisation conférée par l'assemblée générale du 7 juin 2016 (17 ^{ème} résolution), le Conseil d'administration du 5 novembre 2018 a attribué 30 000 actions de performance (soit 0,04 % du capital social) à M. Thierry Le Hénaff (sur un nombre total de 360 100 actions attribuées à environ 1 400 bénéficiaires, soit 8,3 % sur un maximum de 10 %). L'attribution définitive de ces actions, à l'issue d'une période de trois ans, est subordonnée à une condition de présence dans le Groupe et à l'atteinte de quatre critères de performance : la marge de REBIT, le taux de conversion de l'EBITDA en cash, le Total Shareholder Return comparé et le retour sur capitaux employés moyens. Ces quatre critères s'appliquent chacun respectivement pour 25 % des droits attribués. La période d'acquisition est suivie d'une période de conservation obligatoire de deux ans. Pour plus de précisions sur les critères, voir paragraphe 3.5.1 du présent chapitre. En cas de surperformance, conformément aux conditions du plan qui sont précisées au paragraphe 3.5.1 du présent chapitre, cette allocation pourra être portée à 33 000 actions, soit 110 % maximum de l'allocation.
Retraite	450 000 €	M. Thierry Le Hénaff bénéficie, depuis le 7 juin 2016, date de suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article L.137-11 du Code de la sécurité sociale) dont il bénéficiait, d'un versement annuel complémentaire égal à 20 % de la rémunération globale (fixe et variable) afin de lui permettre de constituer lui-même directement, année après année, sa retraite supplémentaire. M. Thierry Le Hénaff s'est engagé à investir l'intégralité de ce montant, net de toutes cotisations et fiscalité, dans un produit d'épargne destiné au financement de sa retraite supplémentaire.
Avantages de toute nature	6 720 €	M. Thierry Le Hénaff bénéficie d'une voiture de fonction.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 QUI ONT DÉJÀ FAIT L'OBJET D'UNE APPROBATION PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Indemnité de cessation de fonctions	Aucun versement	M. Thierry Le Hénaff bénéficie d'une indemnité de départ dans le cadre de son mandat social, dont le montant, calculé en fonction de la réalisation de cinq critères quantitatifs fixés par le Conseil d'administration et approuvés par l'assemblée générale (TRIR - taux de fréquence des accidents déclarés, part variable annuelle, marge d'EBITDA comparée, besoin en fonds de roulement (BFR) et retour sur capitaux employés), ne pourra excéder deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe et variable). Le montant de cette indemnité sera calculé en fonction de la réalisation des cinq conditions de performance exigeantes qui suivent : <ul style="list-style-type: none"> • TRIR : le TRIR (taux de fréquence des accidents déclarés) devra être réduit d'au moins 5 % par an (taux composé moyen) entre le 31 décembre 2010 et le moment de l'exercice de la présente condition de performance ; • part variable annuelle : le paiement de la part variable annuelle devra être, en moyenne sur les trois dernières années précédant la date de départ, d'au moins 50 % de la part variable maximum ; • retour sur capitaux employés : la moyenne du résultat opérationnel net sur CMO (Résultat d'exploitation courant (REX) – IS réel ⁽¹⁾) / (Capitaux employés – provisions) des 3 dernières années précédant la date de départ non volontaire devra être supérieure au coût du capital du Groupe l'année précédant le début du nouveau mandat, soit 7 % en 2015. Les capitaux employés et provisions sont ceux de fin d'année, le REX courant des acquisitions réalisées en cours d'année est apprécié en année pleine, et corrigé pour les cessions ;
-------------------------------------	-----------------	---

Indemnité de cessation de fonctions	Aucun versement	<ul style="list-style-type: none"> • besoin en fonds de roulement (BFR) : le ratio BFR de fin d'année sur chiffre d'affaires annuel aura diminué d'au moins 2,5 % par an (taux composé moyen) entre le 31 décembre 2005 et le moment de l'exercice de la présente condition de performance ; et • marge d'EBITDA comparée : cet indicateur de performance économique restera évalué par rapport à celui de concurrents chimistes comparables au Groupe Arkema. L'évolution de la marge d'EBITDA du Groupe devra être au moins égale à la moyenne de l'évolution des marges d'EBITDA des sociétés du panel de référence entre le 31 décembre 2005 et le moment de l'exercice de la présente condition de performance. <p>La valeur de l'indice de fin de période à prendre en compte dans le calcul de l'ensemble des critères ci-avant sera la moyenne de l'indice calculée au niveau du Groupe sur les trois exercices publiés précédant la date du départ contraint.</p> <p>L'échelle d'attribution de l'indemnité s'établit comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si 5 critères sont remplis, M. Thierry Le Hénaff percevra 100 % du montant maximum des sommes prévues en cas de départ non volontaire ; • si 4 des 5 critères sont remplis, M. Thierry Le Hénaff percevra 90 % du montant maximum des sommes prévues en cas de départ non volontaire ; • si 3 des 5 critères sont remplis, M. Thierry Le Hénaff percevra 70 % du montant maximum des sommes prévues en cas de départ non volontaire ; • si deux des 5 critères sont remplis, M. Thierry Le Hénaff percevra 40 % du montant maximum des sommes prévues en cas de départ non volontaire ; • si moins de 2 critères sont remplis, l'indemnité ne sera pas due. <p>Par ailleurs, le montant maximum de l'indemnité de départ est réduit progressivement à 18 mois de rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) en cas de départ après 60 ans, et à 12 mois de rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) en cas de départ après 62 ans et 6 mois. Aucun versement n'interviendra en cas de départ après 65 ans.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 2 mars 2016 et approuvé par l'assemblée générale du 7 juin 2016 (5^{ème} résolution).</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Thierry Le Hénaff ne bénéficie pas d'une indemnité de non-concurrence.

(1) Sur l'activité courante (notamment hors impact M&A, restructurations).

3.4.2.3 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL HORS INDEMNITÉS COMPENSATOIRES (TABLEAUX 1 ET 2 DES NOMENCLATURES AMF ET AFEP-MEDEF)

(Montants bruts en euros)	2018		2017	
	Dus au titre de l'exercice	Versés durant l'exercice	Dus au titre de l'exercice	Versés durant l'exercice
Rémunération fixe	900 000	900 000	900 000	900 000
Rémunération variable ⁽¹⁾	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 252 500
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
TOTAL	2 250 000	2 250 000	2 250 000	2 152 500
Retraite ⁽²⁾	450 000	450 000	450 000	254 250
Avantage en nature – voiture	6 720	6 720	6 720	6 720
Assurance-chômage mandataire social	17 410	17 189	17 189	16 921
Actions de performance ⁽³⁾		1 879 200		1 907 700

(1) La rémunération variable est versée l'année suivant l'exercice au titre duquel elle est calculée sur la base des critères définis au paragraphe 3.4.3.2 du présent chapitre et sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des éléments de rémunérations versés ou attribués au titre de l'exercice précédent, dans les conditions de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

(2) 20 % de la rémunération annuelle (fixe + variable) depuis le 7 juin 2016.

(3) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés des actions de performance attribuées au cours de l'exercice, détaillée à la note 27.2 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

**ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DURANT L'EXERCICE 2018
(TABLEAU 6 DES NOMENCLATURES AMF ET AFEP-MEDEF)**

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice 2018	Date d'acquisition/disponibilité	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés
M. Thierry Le Hénaff	Plan 2018 du 5/11/2018 (3 ans d'acquisition + 2 ans de conservation)	30 000 ^{(1) (2)}	4/11/2021 et 4/11/2023	1 879 200 €

(1) Soit moins de 0,04 % du capital social.

(2) 33 000 en cas de surperformance. Pour plus de détails, voir le paragraphe 3.5.1 du présent chapitre.

**ACTIONS DE PERFORMANCE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2018
(TABLEAU 7 NOMENCLATURE AMF ET AFEP-MEDEF)**

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice 2018	Conditions d'acquisition
M. Thierry Le Hénaff	Plan 2014 du 13/11/2014	23 270 ⁽¹⁾	Conditions de présence et de performance : EBITDA 2017 (35 %), marge d'EBITDA 2017 comparée à un panel de concurrents (30 %) et TSR comparé sur la période 2015-2017
	Plan du 7 juin 2016 ⁽²⁾	16 667	Condition de présence

(1) Soit 89,5 % (taux d'atteinte du plan) des 26 000 actions attribuées en 2014.

(2) Plan d'actions gratuites décidé par l'assemblée générale du 7 juin 2016 à titre d'indemnité compensatoire dans le cadre de la suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies du Président-directeur général.

**OPTIONS DE SOUSCRIPTION LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2018 PAR LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
(TABLEAU 5 DE LA NOMENCLATURE AMF)**

	N° et date du plan	Nombre d'options levées	Prix d'exercice
M. Thierry Le Hénaff	Plan 2011 du 04/05/2011	10 000	65,92 €

Conformément au Code AFEP-MEDEF et aux recommandations de l'AMF, les historiques des attributions d'options d'achat d'actions et d'actions de performance, pour les plans en vigueur, figurent sous la forme de tableaux à la section 3.5 du présent chapitre.

**SYNTHÈSE CONTRAT DE TRAVAIL/RÉGIME DE RETRAITE ET AUTRES INDEMNITÉS EN 2018
(TABLEAU 11 DES NOMENCLATURES AMF ET AFEP-MEDEF)**

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en 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
M. Thierry Le Hénaff		X		X ⁽¹⁾	X			X

(1) M. Thierry le Hénaff ne bénéficie plus d'un régime de retraite à prestations définies depuis le 7 juin 2016. Pour plus de précisions, voir le paragraphe 3.4.2.1 du présent chapitre.

CONDITIONS FINANCIÈRES APPLICABLES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL EN CAS DE DÉPART, EN FONCTION DES CIRCONSTANCES DU DÉPART

	Révocation pour faute grave ou lourde	Démission	Départ contraint	Départ en retraite
Indemnité de départ	Néant	Néant	Indemnité intégralement soumise à la réalisation de 5 critères de performance ⁽¹⁾ : <ul style="list-style-type: none"> avant 60 ans : maximum 24 mois de la rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) ⁽²⁾ après 60 ans : maximum 18 mois de la rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) ⁽²⁾ après 62 ans et 6 mois : maximum 12 mois de la rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) ⁽²⁾ départ après 65 ans : néant 	Néant
Indemnité de non-concurrence			Néant	
Retraite supplémentaire à prestations définies			Néant	
Actions de performance non encore définitivement acquises	Caducité totale	Caducité totale	Maintien du bénéfice de l'attribution d'actions non encore définitivement acquises, sur décision du Conseil d'administration, en cohérence avec les bonnes pratiques en vigueur et sous réserve de la réalisation des conditions de performance prévues dans les plans.	Maintien des droits

(1) TRIR - taux de fréquence des accidents déclarés, part variable annuelle, marge d'EBITDA comparée, besoin en fonds de roulement et retour sur capitaux employés.

(2) La rémunération fixe correspond à la rémunération fixe de l'année au cours de laquelle le départ contraint intervient. La rémunération variable correspond à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées antérieurement à la date du départ.

3.4.3 Rémunération des membres de la direction générale hors Président-directeur général

3.4.3.1 PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

Le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance examine chaque année la structure de rémunération (fixe et variable) proposée par le Président-directeur général pour les membres du Comité exécutif (Comex). Cette rémunération est composée :

- (i) de deux éléments court terme :
 - une rémunération fixe annuelle déterminée en tenant compte de l'étendue des fonctions occupées et des responsabilités respectives de chacun des membres du Comex,
 - une rémunération variable annuelle, qui peut atteindre jusqu'à 85 % de la rémunération fixe annuelle déterminée en fonction d'objectifs quantifiables généraux, identiques à ceux fixés pour le Président-directeur général et très largement alignés sur les performances économiques du Groupe et la mise en œuvre de la stratégie. Ces objectifs quantitatifs liés à la performance économique du Groupe sont complétés par des objectifs quantitatifs et qualitatifs (parmi lesquels des objectifs de responsabilité sociétale et environnementale) permettant

d'apprécier la performance individuelle de chacun des membres du Comex dans son domaine de compétence ; et

- (ii) d'un élément d'incitation à long terme à travers une dotation en actions de performance intégralement soumises à conditions de performance.

Dans le passé, les membres du Comex ont également bénéficié de l'attribution d'options de souscription d'actions (voir la section 3.5 et la note 27 des notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document).

Depuis 2010, les membres du Comex sont soumis, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, à une obligation de conservation au nominatif d'un minimum de 20 % des actions qui leur sont attribuées définitivement, et d'un nombre d'actions issues des options de souscription exercées correspondant au minimum à 40 % de la plus-value nette d'acquisition. Ces obligations sont suspendues dès lors que le nombre d'actions Arkema détenues, quelle que soit leur origine, représente un montant global équivalent à 150 % de leur rémunération annuelle brute fixe. Il est précisé ici que le Président-directeur général est soumis

à des obligations de conservation qui lui sont propres (voir paragraphe 3.4.2.1 du présent chapitre).

Les membres du Comex attestent par ailleurs chaque année ne pas utiliser d'instruments de couverture portant sur les options d'actions ou actions de performance qui leur ont été attribuées ou qui leur seront attribuées par la Société.

Le niveau et la structure de la rémunération des membres du Comex sont régulièrement comparés aux pratiques de marché pour des fonctions similaires occupées dans des sociétés comparables en termes de secteur d'activités et de capitalisation boursière.

Les membres du Comex ne perçoivent pas de jetons de présence au titre des mandats sociaux détenus dans les sociétés du Groupe.

3.4.3.2 RÉMUNÉRATION ANNUELLE DES MEMBRES DU COMEX HORS PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le montant global de la rémunération fixe brute allouée au titre de l'exercice 2018 aux membres du Comex ⁽¹⁾ par la Société s'est élevé à 2 523 600 euros.

Par ailleurs, le montant global de la rémunération variable versée par la Société aux membres du Comex en 2018, au titre de l'exercice 2017, s'est élevé à 1 857 720 euros.

Sur la base des objectifs approuvés par le Conseil d'administration du 21 février 2018, à savoir (i) des objectifs quantitatifs

généraux, identiques à ceux du Président-directeur général et liés à la progression de l'EBITDA, au flux de trésorerie courant et à la marge sur coût variable des nouveaux développements et (ii) des objectifs quantifiables et qualitatifs spécifiques à chacun des membres, le Conseil d'administration du 26 février 2019, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, a approuvé le montant de la part variable allouée au titre de l'exercice 2018 aux membres du Comex, dont le montant maximum fixé par le Conseil pouvait représenter jusqu'à 85 % de la part fixe de chacun des membres. Le montant global de la part variable annuelle des membres du Comex au titre de l'exercice 2018 s'élève à 1 950 215 euros.

Par ailleurs, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a fixé comme suit les éléments de rémunération des membres du Comex au titre de l'exercice 2019 :

- le montant global de la rémunération fixe brute s'élèvera à 2 616 928 euros, en ligne avec les pratiques de marché et la politique d'évolution de la rémunération globale du Groupe au titre de l'exercice 2019 ;
- la part variable sera déterminée en fonction de critères qui demeureront fondés, pour les critères quantifiables généraux liés à la performance économique du Groupe, sur la réalisation d'objectifs portant sur l'EBITDA, le flux de trésorerie courant et la marge sur coût variable des nouveaux développements, ainsi que sur des critères quantifiables et qualitatifs spécifiques à chacun des membres. Son montant maximum pourra représenter jusqu'à 85 % de la part fixe de chacun des membres.

En conséquence, au titre des exercices 2018 et 2017, les rémunérations dues et versées aux membres de la direction générale, hors Président-directeur général, ont été les suivantes :

	2018		2017	
	Dus au titre de l'exercice	Versés durant l'exercice	Dus au titre de l'exercice	Versés durant l'exercice
<i>(Montants bruts en euros)</i>				
Rémunération fixe	2 523 600	2 523 600	2 313 000	2 313 000
Rémunération variable	1 950 215	1 857 720	1 857 720	1 809 595
Total	4 473 815	4 381 320	4 170 720	4 122 595

3.4.3.3 RÉGIMES DE PROTECTION SOCIALE ET DE RETRAITE

Les membres du Comex bénéficient des mêmes régimes de protection sociale (assurance décès, invalidité, incapacité de travail et remboursement des frais de santé) que les salariés d'Arkema France. Ils bénéficient par ailleurs d'un régime de retraite à cotisations définies assises sur la partie de leur rémunération excédant huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale, pour laquelle il n'existe pas de régime légal obligatoire. Aucun membre du Comex ne bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies.

(1) Il est rappelé que Mme Marie-José Donsion a intégré le Comex le 1^{er} juillet 2018. En conséquence, M. Thierry Lemonnier et celle-ci ont eu une période de recouvrement de fonctions d'une durée de 4 mois.

3.4.4 Opérations sur titres des dirigeants de la Société

Conformément à l'article 223-26 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le tableau suivant présente les opérations qui ont été déclarées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'exercice 2018 :

Exercice 2018	Type d'instrument financier	Acquisition ⁽¹⁾	Cession ⁽²⁾
Christophe André	Parts de FCPE*	1 000	
Luc Benoit-Cattin	Actions Arkema	11 211	406
	Parts de FCPE*	1 000	1 175
Bernard Boyer	Actions Arkema	9 405	2 300
	Parts de FCPE*	1 000	904
Marie-Ange Debon	Actions Arkema	550	
Michel Delaborde**	Actions Arkema	18 640	19 506
	Parts de FCPE*	800	897
Vincent Legros	Parts de FCPE*	915	
Thierry Le Hénaff	Actions Arkema	49 937	22 771
Thierry Lemonnier	Actions Arkema	18 740	2 500
	Parts de FCPE*		229
Marc Schuller	Actions Arkema	31 530	23 815
	Parts de FCPE*	1 000	1 422

* FCPE investi en actions Arkema.

** Y compris les personnes liées au sens des dispositions de l'article R. 621-43-1 du Code monétaire et financier.

(1) Dont souscriptions, levées d'options d'achat d'actions et attributions définitives d'actions de performance.

(2) Dont ventes et donations.

3.5 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION EN CAPITAL

Arkema a souhaité se doter d'instruments de rémunération en capital afin de fidéliser et d'associer étroitement les dirigeants ainsi que certains collaborateurs du Groupe à son développement et à ses performances boursières.

À cet effet, le Conseil d'administration a mis en place des plans d'options de souscription d'actions et d'attribution gratuite d'actions de performance. Les dispositifs d'options de souscription ou d'achat d'actions ont été abandonnés depuis 2012.

Sur le traitement comptable de ces instruments de rémunération en capital, voir la note 27 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 au paragraphe 5.3.3 du présent document.

PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION EN CAPITAL

Les principes de la politique de rémunération en capital, par voie d'attribution d'actions de performance, définis par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, sont les suivants :

- associer les cadres dirigeants et certains collaborateurs du Groupe, dont la performance a été exceptionnelle ou qu'il convient de fidéliser, à son développement et à ses performances boursières à moyen terme. Le nombre de bénéficiaires s'est établi en 2018 à environ 1 400 ;
- soumettre l'attribution aux dirigeants (dirigeant mandataire social et membres du Comité exécutif) à une période d'acquisition définitive des droits de trois ans suivie d'une période de conservation de deux ans, soit une période globale d'acquisition-conservation de cinq ans ;
- conditionner l'attribution définitive des actions de performance au respect de critères de performance exigeants, étant précisé qu'à la date du présent document, les attributions d'actions sans condition de performance ont été limitées aux seules attributions représentant au maximum 70 actions de performance. Ce seuil était de 80 actions en 2016 ;
- valoriser la surperformance en cas de dépassement significatif des valeurs-cibles. En 2018, dans un souci de simplification, le taux d'atteinte maximum a été fixé à 120 % pour chacun des critères de performance (contre 120 % et 130 % selon les critères depuis 2016), le taux d'attribution globale étant lui-même plafonné à 110 % ;
- limiter l'attribution des droits au Président-directeur général au titre des plans annuels d'attribution d'actions de performance à 10 % maximum de l'ensemble des droits attribués au titre du plan annuel ;
- attribuer des actions existantes, acquises dans le cadre du programme de rachat, n'entraînant pas de dilution pour l'actionnaire ; et
- en conformité avec le Code AFEP-MEDEF, mettre en place des plans d'attributions d'actions de performance chaque année à la même époque, en novembre depuis 2013.

En outre, conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration fixe le nombre d'actions issues de levées d'options de souscription ou acquisition d'actions ou d'actions de performance définitivement acquises que le Président-directeur général et les membres du Comex doivent conserver (voir les paragraphes 3.4.2.1 et 3.4.3.1 du présent chapitre).

CRITÈRES DE PERFORMANCE

Depuis 2016, les plans d'actions de performance sont soumis à quatre critères de performance exigeants, parfaitement alignés avec l'ambition à long terme du Groupe et ses priorités stratégiques, et s'appliquant chacun respectivement à 25 % de l'attribution totale :

- la marge de REBIT ;
- le taux de conversion de l'EBITDA en cash ;
- le *Total Shareholder Return* comparé ; et
- le retour sur capitaux employés moyens.

Les objectifs fixés pour ces critères sont pleinement cohérents avec les objectifs moyen et long terme, et en particulier les objectifs à horizon 2023, annoncés au marché et sont similaires aux objectifs fixés en interne.

Les taux de réalisation pour les trois derniers plans définitivement attribués sont les suivants :

Date du plan	Année d'attribution définitive	Taux d'attribution
2012	2015	100 %
2013	2017	71,3 %
2014	2018	89,5 %

RENOUVELLEMENT DE L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 26 février 2019, de soumettre à l'assemblée générale qui se tiendra le 21 mai 2019 le renouvellement de l'autorisation qui lui avait été donnée en 2016, à l'effet d'attribuer gratuitement des actions de la Société soumises à conditions de performance. Cette nouvelle autorisation pour une durée de 38 mois serait limitée à un montant maximum de 1 500 000 actions (1 450 000 actions dans la précédente autorisation), soit moins de 2 % du capital social à la date de l'assemblée générale.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration a confirmé, dans ses grands principes, la politique de rémunération en capital décrite ci-dessus, et a précisé qu'il continuerait à utiliser les quatre critères de performance financiers, utilisés dans le cadre de la

précédente autorisation et qui sont parfaitement alignés avec l'ambition et les objectifs à long terme du Groupe. Si un de ces critères devait cesser d'être pertinent pour la Société, ou si un nouveau critère s'avérait plus approprié, le Conseil s'attacherait à proposer un critère d'une exigence comparable sur le long terme. Enfin, le Conseil a indiqué que, pour chacun de ces critères, les échelles et valeurs-cibles fixées resteront pleinement cohérentes avec les objectifs financiers à long terme (actuellement 2023), annoncés aux marchés financiers et continueront d'être similaires aux objectifs fixés en interne.

Le Conseil d'administration a, par ailleurs, précisé qu'à compter des plans décidés en 2019 et sous réserve du vote favorable de l'assemblée générale :

- le taux d'atteinte maximum serait fixé à 120 % pour chacun des critères sans plafonnement global, soit, en pratique, un taux global d'attribution maximum de 120 % et ce, afin de mieux valoriser la surperformance en cas de dépassement significatif des valeurs-cibles ;
- le Conseil pourrait décider soit d'attribuer des actions existantes acquises dans le cadre du programme de rachat, soit d'émettre de nouvelles actions ;
- pour le critère du *Total Shareholder Return* comparé, toute attribution en dessous de la médiane serait supprimée ; et
- s'agissant du critère de retour sur capitaux employés moyens, le REBIT et les capitaux employés, qui étaient déjà retraités de l'impact des acquisitions majeures, l'année de l'acquisition et des deux années suivantes, seraient également retraités de l'impact des investissements exceptionnels en cours jusqu'à l'année de démarrage et les deux années suivantes. Dans le cadre de la politique ambitieuse d'investissements et d'acquisitions ciblées menée par le Groupe, ces retraitements permettront de mieux évaluer la performance en intégrant la contribution des grands projets industriels une fois qu'ils sont au moins partiellement montés en puissance et celle des acquisitions après la mise en place des premières synergies matérielles.

Les retraitements effectués pour déterminer le niveau de réalisation seront audités par les commissaires aux comptes du Groupe.

Pour plus de détails sur la résolution soumise au vote de l'assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2019, voir la section 7.2 du présent document.

Enfin, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, a modifié les règles de conservation des actions qui sont attribuées au Président-directeur général. Ainsi, le Président-directeur général aura une obligation de conservation d'un nombre d'actions Arkema, quelle que soit leur origine, représentant un montant global équivalent à 200 % de sa rémunération annuelle brute fixe à laquelle s'ajoutera un minimum de 10 % des actions attribuées définitivement ou issues d'options de souscription exercées, au titre chaque plan.

FENÊTRES NÉGATIVES

Conformément au règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché dit « Règlement MAR », au règlement général de l'AMF et au Code AFEP-MEDEF, et afin de prévenir les opérations d'initiés, Arkema a mis en place des périodes d'abstention dites « fenêtres négatives » (ou *black-out periods*). Pendant ces périodes, il est interdit à toute personne ayant accès, de manière régulière ou occasionnelle et avant leur publication, à des informations comptables ou financières concernant Arkema et ses filiales, de réaliser des opérations sur les titres Arkema :

- 30 jours calendaires avant la publication des comptes annuels et semestriels ainsi que le jour de leur publication ; et
- 15 jours calendaires avant la publication de l'information trimestrielle ainsi que le jour de sa publication.

Les membres du Comex et du Comité de direction sont notamment concernés par ces périodes d'interdiction.

3.5.1 Plans d'attribution d'actions de performance

PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE 2018

Conformément à la politique de rémunération en capital en vigueur au sein du Groupe, le Conseil d'administration, sur autorisation de l'assemblée générale du 7 juin 2016, a décidé lors de sa séance du 5 novembre 2018, l'attribution de 359 485 actions de performance à environ 1 400 bénéficiaires, dont le Président-directeur général et les membres du Comité exécutif.

Pour les salariés en France, la période d'acquisition est de trois ans suivie d'une période de conservation de deux ans. Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF, le Président-directeur général et les membres du Comité exécutif sont soumis à une obligation complémentaire de conservation des actions attribuées. Pour les salariés hors de France, l'attribution des actions de performance est soumise à une période d'acquisition de quatre ans, sans

période de conservation, afin de faire correspondre l'attribution définitive des actions avec l'exigibilité des taxes en résultant.

L'acquisition définitive des actions à l'issue de la période d'acquisition est subordonnée, pour tous les bénéficiaires, à une condition de présence. Par ailleurs, pour tous les bénéficiaires dont l'attribution est supérieure à 70 actions, l'acquisition définitive des actions est également soumise à l'atteinte de quatre critères de performance exigeants pour l'intégralité de l'attribution.

Les critères de performance sont identiques à ceux utilisés dans le cadre des plans d'action de performance 2017 et leur pondération est inchangée. Ils portent respectivement sur la marge de REBIT, le taux de conversion de l'EBITDA en cash, le *Total Shareholder Return* (TSR) comparé et le retour sur capitaux employés moyens. Pour chacun de ces critères, la performance sera évaluée sur une période de trois ans de 2018 à 2020.

Les différents indicateurs utilisés dans le cadre des critères de performance seront déterminés sur la base des comptes annuels consolidés publiés par Arkema en cohérence avec les règles IFRS en vigueur à la date du Conseil d'administration ayant arrêté le plan d'actions de performance. Ils seront audités par les commissaires aux comptes.

Par ailleurs, dans un souci de simplification et d'alignement entre les quatre critères, le taux d'attribution maximum a été fixé pour chacun des critères à 120 %. Cependant, tous critères confondus, le taux d'attribution globale ne pourra pas dépasser 110 %. Ainsi, le nombre maximal d'actions pouvant être attribuées s'élève à 395 434, soit 27 % de l'enveloppe globale accordée par l'assemblée générale du 7 juin 2016.

Pour le plan 2018, les quatre critères de performance s'appliquant chacun respectivement à 25 % de l'attribution totale, sont donc :

- la marge de REBIT

La performance au titre de ce critère sera évaluée en utilisant la moyenne des marges de REBIT sur les exercices 2018, 2019 et 2020 (« marge moyenne »).

Les seuils d'attribution de ce critère ont été revus à la hausse afin de continuer à mesurer les progrès de la Société, en ligne avec les objectifs 2023. En conséquence, l'échelle d'attribution est la suivante :

Marge moyenne	Taux d'attribution
9,5 %	25 %
10 %	50 %
11 %	100 %
11,5 %	120 %

L'attribution se fera selon une échelle linéaire entre ces différentes valeurs.

- le taux de conversion de l'EBITDA en cash

Le taux de réalisation sera déterminé en utilisant la moyenne des taux de conversion au titre des exercices 2018, 2019 et 2020.

L'échelle d'attribution est la suivante :

Taux de conversion	Taux d'attribution
25 %	0 %
35 %	100 %
40 %	120 %

L'attribution se fera selon une échelle linéaire entre ces différentes valeurs.

Pour le calcul de cet indicateur, le flux de trésorerie sera retraité pour neutraliser l'impact de l'environnement matières premières sur le besoin en fonds de roulement.

- le *Total Shareholder Return* (TSR) comparé

Le TSR serait déterminé sur une période de trois ans de 2018 à 2020.

Le panel des concurrents est inchangé et inclut Akzo Nobel, BASF, Clariant, DSM, HB Fuller, Lanxess, Solvay, Evonik, CAC 40.

L'échelle d'attribution sera la suivante :

Rang d'Arkema dans le classement des membres du panel par ordre décroissant	Taux d'attribution
1 ^{er}	120 %
2 ^{ème}	110 %
3 ^{ème}	100 %
4 ^{ème}	75 %
5 ^{ème}	50 %
6 ^{ème}	25 %
7 ^{ème} à 10 ^{ème}	0 %

Le calcul du TSR continue de s'effectuer comme suit :

$TSR = (\text{cours de fin de période} - \text{cours de début de période} + \text{somme des dividendes par action distribués au cours de la période}) / \text{cours de début de période}$.

Pour limiter les effets de la volatilité des cours de bourse, il sera retenu un cours moyen sur une durée de six mois pour déterminer les cours de début et de fin de période ; et

- le retour sur capitaux employés moyens

La performance sera évaluée en utilisant la moyenne des retours sur capitaux employés moyens sur les exercices 2018, 2019 et 2020 (« Retour sur capitaux employés moyens »).

L'échelle d'attribution sera la suivante :

Retour sur capitaux employés moyens	Taux d'attribution
10 %	0 %
11,5 %	100 %
12,5 %	120 %

L'attribution se fera selon une échelle linéaire entre ces différentes valeurs.

Pour le calcul du retour sur capitaux employés moyens dans le cadre des plans d'actions de performance, le résultat d'exploitation courant et les capitaux employés seront retraités, en cas d'acquisition majeure, de l'impact de l'acquisition, l'année de l'acquisition et les deux années suivantes.

RÉCAPITULATIF DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE 2018

	Plan attribué aux salariés en France	Plan attribué aux salariés hors de France
Date de l'assemblée générale des actionnaires	7 juin 2016	7 juin 2016
% de droits pouvant être attribués par rapport au capital de la Société	1,94 %	
Date du Conseil d'administration	5 novembre 2018	5 novembre 2018
Nombre de droits attribués	231 820	127 665
dont Président-directeur général	30 000	-
Cumul par autorisation	1 147 400 actions, soit 1,52 % du capital à la date de l'assemblée générale ⁽¹⁾	
Modalités de couverture des plans	-	-
Nombre d'actions annulées ⁽²⁾	-	-
Nombre d'actions définitivement acquises ⁽³⁾	-	-
Nombre de droits restant à acquérir au 31 décembre 2018	231 820	127 665
Période d'acquisition des droits	3 ans	4 ans
Durée de l'obligation de conservation	2 ans	Néant
Conditions de performance	Marge de REBIT sur la période 2018 à 2020 (25 %) Taux de conversion de l'EBITDA en cash entre 2018 et 2020 (25 %) TSR comparé sur la période 2018 à 2020 (25 %) Retour sur capitaux employés moyens sur la période 2018 à 2020 (25 %)	
Taux d'atteinte	-	

(1) Plans 2016, 2017 et 2018. Nombre maximal d'actions pouvant être attribuées compte tenu de la possibilité d'attribuer jusqu'à 110 % des droits soumis à conditions de performance.

(2) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence.

(3) Il s'agit des actions attribuées aux bénéficiaires (y compris par anticipation, en cas de décès par exemple).

PLANS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS ANTÉRIEURS

Les plans mis en œuvre au cours des années 2006 à 2014 sont tous arrivés à échéance.

PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE 2016 ET 2017

	2016		2017	
	Plan attribué aux salariés en France	Plan attribué aux salariés hors de France	Plan attribué aux salariés en France	Plan attribué aux salariés hors de France
Date de l'assemblée générale des actionnaires	7 juin 2016			
% de droits pouvant être attribués par rapport au capital de la Société	1,94 %			
Date du Conseil d'administration	9 novembre 2016		8 novembre 2017	
Nombre de droits attribués	235 835	122 080	230 695	129 405
dont Président-directeur général	30 000	-	30 000	-
Cumul par autorisation	787 915 actions, soit 1,04 % du capital à la date de l'assemblée générale ⁽¹⁾			
Modalités de couverture des plans	-	-	-	-
Nombre d'actions annulées ⁽²⁾	4 300	5 335	460	4 000
Nombre d'actions définitivement acquises ⁽³⁾	500	-	-	-
Nombre de droits restant à acquérir au 31 décembre 2018	231 035	116 745	230 235	125 405
Période d'acquisition des droits	3 ans	4 ans	3 ans	4 ans
Durée de l'obligation de conservation	2 ans	Néant	2 ans	Néant

	2016		2017	
	Plan attribué aux salariés en France	Plan attribué aux salariés hors de France	Plan attribué aux salariés en France	Plan attribué aux salariés hors de France
Conditions de performance	Marge de REBIT sur la période 2016 à 2018 (25 %), taux de conversion de l'EBITDA en cash sur 2017 et 2018 (25 %), TSR comparé sur la période 2016 à 2018 (25 %), retour sur capitaux employés moyens sur la période 2016 à 2018 (25 %)		Marge de REBIT sur la période 2017 à 2019 (25 %), taux de conversion de l'EBITDA en cash entre 2017 et 2019 (25 %), TSR comparé sur la période 2017 à 2019 (25 %), retour sur capitaux employés moyens sur la période 2017 à 2019 (25 %)	
Taux d'atteinte				

(1) Nombre maximal d'actions pouvant être attribuées compte tenu de la possibilité d'attribuer jusqu'à 110 % des droits soumis à conditions de performance.

(2) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence.

(3) Il s'agit des actions attribuées aux bénéficiaires (y compris par anticipation, en cas de décès par exemple).

PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE 2014 ET 2015

	2014	2015
Date de l'assemblée générale des actionnaires	4 juin 2013	
% de droits pouvant être attribués par rapport au capital de la Société	2 %	
Date du Conseil d'administration	13 novembre 2014	9 novembre 2015
Nombre de droits attribués	275 000	345 120
dont Président-directeur général	26 000	26 000
Cumul par autorisation	887 238 actions, soit 1,41 % du capital à la date de l'assemblée générale ⁽¹⁾	
Modalités de couverture des plans	Rachat d'actions	
Nombre d'actions annulées ⁽²⁾	31 013	14 740
Nombre d'actions définitivement acquises ⁽³⁾	243 987	650
Nombre de droits restant à acquérir au 31 décembre 2018	0	329 730
Période d'acquisition des droits	4 ans	4 ans
Durée de l'obligation de conservation	Néant	Néant
Conditions de performance	Croissance de l'EBITDA à horizon 2017 (35 %), marge d'EBITDA comparée à un panel en 2017 (30 %), TSR comparé sur la période 2015 à 2017 (35 %)	Croissance de l'EBITDA à horizon 2018 (35 %), taux de conversion de l'EBITDA en cash sur 2017 et 2018 (30 %), TSR comparé sur la période 2016 à 2018 (35 %)
Taux d'atteinte	Croissance de l'EBITDA : 100 % Marge d'EBITDA comparée : 65 % TSR comparé sur la période 2015 à 2017 : 100 %	Croissance de l'EBITDA : - Taux de conversion de l'EBITDA en cash : - TSR comparé sur la période 2016 à 2018 : -
	Taux global : 89,5 %	Taux global : -

(1) Plans 2013, 2014 et 2015.

(2) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence ainsi que de celles qui le sont devenues par application des conditions de performance.

(3) Il s'agit des actions attribuées aux bénéficiaires (y compris par anticipation, en cas de décès par exemple).

3.5.2 Plans d'options de souscription d'actions

Conformément à la politique de rémunération en capital, aucun plan d'option de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en œuvre depuis 2012.

Aux termes du plan décidé en 2011, qui est le seul plan encore en vigueur et qui arrive à échéance le 4 mai 2019, et conformément au Code AFEP-MEDEF et aux exigences des parties prenantes en la matière :

- les attributions étaient soumises à des critères de performance choisis afin d'aligner la rémunération en capital à moyen terme sur la stratégie menée par le Groupe ; et
- le prix d'exercice fixé correspondait à la moyenne des cours d'ouverture des vingt séances de Bourse précédant le jour de la réunion du Conseil d'administration, sans décote.

Au titre de ces plans, le Conseil d'administration a autorisé l'attribution d'un nombre d'options de souscription d'actions portant sur 1 % du capital de la Société à la date de l'assemblée générale des actionnaires ayant autorisé l'attribution.

Au 31 décembre 2018, 42 728 options de souscriptions résultant du plan 2011 sont encore en circulation, soit 0,05 % du capital de la Société à cette date.

Conformément à la loi, et afin de préserver les droits des bénéficiaires, il a été procédé à un ajustement du nombre d'options en circulation et de leur prix d'exercice en conséquence de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée le 15 décembre 2014.

HISTORIQUE DES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS (TABLEAU 8 DE LA NOMENCLATURE AMF ET AFEP-MEDEF)

	2011	
Date de l'assemblée générale des actionnaires	15 juin 2009	
Nombre maximum d'options pouvant être consenties par rapport au capital de la Société	5 %	
Date du Conseil d'administration	4 mai 2011	4 mai 2011
Nombre d'options consenties	105 000	105 000
dont Président-directeur général	29 250	29 250
Nombre d'options consenties après ajustements	109 082	109 082
dont Président-directeur général après ajustements	30 386	30 386
Nombre d'options restant à exercer au 31 décembre 2018	10 000	32 728
Cumul par autorisation	660 000, soit 1 % du capital à la date de l'assemblée générale	
Période d'acquisition ⁽¹⁾	2 ans	4 ans
Différé de cession ⁽²⁾	2 ans	-
Date d'expiration	4 mai 2019	4 mai 2019
Prix d'exercice (en euros)	68,48	68,48
Prix d'exercice (en euros) après ajustement	65,92	65,92
Conditions de performance (autres que le prix d'exercice)	ROCE 2011	Marge moyenne d'EBITDA 2011/2014
Taux d'atteinte	100 %	100 %

(1) Sous réserve du respect d'une condition de présence au moment de l'exercice des options.

(2) À compter de l'acquisition définitive.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

4.1 APPROCHE D'ARKEMA EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) **RFA** 126

4.1.1	Principaux impacts, risques et opportunités	127
4.1.2	Déclaration de performance extra-financière consolidée (DPEF)	128
4.1.3	Plan de vigilance	129
4.1.4	Les acteurs de la RSE	131
4.1.5	Parties prenantes et analyse de matérialité	132
4.1.6	Tableau de performance RSE	135

4.2 OFFRE DURABLE **RFA** 136

4.2.1	Management de l'offre durable	136
4.2.2	Innovation	137
4.2.3	Gestion du portefeuille de solutions	137
4.2.4	Gestion responsable des produits	138

4.3 RESPONSABILITÉ D'INDUSTRIEL 142

4.3.1	Management Sécurité Santé et Environnement	142
4.3.2	Informations sécurité et santé	145
4.3.3	Informations environnement	151

4.4 DIALOGUE OUVERT ET DE PROXIMITÉ AVEC LES PARTIES PRENANTES **RFA** 164

4.4.1	Informations sociales	165
4.4.2	Conformité et éthique	178
4.4.3	Droits humains	180
4.4.4	Fournisseurs et sous-traitants	181
4.4.5	Actions dans le cadre des affaires institutionnelles	182
4.4.6	Entreprise engagée et philanthrope	183

4.5 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING 186

4.5.1	Organisation du reporting	186
4.5.2	Note méthodologique sur les indicateurs environnementaux et sécurité	187
4.5.3	Note méthodologique sur les informations et indicateurs sociaux, sociétaux et de R&D	190
4.5.4	Indicateurs	192
4.5.5	Index de contenu GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>)	196
4.5.6	Avis de l'organisme tiers indépendant conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce	203
4.5.7	Contacts	206

4

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés
dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

4.1 APPROCHE D'ARKEMA EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE)

Arkema a pour ambition de générer une croissance durable et responsable de ses activités et de répondre aux enjeux sociétaux et environnementaux en apportant à ses clients des solutions durables et innovantes contribuant aux objectifs de développement durable définis par les Nations unies.

La politique RSE du Groupe est développée en conformité avec les normes et principaux cadres internationaux en vigueur, et en particulier la Charte internationale des droits de l'homme, les principes de la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies sur lesquels le Groupe s'est engagé en 2014, ainsi que le programme *Responsible Care*® auquel le Groupe a adhéré en 2006.

En 2018, pour favoriser la lisibilité de son approche RSE par l'ensemble de ses parties prenantes ainsi que la diffusion et

l'appropriation de la culture de développement durable au sein du Groupe, Arkema a formalisé sa charte d'engagement sociétal. Cette charte est validée par le Comité exécutif. Elle s'appuie sur les fondamentaux historiques d'Arkema, notamment la culture sécurité, le respect de l'environnement, l'innovation, la dimension sociale et le dialogue de proximité. Elle se traduit en trois engagements forts structurant la politique RSE d'Arkema :

- offrir des solutions durables et innovantes ;
- agir en industriel responsable ;
- cultiver un dialogue ouvert et des relations de proximité avec ses parties prenantes.

3 ENGAGEMENTS RSE

Offrir des **solutions durables** portées par **l'innovation**



- **Solutions répondant aux enjeux sociétaux**
- **Innovation au cœur des activités**
- **Gestion responsable des produits**

Agir en **industriel responsable**



- **Sécurité des personnes et des procédés**
- **Santé**
- **Réduction de l'empreinte environnementale**

Cultiver un **dialogue ouvert** et de proximité avec nos parties prenantes



- **Ethique**
- **Droits de l'homme**
- **Développement des collaborateurs**
- **Chaine de valeur responsable**
- **Entreprise citoyenne**

Dans le cadre de la déclinaison de la charte d'engagement sociétal, Arkema a mis en place ou renouvelé en 2018 ses politiques en soutien de ces trois engagements : la Politique Innovation, la Politique Sécurité, Santé, Environnement et Qualité (en remplacement de la charte QHSE préexistante), la Politique des droits de l'homme et la charte anti-corruption. Elles viennent compléter le Code de conduite et d'éthique des affaires, le Code de conduite fournisseurs, la charte de promotion et de respect

des conventions de l'Organisation Internationale du Travail, la politique énergie et la politique eau, la politique concernant les minerais de conflit ainsi que la politique relative à l'usage des produits du Groupe dans les dispositifs médicaux.

Ces chartes et politiques sont déployées dans le Groupe et l'ensemble de ses filiales.

4.1.1 Principaux impacts, risques et opportunités

Comme l'ensemble des entreprises, Arkema au travers de ses activités interagit avec son environnement sociétal. L'identification et l'analyse des impacts du Groupe sur son environnement social et sociétal font partie de sa démarche de développement durable pour orienter ses actions vers une réduction des effets négatifs et une valorisation des effets positifs, tant pour lui-même que pour ses parties prenantes.

Ainsi, Arkema est engagé de longue date dans une démarche continue de diminution de ses principaux risques, et particulièrement ceux impactant la sécurité et l'environnement décrits au paragraphe 2.1 du présent document. En parallèle, grâce à sa capacité d'innovation et à son savoir-faire, Arkema développe de nouveaux produits et solutions qui constituent un champ d'opportunités très large permettant de contribuer aux

défis de développement durable (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.1.2 du présent document).

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'Organisation des Nations Unies établissent les enjeux de notre monde en termes sociaux, environnementaux et économiques. Arkema se mobilise autour de ces ODD. Sur la base des attentes exprimées par ses parties prenantes, de ses activités et des trois engagements qui structurent sa politique RSE, Arkema a cartographié sa contribution aux ODD en identifiant l'intensité des engagements et actions en référence aux cibles détaillées pour chacun de ces ODD. Les actions concernent à la fois l'atténuation des risques sociétaux et le développement d'opportunités contribuant à des solutions durables.

	1. Pas de pauvreté	2. Faim "zéro"	3. Bonne santé et bien-être	4. Éducation de qualité	5. Égalité entre les sexes	6. Eau propre et assainissement	7. Énergie propre et abordable	8. Travail décent et croissance économique	9. Industrie, innovation et infrastructures	10. Inégalités réduites	11. Villes et communautés durables	12. Consommation et production responsables	13. Lutte contre le changement climatique	14. Vie aquatique	15. Vie terrestre	16. Paix, justice et institutions efficaces	17. Partenariats pour la réalisation des objectifs
Offre durable		2.1 2.3 2.4	3.8			6.1 6.2 6.3 6.4	7.2 7.3		9.1 9.4 9.5		11.1 11.2	12.2 12.3 12.4 12.5	13.1	14.1	15.1 15.5		17.17
Industriel responsable			3.5 3.6 3.9	4.3 4.4 4.5		6.3 6.4	7.2 7.3		9.4			12.4 12.5	13.1 13.3	14.1 14.2	15.5		17.14
Dialogue ouvert	1.5		3.5 3.6 3.9	4.3 4.4 4.7	5.5			8.4 8.5 8.7 8.8		10.4		12.6				16.5	17.14

- Contribution stratégique (au travers d'objectifs ou de programmes stratégiques)
- Contribution directe (résultat d'actions volontaires)
- Contribution indirecte (induite par l'activité du Groupe)

La contribution stratégique aux ODD relative à l'engagement Offre durable se traduit par le choix des six plateformes stratégiques d'innovation présentées dans le paragraphe 1.1.2 du présent document. Les contributions stratégiques relatives aux ODD sur les engagements Industriel responsable et Dialogue ouvert sont matérialisées par les objectifs chiffrés à horizon 2025 présentés dans le paragraphe 4.1.6 du présent chapitre.

En cohérence avec son engagement sociétal, Arkema développe l'appropriation des ODD dans l'ensemble de ses activités et en interaction avec sa chaîne de valeur. En 2018, le Groupe dans sa démarche de gestion responsable de son portefeuille de solutions a initié une évaluation systématique basée notamment sur la contribution aux ODD. Cette démarche est décrite dans la section 4.2 du présent chapitre traitant de l'offre durable.



4.1.2 Déclaration de performance extra-financière consolidée (DPEF)

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, Arkema prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité (celle de la Société et de l'ensemble de ses filiales) ainsi que les effets de cette dernière quant au respect des Droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

Le modèle d'affaires du Groupe est décrit dans la section « Profil, ambition et stratégie » du présent document.

L'identification et l'examen des principaux risques s'appuient sur une combinaison de plusieurs sources que sont les risques génériques énoncés dans les textes et référentiels internationaux cités au paragraphe 4.1.1 du présent chapitre, les risques ciblés par le programme *Responsible Care*®, spécifique au secteur de la chimie, les retours d'expérience du Groupe, les cas observés dans des entreprises opérant sur des activités ou périmètres similaires, les sujets matériels exprimés par les parties prenantes lors de l'analyse de matérialité présentée au paragraphe 4.1.5 du présent chapitre, ainsi que le plan de vigilance du Groupe. Le travail d'identification et d'examen est mené de façon collaborative entre les directions Développement Durable, Ressources Humaines, Hygiène, Sécurité et Environnement, Juridique, Achats, Contrôle interne et Audit interne. Les principaux risques extra-financiers font partie de la cartographie des risques du Groupe qui sont présentés dans le chapitre 2 du présent document et sont examinés par le Comité d'examen des risques, conformément à la procédure de gestion des risques du Groupe décrite dans la section 2.2 du présent document.

Les principaux risques extra-financiers du Groupe identifiés dans les domaines susvisés ainsi que les politiques et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour les prévenir, les identifier et en atténuer la survenance et les résultats de ces politiques incluant des indicateurs de performance figurent dans le présent chapitre.

Ces principaux risques sont :

- le risque d'accident industriel pouvant avoir des conséquences sociales ou environnementales ;
- le risque d'exposition aux produits chimiques, qu'il s'agisse des salariés du Groupe, des personnels des entreprises sous-traitantes, des clients, des utilisateurs finaux ou des riverains ;
- le risque de pollution et le risque lié au changement climatique, qu'ils soient liés aux activités d'Arkema, à celles de sa chaîne de valeur amont et de l'usage de ses produits ; et
- le risque de perte de talents et compétences, indispensables pour en permanence anticiper et répondre aux attentes *business*, technologiques, sociales et environnementales.

Au-delà des risques susmentionnés, le Groupe est attentif aux risques génériques suivants, également développés dans le présent chapitre : le risque d'éthique et de conformité, en ce compris la lutte contre la corruption, le risque d'atteinte aux Droits de l'Homme ainsi que le risque de défaillance des fournisseurs et sous-traitants en matière sociale et environnementale.

La gouvernance du Groupe en matière de RSE est décrite au paragraphe 4.1.4 du présent chapitre.

La déclaration de performance extra-financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, dont l'ensemble des indicateurs de performance RSE figurant dans ce chapitre, a fait l'objet d'une vérification à un niveau d'assurance modérée par l'Organisme Tiers Indépendant. Cet avis figure à la section 4.5 du présent chapitre.

Conformément à l'article R.225-105-1 III du Code du commerce, la déclaration de performance extra-financière est rendue publique sur le site Internet du Groupe à l'adresse suivante : <https://www.arkema.com/fr/responsabilite-societale>.

TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du code de commerce	Sections et paragraphes du présent document
Modèle d'affaires de la société	Profil, ambition et stratégie
Description des principaux risques relatifs à la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	2.2 (les risques extra-financiers sont identifiés avec un signet RSE)
Conséquences sociales de l'activité de la société	4.4.1
Conséquences environnementales de l'activité de la société	4.3.3
Effets de l'activité de la société quant au respect des droits de l'homme	4.1.3 et 4.4.3
Effets de l'activité de la société quant à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	4.4.2
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	4.3.3.2
Engagements sociétaux en faveur du développement durable, la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la relation avec les sous-traitants et fournisseurs et les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.1, 4.2.4 et 4.4.4

Articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du code de commerce	Sections et paragraphes du présent document
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	4.3.3.3.4
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	Risque non significatif pour le Groupe
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	Risque non significatif pour le Groupe
Engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	4.2.4.3
Engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	Risque non significatif pour le Groupe
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	4.4.1.4
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	4.4.1.5
Mesures prises en faveur des personnes handicapées	4.4.1.5

4.1.3 Plan de vigilance

Conformément aux dispositions de l'article L.225-102-4 du Code de commerce, le Groupe a établi et mis en œuvre un plan de vigilance relatif à l'activité de la Société et de l'ensemble des filiales qu'elle contrôle. Ainsi, Arkema a procédé à un examen approfondi des conséquences de ses activités et de celles de sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, pour celles qui sont rattachées à cette relation, afin d'identifier, le cas échéant, les risques d'atteintes graves envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, afin, dans un esprit de progrès permanent, de compléter et mettre en place, le cas échéant, les mesures de vigilance raisonnable propres à prévenir ces risques ou à les atténuer.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES D'ATTEINTE GRAVE

L'identification et l'examen de ces risques qui ont été menés de façon collaborative entre les directions Développement Durable, Ressources Humaines, Hygiène, Sécurité et Environnement, Juridique, Achats et Contrôle interne et Audit interne ont conduit à l'établissement d'une cartographie des risques qui a été présentée au Comité d'examen des risques du Groupe conformément à la procédure de gestion des risques du Groupe décrite au paragraphe 2.2 du présent document.

Les démarches de gestion des risques et de suivi de l'efficacité des mesures mises en place sont différentes suivant qu'il s'agit des risques liés aux activités du Groupe ou de ceux liés aux activités de fournisseurs et sous-traitants.

RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE, GESTION ET SUIVI DE L'EFFICACITÉ

L'identification des risques et leur examen s'effectuent sur la base d'analyses *a priori*, des retours d'expérience internes, des cas observés dans des entreprises opérant sur des activités

ou périmètres similaires, ainsi que sur les risques génériques énoncés dans les textes et référentiels internationaux. La mise à jour des risques est régulière et tient compte des retours d'expérience, des progrès réalisés pour prévenir les risques et en atténuer les effets, ainsi que d'éventuels risques émergents jugés pertinents. Les attentes des parties prenantes, en particulier les enjeux principaux issus de l'analyse de matérialité détaillée au paragraphe 4.1.2 du présent chapitre, sont pris en compte dans le plan de vigilance. En cohérence, les risques identifiés dans le cadre du plan de vigilance viendront alimenter le dialogue avec les parties prenantes dans la prochaine analyse de matérialité qu'Arkema prévoit de mener en 2019.

L'examen des risques est réalisé au regard de la combinaison des facteurs d'impact, de probabilité d'occurrence et de niveau de contrôle compte tenu des mesures de prévention et de gestion existantes.

- Droits Humains et libertés fondamentales

Le respect des droits de l'homme est fondamental pour Arkema. Le Groupe s'efforce en conséquence de prévenir les atteintes qui pourraient être portées à ses salariés, partenaires ou autres parties prenantes et à y remédier, le cas échéant.

Après examen du retour d'expérience, des risques génériques présentés dans les textes fondateurs de l'Organisation Internationale du Travail et des Droits de l'Homme, et après évaluation de l'impact, de la probabilité d'occurrence et du niveau de contrôle d'Arkema sur ces sujets, aucun cas d'atteinte grave n'a été identifié dans ce domaine.

Compte tenu de l'attachement d'Arkema envers les droits de l'homme et les libertés fondamentales, il a toutefois été décidé de préciser et rendre plus visibles pour l'ensemble des parties prenantes les engagements ainsi que la gestion des risques dans ce domaine. Ainsi en 2018, le Groupe a formalisé sa politique des Droits de l'Homme. Elle est disponible tant en interne qu'en externe. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.3 du présent chapitre.

- Santé et sécurité des personnes

Arkema, en tant qu'industriel responsable, place parmi ses priorités la maîtrise des risques pour les personnes. Cet engagement est formalisé dans sa Politique sécurité, santé, environnement et qualité. Une démarche harmonisée, s'appuyant sur la prévention des risques, un système de management intégré et la diffusion d'une culture notamment santé et sécurité, existe de longue date au sein du Groupe. Cette démarche fait l'objet d'un pilotage global.

Les principaux risques d'atteinte grave dans ce domaine sont :

- les conséquences sociales et environnementales résultant d'accidents industriels ou d'actes de malveillance. Plus généralement, les risques d'accidents sont décrits au paragraphe 2.1.1 du présent document. Le système de management de ces risques est décrit en détail dans les paragraphes 4.3.1 et 4.3.2 du présent chapitre et comprend des mesures de prévention des risques et d'atténuation des effets en cas d'incident ou d'accident avéré.

L'efficacité des mesures mises en place est suivie au travers de nombreux indicateurs dont notamment le TRIR (nombre d'accidents par million d'heures travaillées) et le PSER (nombre d'événements procédés par million d'heures travaillées). En 2018, le TRIR qui comprend les accidents du personnel du Groupe ainsi que du personnel des entreprises extérieures est de 1,3 en amélioration significative par rapport aux années précédentes qui étaient déjà à un très bon niveau de performance. Le PSER a été introduit en 2018 et est à un niveau de 4,4. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.3.2 du présent chapitre ;

- l'exposition à des substances toxiques ou dangereuses pour la santé des salariés, des personnels des entreprises sous-traitantes, des clients ou des riverains des sites industriels qui est décrite au paragraphe 2.1.1 du présent document. Le système de management des risques santé et sécurité, qui est décrit en détail aux paragraphes 4.3.1 et 4.3.3 du présent chapitre, comprend des mesures de prévention des risques et d'atténuation des effets en cas d'incident ou d'accident avéré. La gestion responsable des produits, en ce compris la mise en place d'une information transparente et accessible sur ces derniers, est par ailleurs présentée aux paragraphes 4.2.4 et 4.3.2 du présent chapitre.

Les maladies professionnelles liées à une exposition à des produits chimiques font partie de la mesure de l'efficacité des dispositions de prévention sur le long terme. En 2018, 66 cas de maladies professionnelles ont ainsi été déclarés sur le périmètre du Groupe. Les maladies professionnelles sont détaillées au paragraphe 4.3.2.2.4 du présent chapitre.

- Environnement

Arkema, en tant qu'industriel responsable, place parmi ses priorités la maîtrise des risques pour l'environnement. Cet engagement est formalisé dans sa Politique sécurité, santé, environnement et qualité.

Une démarche harmonisée s'appuyant sur la vision développée dans cette politique existe de longue date au sein du Groupe. Cette démarche fait l'objet d'un pilotage global.

Le principal risque d'atteinte grave dans ce domaine est la pollution de l'air, de l'eau ou des sols qui est décrit

au paragraphe 2.1.1 du présent document. Le système de management des risques environnementaux est développé dans les paragraphes 4.3.1 et 4.3.3 du présent chapitre et comprend des mesures de prévention des risques et d'atténuation des effets en cas d'incident ou d'accident avéré, ou de pollution historique. L'efficacité des mesures mises en place est suivie au travers de nombreux indicateurs et en particulier deux indicateurs intensifs stratégiques (les EFPI) pour lesquels un objectif à 2025 est défini. Un premier indicateur concerne les émissions de composés organiques volatils dans l'air (EFPI COV). En 2018, l'EFPI COV est de 0,62, en nette diminution par rapport à 2017 et en dépassement de l'objectif de 2025 fixé à 0,67. Un deuxième indicateur concerne la demande chimique en oxygène des eaux de rejet (EFPI DCO). En 2018, l'EFPI DCO est de 0,59, également en nette diminution par rapport à 2017 et en ligne avec l'objectif de 0,60 à horizon 2025. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.3.3 du présent chapitre. Les résultats obtenus confirment la pertinence des programmes et actions du Groupe en vue de la réduction du risque de pollution.

Par ailleurs, le réchauffement climatique fait partie des enjeux sociétaux majeurs et Arkema y est attentif. La politique climat et son management sont décrits au paragraphe 4.3.3.2 du présent chapitre et comprend notamment des mesures de réduction des émissions. L'efficacité des mesures mises en place est suivie au travers de deux indicateurs intensifs stratégiques (les EFPI) pour lesquels un objectif à 2025 est défini. Un premier indicateur concerne les émissions de gaz à effet de serre par l'activité des sites industriels (EFPI GES). En 2018, l'EFPI GES est de 0,46, en baisse significative par rapport à 2017 et ayant dépassé la cible de 0,50 à horizon 2025. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.3.3.2.1 du présent chapitre. Un deuxième indicateur concerne les achats nets d'énergie (EFPI Énergie) dont l'intensité reflète la consommation d'énergie dont la production est émettrice de gaz à effet de serre. En 2018, l'EFPI Énergie est de 0,88, en diminution par rapport à 2017 et cohérent avec la cible 2025 établie à 0,85. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.3.3.2.2 du présent chapitre. Les progrès réalisés confirment la contribution d'Arkema à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Toutefois, compte tenu de l'importance des enjeux sociétaux liés au réchauffement climatique, le Groupe a initié en 2018 une démarche d'évaluation de son empreinte au regard de l'accord de Paris. Les résultats de cette démarche pourraient conduire le Groupe à renforcer son programme de lutte contre le réchauffement climatique.

RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS AVEC LESQUELS ARKEMA ENTRETIENT UNE RELATION COMMERCIALE ÉTABLIE, GESTION ET SUIVI DE L'EFFICACITÉ

Les fournisseurs d'Arkema exercent des activités variées dans les domaines de la fourniture de matières premières, d'énergie et de biens et de services. Les risques afférents à ces activités sont divers. De façon à sélectionner et responsabiliser ses fournisseurs et sous-traitants, et ainsi réduire les risques d'atteintes graves qu'ils pourraient porter envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que

l'environnement, Arkema met en œuvre une approche harmonisée qui est détaillée au paragraphe 4.4.4 du présent chapitre.

L'efficacité des mesures est suivie au travers du nombre de fournisseurs évalués et de l'évolution de leur notation. À fin 2018, le nombre de fournisseurs évalués est de plus de 1 400 contre environ 1 000 fin 2017. Sur l'année 2018, 60 % des fournisseurs ayant mis à jour leur évaluation ont progressé dans leur notation RSE.

Le Groupe élabore certains de ses produits à base de matières premières végétales. Dans le cas où les producteurs sont des fermiers et non pas des entreprises, le système de management décrit ci-dessus ne peut s'appliquer. Pour l'approvisionnement du ricin, principale matière bio-sourcée mise en œuvre par le Groupe, une initiative est en cours au travers du projet Pragati initié en 2016 en vue d'une exploitation respectueuse de l'environnement et socialement responsable et décrit au paragraphe 4.4.4.3 du présent chapitre.

PROCESSUS DE REMÉDIATION

En cas d'accident significatif impactant la sécurité, la santé ou l'environnement, une cellule de crise se met en place selon la procédure Groupe prévue à cet effet et décrite au paragraphe 4.3.2.3 du présent chapitre.

Concernant les événements non accidentels, le processus de remédiation s'établit au cas par cas avec les représentants des directions concernées et avec un management adapté pour répondre à la spécificité de l'atteinte. Pour les actions de remédiation relatives à la biodiversité, voir le paragraphe 4.3.3.4 du présent chapitre.

Procédures d'évaluation régulière

Le plan de vigilance dans sa globalité et sa mise en œuvre font l'objet d'un suivi au moins une fois par an, coordonné par la direction du développement durable et avec la participation des directions Ressources Humaines, Hygiène, Sécurité et Environnement, Juridique, Achats, Contrôle interne et Audit interne. Les avancées et les propositions d'actions sont présentées au Comité de pilotage RSE puis au Comité d'examen des risques qui valide le plan de vigilance avant d'être soumis au Comité exécutif puis au Conseil d'administration.

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du plan de vigilance et de l'évaluation de son efficacité, le référentiel d'audit et de contrôle interne pourra, le cas échéant, évoluer pour prendre

en compte d'éventuels points complémentaires qui pourraient être identifiés. Pour plus de détails sur le cadre du contrôle interne et de gestion des risques, voir le paragraphe 2.2.3 du présent document.

COMPTE RENDU DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE VIGILANCE

Pour les risques liés aux activités du Groupe, le suivi de la mise en œuvre du plan conduit aux conclusions suivantes :

- le système de management en place concernant la santé, la sécurité et l'environnement est considéré comme répondant aux attentes du devoir de vigilance et ne nécessite pas d'évolution significative ;
- les actions de progrès continu sont reconnues comme efficaces au regard de l'évolution des principaux indicateurs et sont à poursuivre pour atteindre *a minima* les objectifs stratégiques que le Groupe s'est fixés à horizon 2025 en matière :
 - d'accidents de personnes (TRIR < 1,2) et d'événements procédés (PSER < 3),
 - d'impact environnemental concernant en particulier les 4 EFPI stratégiques (COV < 67 %, DCO < 60 %, GES < 50 % et Énergie < 85 %) ;
- il n'a pas été identifié de risque d'atteinte grave en matière de droits humains et libertés fondamentales, ni en matière d'emploi et de relations professionnelles. Cependant des actions sont menées dans ce domaine. En 2019, il est en particulier prévu de poursuivre le déploiement et l'appropriation de la politique des droits de l'homme formalisée en 2018.

Concernant les risques liés aux activités des fournisseurs et sous-traitants, les programmes initiés sont de nature à répondre aux attentes du devoir de vigilance. Les actions en cours viennent renforcer ces programmes sur 2019 :

- déploiement plus large du programme *Together for Sustainability*, avec un focus particulier sur les fournisseurs et sous-traitants sensibles ; et
- poursuite du projet Pragati pour la culture du ricin et définition des suites à donner en vue d'étendre la portée de cette initiative.

En outre, un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements a été mis en place dans le cadre de la loi Sapin II qui répond également aux exigences de la loi sur le devoir de vigilance. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.2.3 du présent chapitre.

4.1.4 Les acteurs de la RSE

L'engagement d'Arkema en matière de RSE est pleinement porté par le Président-directeur général de la Société et le Comité exécutif du Groupe de façon à ce que les dimensions environnementales, économiques et sociales du Groupe soient gérées en cohérence et dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, l'engagement au Pacte Mondial est renouvelé chaque année (*Communication On Progress*) et, en 2018,

cet engagement se situe au niveau *Advanced*. En interne, les politiques relatives aux dimensions environnementales, sociales et éthiques sont validées par les membres du Comité exécutif qui en assurent la diffusion et l'application dans l'ensemble du Groupe. Les entités opérationnelles sont chargées du déploiement effectif de ces politiques.

Pour concrétiser son ambition en matière de RSE, le Groupe s'appuie sur une direction Développement Durable qui regroupe la direction Sécurité Environnement Produits et le Développement Durable. Cette direction est directement rattachée au directeur général Industrie du Groupe, membre du Comité exécutif.

Par ailleurs, un Comité de pilotage de la RSE (Copil RSE) oriente et accompagne la progression du Groupe en matière de RSE. Le Copil RSE est composé du directeur général Ressources Humaines et Communication et de certains directeurs fonctionnels et opérationnels, acteurs de la politique RSE du Groupe. Il est présidé par le directeur général Industrie. Il se réunit *a minima* deux fois par an.

L'ambition RSE du Groupe, les principaux risques et opportunités, les actions envisagées et leur suivi, les indicateurs de performances

et les objectifs en matière de développement durable sont définis et validés par le Comité exécutif du Groupe et présentés une fois par an au Comité d'audit et des comptes et au Conseil d'administration.

La gouvernance du développement durable d'Arkema est intégrée dans la gouvernance du Groupe. Ainsi, le directeur Développement Durable présente chaque année au Comité d'audit et des comptes le contenu de la mission de vérification des données extra-financières et les conclusions de l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) chargé de cette mission. Ces conclusions figurent dans l'avis transmis à l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société en même temps que le rapport du Conseil d'administration qui comporte notamment différentes informations sociales et environnementales.

4.1.5 Parties prenantes et analyse de matérialité

DIALOGUE OUVERT

L'écoute et le dialogue ouvert avec les parties prenantes tant internes qu'externes est une condition nécessaire pour comprendre leurs attentes, établir des relations de confiance et de coopération et finalement réduire les risques sociétaux et créer de la valeur pour tous.

Le tableau suivant synthétise les formes d'échanges que le Groupe développe avec ses parties prenantes principales.

Partie prenante	Contexte et finalité du dialogue	Forme du dialogue
Clients	Relation commerciale et collaboration visant à répondre aux besoins actuels et futurs des clients et des utilisateurs finaux	Arkema développe un dialogue permanent avec ses clients à plusieurs niveaux de l'entreprise. Pour renforcer la valeur ajoutée créée, le Groupe s'appuie en particulier sur : <ul style="list-style-type: none"> • une gestion dédiée de grands comptes mondiaux au sein d'un programme d'excellence commerciale ; • des programmes d'innovation conjoints avec ses clients intégrant si nécessaire une approche d'analyse de cycle de vie ; et • le développement de nouvelles solutions digitales qui permettent d'augmenter la valeur ajoutée pour ses clients et partenaires. Pour plus de détails, voir le paragraphe Excellence commerciale de la section « Profil, ambition et stratégie » du présent document.
Fournisseurs	Relation commerciale et collaboration visant à assurer les besoins actuels et futurs du Groupe et de ses clients	Arkema privilégie les fournisseurs ayant une assise mondiale (Europe, Amériques, Asie), compétitifs, innovants (y compris en technologies digitales) et s'engageant activement dans une politique RSE. Arkema entretient un dialogue ouvert avec ses fournisseurs à plusieurs niveaux de l'entreprise, de façon à ce qu'ils accompagnent le Groupe sur le court et le long terme dans ses développements. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.4 du présent chapitre.
Partenaires de recherche	Partenariats technologiques visant à renforcer les performances d'innovation du Groupe au travers d'accès à des compétences complémentaires et à des nouveautés permettant des innovations de rupture	Arkema développe des partenariats divers et sous plusieurs formes, avec le monde académique, des industriels ou dans le cadre de coopérations au niveau national ou international. Les partenariats liés notamment aux plateformes d'innovation du Groupe contribuent aux Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU. Pour plus de détails, voir les paragraphes 1.1.2 et 1.1.5 du présent document.
Communauté financière, actionnaires, agences de notation extra-financière	Informers les marchés des résultats et principales opérations du Groupe Améliorer la compréhension du Groupe par les investisseurs, les analystes et les actionnaires individuels, par une information transparente sur ses activités, sa stratégie et ses perspectives	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des résultats ; • Entretiens avec les investisseurs institutionnels et les analystes ; • Échanges avec les agences de notation financière ; • Réponse aux questionnaires et échanges avec les agences de notation extra-financière ; et • Assemblée générale. Pour plus de détails, voir la section 6.4 du présent document.

Partie prenante	Contexte et finalité du dialogue	Forme du dialogue
Salariés et instances représentatives	Dialogue avec les instances de représentation des salariés et dialogue direct avec les salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue social permanent avec les instances de représentation des salariés au-delà du cadre légal, dans un souci de progrès social se traduisant par de nombreuses réunions d'échanges et de négociations ; et • Écoute et dialogue avec les salariés dans le cadre d'enquêtes internes notamment. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.1.4 du présent chapitre.
Communautés avoisinantes	Riverains et communautés en interaction locale avec les sites du Groupe	Le programme Terrain d'Entente® décrit au paragraphe 4.4.4.5 du présent chapitre promeut une démarche de dialogue de proximité sur chacun des sites du Groupe.
Société civile et ONG	Dialogue proactif et réactif	<ul style="list-style-type: none"> • Travail avec des ONG sur des projets spécifiques ; • Échanges dans le cadre de l'analyse de matérialité ; • Rencontres périodiques avec les médias ; et • Communication responsable et transparente en cas de crise. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.6 du présent chapitre.
Pouvoirs publics	Contacts réguliers ou occasionnels visant à assurer le développement responsable de nos activités	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse à des enquêtes périodiques ; • Participation à diverses instances de concertation et de travail ; et • Contacts ponctuels à différents niveaux (services et cabinets) sur des thématiques spécifiques. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.5 du présent chapitre.
Associations professionnelles	Contribution permanente aux actions de défense des intérêts de la profession auprès des pouvoirs publics et participation à l'établissement et la diffusion de bonnes pratiques au sein de la profession	Arkema participe activement aux groupes de travail sectoriels ou thématiques, commissions et instances statutaires au sein des associations concernées et aux actions externes de celles-ci. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.5 du présent chapitre.

ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

En 2016, le Groupe a réalisé, sous la forme d'une analyse de matérialité, une démarche formelle d'écoute et de consultation de ses parties prenantes sur ses enjeux de RSE. Cette cartographie des enjeux, ou analyse de matérialité, reflète un niveau élevé de cohérence entre l'appréciation des sujets matériels pour le Groupe par ses parties prenantes internes et celle de ses parties prenantes externes. Elle a également permis d'identifier des axes de progrès et d'y associer de nouveaux objectifs stratégiques.

Cette analyse de matérialité a été réalisée avec l'intervention d'un tiers extérieur, expert dans ce domaine (Deloitte *Sustainability Services*). Elle a été menée en deux temps, comme suit :

1. Une phase préparatoire, au cours de laquelle ont été élaborées la cartographie des parties prenantes principales du Groupe et la liste des vingt-cinq sujets RSE les plus matériels.

Cartographie des principales parties prenantes du Groupe

La cartographie a pris en compte les parties prenantes internes qui regroupent les principales fonctions et les représentants des régions clés dans lesquelles le Groupe opère. Ainsi les représentants des filiales, des *Business Lines*, de l'industrie et de l'hygiène sécurité environnement, les directeurs des sites, les responsables des achats, les acteurs de la R&D, les représentants des directions *corporate* (finance, éthique et conformité, ressources humaines, communication et relations institutionnelles) et les instances représentatives du personnel ont été impliqués.

Quant aux parties prenantes externes, elles comprennent les clients, les fournisseurs, les partenaires de recherche, les investisseurs et agences de notation extra-financière, les ONG et les médias, les pouvoirs publics et les associations professionnelles.

Sujets RSE matériels identifiés

La liste préliminaire des vingt-cinq sujets RSE a été établie en se basant sur l'expertise des acteurs RSE du Groupe, sur des normes internationales reconnues, une revue documentaire détaillée et une étude comparative des sociétés du même secteur. Les sujets ont été regroupés dans les catégories suivantes : innovation, sécurité, environnement, social et sociétal.

2. Une phase de consultation au travers d'entretiens détaillés au cours de laquelle chaque partie prenante interrogée a validé et hiérarchisé les sujets RSE identifiés puis, dans de rares cas, a proposé d'autres sujets à traiter.

Les résultats de cette consultation ont été analysés afin d'obtenir un classement pour chaque sujet suivant deux critères, comme détaillés dans la matrice ci-dessous :

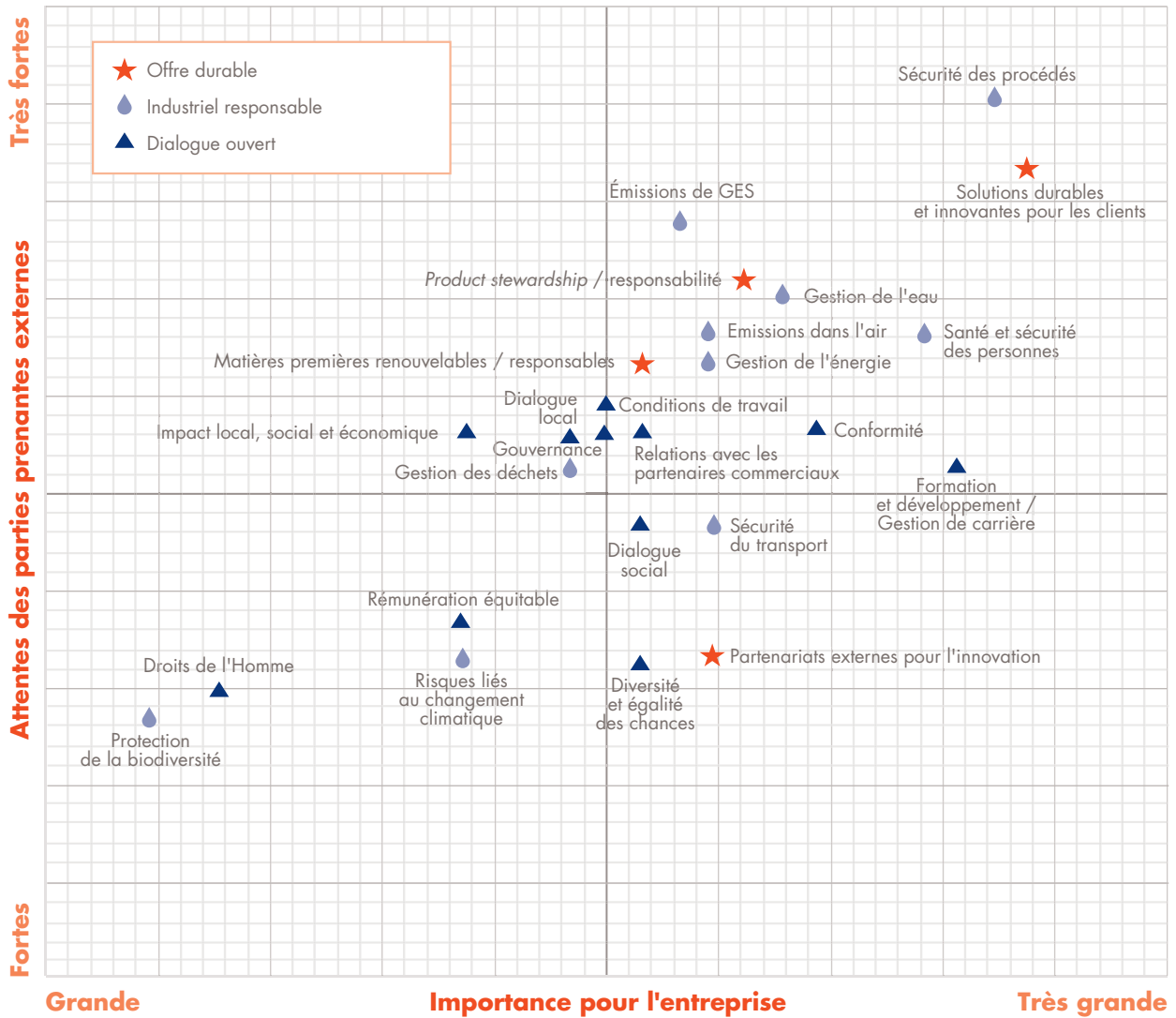
- l'importance pour le Groupe vue par les parties prenantes internes, d'une part, et
- l'importance des attentes des parties prenantes externes, d'autre part.

4

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

Approche d'Arkema en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

MATRICE DE MATÉRIALITÉ 2016



Les sujets matériels issus de cette matrice ont été classés en trois niveaux de priorité comme suit :

	Offre durable	Industriel responsable	Dialogue ouvert
Sujets prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> Solutions durables et innovantes Product stewardship et responsabilité produit 	<ul style="list-style-type: none"> Santé et sécurité des personnes Sécurité des procédés 	<ul style="list-style-type: none"> Management des ressources (eau et énergie) Diversité et égalité des chances Formation et développement individuel
Sujets importants	<ul style="list-style-type: none"> Matières premières responsables et renouvelables 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité du transport Changement climatique Impact direct des opérations sur l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Conformité Gouvernance Conditions de travail Relations avec les partenaires commerciaux Dialogue local
Sujets permanents	<ul style="list-style-type: none"> Open innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Protection de la biodiversité 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogue social Rémunération équitable Droits de l'homme Impact local social et économique

En 2017, Arkema a poursuivi sa démarche de dialogue avec ses parties prenantes en invitant des représentants de chaque catégorie de parties prenantes externes à échanger autour des résultats de l'analyse de matérialité et des priorités qui ont été définies. Un engagement de rencontre annuelle a été pris par le Groupe pour répondre à cette demande.

En 2018, un nouvel échange a eu lieu. Il a porté sur les avancées d'Arkema sur les enjeux les plus matériels issus de l'analyse de

2016 et sur la prise en compte des attentes exprimées en 2017, en particulier sur l'évaluation du portefeuille de produits au regard du développement durable et de la prise en compte du changement climatique.

Pour prendre en compte les évolutions des attentes des parties prenantes, une nouvelle analyse de matérialité sera mise en œuvre en 2019.

4.1.6 Tableau de performance RSE

Le tableau suivant résume les *Key Performance Indicators* de la politique RSE d'Arkema. Leur suivi et analyse permet, d'année en année, de valider la performance de la démarche RSE mise en place par le Groupe et de la faire évoluer le cas échéant.

Les objectifs 2025 fixés par Arkema, et qui figurent dans le tableau ci-après, confirment son engagement en termes de RSE. En 2018, le taux d'événements *process* (PSER signifiant *Process Safety Events Rate*) a été ajouté aux indicateurs stratégiques, renforçant l'engagement du Groupe en matière de sécurité.

	Objectifs 2025	2018	2017	2016
OFFRE DURABLE				
Nombre de brevets déposés dans l'année liés au développement durable		154	150	116
Part du chiffre d'affaires réalisé à partir de matières premières renouvelables		9 %	9 %	10 %
INDUSTRIEL RESPONSABLE				
Sécurité				
Taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TRIR) ⁽¹⁾	< 1,2	1,3	1,6	1,5
Taux de <i>Process Safety Events</i> (PSER) ⁽²⁾	<3	4,4	3,9 ⁽³⁾	n/a
Part des sites ayant mis en place l'observation croisée des tâches au cours des trois dernières années	100 %	64 %	59 %	56 %
Part des sites audités selon le référentiel AIMS	100 %	74 %	69 %	63 %
Empreinte environnementale (en EFPI relatif à 2012)				
Émissions de gaz à effet de serre	0,50	0,46	0,52	0,60
Émissions de composés organiques volatils	0,67	0,62	0,66	0,80
Demande chimique en oxygène	0,60	0,59	0,70	0,78
Achats nets d'énergie	0,85	0,88	0,89	0,92
DIALOGUE OUVERT				
Développement des collaborateurs et diversité				
Part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants	23 à 25 %	21 %	19 %	18 %
Part des collaborateurs de nationalité non française dans l'encadrement supérieur et les dirigeants	42 à 45 %	39 %	37 %	39 %
Nombre moyen d'heures de formation par salarié		25	25	27
Engagement citoyen				
Part des sites industriels ayant participé au programme Terrains d'entente®		84 %	78 %	86 %

(1) Le TRIR comprend les accidents du personnel du Groupe ainsi que du personnel des entreprises extérieures.

(2) Le PSER est établi selon les critères ICCA/CEFIC (*The International Council of Chemical Associations / The European Chemical Industry Council*).

(3) Le mode de calcul du PSER a été revu en 2018 (voir le paragraphe 4.3.2.3 du présent chapitre).

S'appuyant sur l'analyse de matérialité qui positionne les solutions durables et innovantes parmi les sujets prioritaires, le Groupe, par sa démarche de gestion de son portefeuille de solutions, travaille à la définition d'un indicateur relatif à sa contribution aux Objectifs de Développement Durable des Nations unies.

DÉMARCHE DE PROGRÈS ET RECONNAISSANCE

Arkema s'est placé depuis plusieurs années dans une démarche volontaire de progrès en matière de RSE avec pour ambition de rejoindre le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) à terme. L'approche du Groupe en matière de RSE est évaluée régulièrement par des parties prenantes externes, notamment les clients du Groupe et les agences de notation extra-financière.

En 2018, les évaluations en progression très significative confirment la pertinence de l'approche RSE et fournissent au Groupe les axes d'amélioration pour se positionner parmi les entreprises les plus performantes de l'industrie.



Participation depuis 2015 avec une évaluation en forte progression, cohérente avec l'ambition du Groupe d'entrer au DJSI



FTSE4Good

Renouvellement chaque année depuis l'introduction en 2015



En 2018, confirmation de la note A- sur le *Climate change* traduisant une très bonne performance et obtention de la note B- en *Water security*



Niveau Gold obtenu en 2015 et renouvelé en 2017



Classification dans les indices Europe 120 et Eurozone 120 depuis 2015

4.2 OFFRE DURABLE

POSITIONNER LES SOLUTIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE LA POLITIQUE D'INNOVATION ET DE L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE PRODUITS

4.2.1 Management de l'offre durable

Dans un monde confronté à de multiples défis économiques, environnementaux et sociaux, Arkema a pour ambition d'apporter à ses clients des solutions durables et innovantes contribuant aux Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'Organisation des Nations unies. Comme indiqué au paragraphe 4.1.4 du présent chapitre, la gestion responsable des produits ainsi que l'apport de solutions durables et innovantes ont clairement été confirmés en tant que priorités dans l'analyse de matérialité.

Arkema positionne ainsi les solutions pour le développement durable au cœur de sa politique d'innovation et de l'évolution de son offre produits, ce qui représente un très vaste champ d'opportunités tant pour le Groupe que pour ses partenaires.

Arkema développe une écoute clients active à travers son programme d'excellence commerciale. Cette écoute permet de mieux comprendre les attentes des clients, d'apporter les solutions innovantes adaptées à leurs enjeux et de les accompagner dans leur recherche de performance durable.

Par le choix de ses axes de recherche, le développement permanent des expertises, son organisation et ses processus d'innovation, Arkema s'attache, avec ses partenaires, à développer des solutions répondant aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

Par la gestion responsable de ses produits, Arkema veille également à ce que ceux-ci ne portent atteinte ni à la santé et la sécurité de l'homme, ni à son environnement. Ces aspects sont pris en compte dès le stade de la conception des produits.

Au-delà de la conformité réglementaire qui constitue la base de son engagement, Arkema met en œuvre une démarche visant à améliorer sans cesse les connaissances scientifiques en vue à la fois d'une évolution pertinente des gammes de solutions et d'une information aux clients et utilisateurs finaux permettant une mise en œuvre adaptée des produits.

L'importance de l'offre durable est reflétée dans l'organisation du Groupe. Ainsi, la direction Sécurité et Environnement Produits fait partie intégrante de la direction Développement Durable. La gouvernance du développement durable dans sa globalité est présentée au paragraphe 4.1.4 du présent chapitre.

Pour compléter les démarches d'innovation et de gestion responsable des produits, Arkema a engagé en 2018 un projet d'évaluation systématique de son portefeuille de solutions au regard de critères de durabilité qui est présenté au paragraphe 4.2.3 du présent chapitre.

FOCUS

Arkema récompensé par BMW pour ses efforts d'innovation

En 2018, Arkema a reçu un trophée du constructeur automobile allemand dans la catégorie développement durable pour son investissement dans le développement des polymères de haute performance dérivés de l'huile de ricin, une matière première renouvelable.

4.2.2 Innovation

L'innovation constitue un des piliers de la stratégie de croissance ciblée d'Arkema et de sa contribution au développement durable. En cohérence avec l'engagement sociétal du Groupe, elle permet de créer des solutions durables, qu'il s'agisse des technologies de production ou des produits et de leurs applications.

La stratégie d'innovation d'Arkema est détaillée dans la section 1.1 du présent document.

Le nombre de brevets déposés liés au développement durable traduit la dynamique du Groupe dans ce domaine.

	2018	2017	2016
Nombre de brevets déposés dans l'année liés au développement durable	154	150	116

4.2.3 Gestion du portefeuille de solutions

ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE DE SOLUTIONS

Pour orienter de manière toujours plus active son offre produits vers des solutions durables, Arkema a initié une démarche d'évaluation systématique de son portefeuille au regard de critères de durabilité.

La démarche retenue est conforme au guide établi par le *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) Chemical Industry Methodology for Portfolio Sustainability Assessments (PSA)*. Elle prend en compte l'ensemble des dimensions sociale, environnementale et économique.

Elle est menée en considérant les produits dans leurs applications et pour les zones géographiques dans lesquelles ils sont vendus.

L'évaluation prend en compte, autant que les connaissances le permettent, la chaîne de valeur complète depuis les matières

premières jusqu'à la fin de vie des produits et incluant les procédés de fabrication. Elle est réalisée en déroulant trois séries de critères :

- les exigences de base qui reflètent (i) les engagements du Groupe relatifs à la responsabilité produits en matière de sécurité, de santé et d'environnement, (ii) les principes d'éthique et de respect des Droits de l'Homme, ainsi que (iii) des éléments de rentabilité économique ;
- les attentes connues du marché en termes de solutions durables et les évolutions prévisibles à moyen/long terme ; et
- la contribution aux objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU en prenant comme référence les solutions standard du marché. Dix ODD les plus pertinents au regard des activités du Groupe ont été sélectionnés.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Les solutions sont ainsi classées en différents niveaux de contribution permettant d'encore mieux orienter les actions en faveur d'un portefeuille de ventes durable.

En 2018, Arkema a déployé cette démarche à une échelle pilote sur une sélection de solutions appartenant à trois *Business Lines* représentatives de la diversité des activités du Groupe :

Acryliques, Polymères Techniques et Bostik. Cette phase pilote va se poursuivre par un déploiement progressif sur les gammes des différentes *Business Lines* à partir de 2019.

Sur la base de cette démarche d'évaluation de son portefeuille de solutions, le Groupe prévoit de générer un indicateur relatif à sa contribution aux ODD.

FOCUS

Kynar® PVDF : membranes de filtration pour eau potable à durée de vie doublée

Le Kynar® PVDF pour l'ultra filtration offre une résistance chimique extrême ainsi qu'une excellente tenue mécanique. Il apporte une innovation importante par rapport aux alternatives du marché, grâce à une résistance accrue à l'encrassement qui limite les immobilisations pour opérations de maintenance. Ainsi, les membranes en Kynar® PVDF sont plus durables car elles permettent de retrouver après chaque lavage des débits de filtration proches de leur niveau initial.

ÉCOCONCEPTION

Réduire l'empreinte environnementale constitue l'une des attentes majeures des parties prenantes et un engagement fort du Groupe. Pour y répondre, Arkema met en œuvre les techniques d'écoconception et de développement de l'économie circulaire telles que décrites au paragraphe 4.3.3.3.4 du présent chapitre.

	2018	2017	2016
Part du chiffre d'affaires réalisé à partir de matières premières renouvelables	9 %	9 %	10 %
Part du chiffre d'affaires couvert par une analyse de cycle de vie complète	20 %	20 %	10 %

4.2.4 Gestion responsable des produits

Arkema prend en compte la santé, la sécurité et la protection de l'environnement dès la conception de ses produits et sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Cette démarche qui, sur certains aspects, va au-delà de la réglementation, implique tous les acteurs de la chaîne produit depuis le fournisseur de matières premières jusqu'au client final.

Cet engagement du Groupe pour une gestion responsable des produits est traduit dans sa Politique sécurité, santé, environnement

et qualité et par son adhésion à la charte globale *Responsible Care®* de l'ICCA (*International Council of Chemical Associations*).

Arkema veille, par son organisation et par l'expertise scientifique et réglementaire que le Groupe a développée depuis de très nombreuses années, à définir des feuilles de route HSE produit par pays, adaptées au contexte local, assurant ainsi une amélioration permanente et un niveau de connaissance élevé des caractéristiques des produits et de leurs conditions d'utilisation. Par ailleurs, le Groupe, au travers de son référentiel AIMS, s'assure

que les risques HSE produit liés aux modifications, en particulier de composition ou de procédés de fabrication, sont maîtrisés.

En interne, le Groupe s'est doté d'un module de formation relatif à la gestion responsable des produits qui entre dans le parcours de formation des équipes des *Business Lines* et Logistique.

4.2.4.1 LA CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE

La conformité à la réglementation est un élément clé de la sécurité des produits pour les clients, l'ensemble de la chaîne de valeur et les parties prenantes.

Au cours des dernières années, Arkema a en particulier déployé le GHS (*Globally Harmonised System of Classification and Labelling of Chemicals* ou Système Harmonisé de Classification et d'Étiquetage) et a mis en œuvre le règlement européen REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*) entré en vigueur en 2007, pour sécuriser la fabrication et l'utilisation des substances chimiques dans l'industrie européenne.

Déploiement du GHS

Le GHS est une initiative majeure des Nations unies qui vise à harmoniser les différents systèmes existants dans le monde en matière de classification et d'étiquetage des produits. Le Groupe a déployé ce système dans tous les pays l'ayant adopté dans le respect des transpositions locales.

En Europe, le GHS a été transposé dans le cadre du règlement CLP (Classification, Étiquetage et Emballage des substances et

mélanges). Arkema a, dans les délais fixés par ce règlement, réévalué et classé toutes les substances contenues dans son portefeuille produits et a mis à jour les fiches de données de sécurité et les étiquettes associées.

Par ailleurs, Arkema a déployé ce système dans les délais réglementaires dans les autres zones du monde notamment aux États-Unis, en Corée du Sud, en Chine, en Malaisie, en Australie et en Turquie. Ce déploiement se poursuit dans chaque pays où le GHS est en cours d'adoption tels que le Canada et la Russie.

Mise en œuvre de REACH en Europe

Le règlement REACH vise à changer en profondeur le mode de gestion des substances chimiques en améliorant leur niveau de connaissances, en analysant les risques environnementaux et sanitaires et en définissant des mesures de gestion des risques résultant de leur utilisation ou de leur fabrication.

Arkema, qui adhère aux objectifs de cette réglementation depuis son origine, a mobilisé une équipe de plus de 30 personnes composée d'experts toxicologues, écotoxicologues et réglementaires tant au niveau central au sein de la direction Sécurité et Environnement Produits que dans les *Business Lines* et les directions *corporate* pour franchir avec succès la dernière étape d'enregistrement. Au total, le Groupe aura enregistré 425 substances au cours des différentes étapes d'enregistrement du règlement REACH et la mise en place de cette nouvelle réglementation devrait représenter un coût global d'environ 65 millions d'euros sur la période 2008 à 2020.

Plus particulièrement, Arkema a procédé aux enregistrements suivants auprès de l'ECHA (*European Chemicals Agency*) :

	Nombre de substances	Substances pour lesquelles Arkema est déclarant principal ou déclarant unique	Nombre de dossiers soumis à l'ECHA	Dossiers acceptés par l'ECHA
Échéances 2010 et 2013	277	122	311	100 %
Échéance 2018	148	47	207	100 %

Dans le cadre des processus de la réglementation REACH et une fois ces étapes d'enregistrement accomplies, les travaux et études d'évaluation des substances chimiques se poursuivent, permettant ainsi d'améliorer la connaissance de leurs propriétés et de leurs usages. Cette réglementation constitue une source importante de progrès dans la maîtrise des risques et la protection des personnes et de l'environnement.

Elle s'intègre parfaitement dans la stratégie d'Arkema de gestion responsable de ses lignes produit qui, au-delà des demandes de l'ECHA, a lancé un projet d'amélioration de ses dossiers et les met à jour pro-activement en prenant en compte les nouvelles données mais également les évolutions des guides.

En 2018, les mises à jour préventives en vue d'améliorer les dossiers ont représenté environ 40 % de l'activité maintenance des dossiers.

Management des substances très préoccupantes SVHC (*Substances of Very High Concern*) dans le cadre de REACH

L'Europe a mis en place un plan d'action communautaire continu d'évaluation des substances (*Community Rolling Action Plan – CoRAP*) dès la première phase d'enregistrement, en vue d'identifier à l'horizon 2025 les substances les plus préoccupantes. Depuis 2012, 352 substances ont ainsi été évaluées ou vont l'être. 29 substances du Groupe sont concernées et l'état d'avancement est le suivant :

CoRAP	2012-2020 Évaluations terminées	Informations complémentaires fournies : attente conclusion	Compléments de données en cours d'acquisition	Évaluations à venir
Nombre de substances	29	5	8	7

À l'issue de ces évaluations, des informations complémentaires peuvent être demandées avant de pouvoir conclure sur la maîtrise des risques. Au final, cela peut conduire à proposer des mesures de gestion des risques à l'échelle de l'Union européenne telles que des restrictions, l'identification de substances très préoccupantes ou d'autres actions en dehors du champ d'application de REACH.

Arkema a mis en place un suivi des listes de substances SVHC définies dans le cadre de REACH et utilisées dans ses productions ou mises sur le marché. En effet, l'Europe s'est dotée avec REACH d'une procédure d'autorisation en deux étapes :

- la première consiste à identifier les substances pouvant avoir de graves répercussions sur la santé humaine ou l'environnement. Une fois identifiées comme telles, elles sont ajoutées à la liste des substances candidates susceptibles d'être soumises à autorisation (Annexe XIV) ; et

- la seconde vise à assurer que les risques générés par les substances extrêmement préoccupantes sont valablement maîtrisés et que ces substances sont progressivement remplacées par des solutions appropriées. Ces substances ne peuvent être mises sur le marché ni utilisées après une date donnée, à moins qu'une autorisation soit accordée pour leur utilisation spécifique ou que leur utilisation soit exemptée d'autorisation.

Dès l'étape de proposition d'identification en tant que SVHC par les autorités, Arkema répond aux consultations publiques organisées par l'ECHA pour les substances dont le ou les usage(s) pourraient être soumis à autorisation.

Dans le cas où ces substances seraient finalement qualifiées de SVHC et incluses dans la liste candidate, une estimation de l'enjeu est réalisée afin de choisir le mode d'action le mieux adapté : étude de substitution de la substance dans les usages visés, dépôt d'un dossier d'autorisation lors du passage à l'Annexe XIV, conversion d'unité et arrêt programmé d'activité.

BILAN DES SVHC DU GROUPE

<i>Substances of Very High Concern</i>	SVHC contenues dans les produits mis sur le marché	Dont SVHC provenant des matières premières
SVHC soumises à autorisation (REACH)	9	8
SVHC sur la liste candidate (REACH)	41	37

Au-delà de la zone européenne, le tableau ci-dessus intègre les zones Asie et États-Unis, ainsi que le périmètre Bostik.

Arkema a déposé en novembre 2015 un dossier d'autorisation auprès de l'ECHA pour le dichromate de sodium utilisé comme auxiliaire de fabrication sur le site de Jarrie (France), la recherche d'une solution alternative n'ayant pas encore débouché. Cette demande a été acceptée le 29 janvier 2018 par la Commission européenne pour une durée de 12 ans.

À fin 2018, la liste candidate pour l'ensemble des industriels contenait 191 substances. Parmi ces substances figurent : (i) l'hydrazine produite sur le site de Lannemezan (France), (ii) la 2-imidazolidinethione (ETU) produite par MLPC, et (iii) les nonylphenols éthoxylés (NPE) produits par l'activité tensio-actifs et additifs.

Le 13 juin 2017, les NPE ont été ajoutés à la liste des substances soumises à autorisation. En 2018, Arkema a pris la décision de ne pas maintenir ces gammes de produits dans les applications visées par l'autorisation.

Le troisième volet de REACH est la procédure de restriction qui vise à limiter ou prohiber la fabrication, la mise sur le marché ou l'utilisation d'une substance.

La restriction relative aux dérivés perfluorés d'acide octanoïque (PFOA) est entrée en vigueur le 13 juin 2017. Toutefois cette mesure n'a pas affecté le Groupe car ces derniers ont été substitués dans la fabrication des polymères fluorés de manière volontaire dès janvier 2016 avant que ces mesures ne soient effectives en Europe.

Le chlorure de cobalt, après analyse de la meilleure option de gestion du risque, est passé d'une recommandation

d'autorisation à une recommandation de restriction. Le projet de dossier préparé par l'ECHA a été publié en octobre 2018 mais n'est pas encore entré dans sa phase d'analyse par le Comité d'évaluation des risques (RAC). Le Groupe qui l'utilise comme auxiliaire de fabrication sur le site de Jarrie en France analyse l'impact et étudie les solutions, dont celles de substitution.

Conformité aux autres cadres réglementaires

En dehors de l'Europe, Arkema commercialise ses produits en conformité avec les inventaires réglementaires des différents pays ou régions qui en disposent. Par son historique et sa présence mondiale, Arkema dispose de produits déjà notifiés sur de nombreux inventaires. En cas de besoin d'une nouvelle notification d'un produit, Arkema dispose d'une base de données importante sur les caractéristiques de ses produits qui lui permet de déposer des dossiers dans des délais optimisés.

Cette démarche a permis, entre autres, depuis 2015, de répondre aux trois nouvelles réglementations proches de REACH qui ont émergé en Asie (Corée du Sud, Taïwan et Turquie). Ainsi, Arkema a finalisé l'enregistrement Phase I des substances à Taïwan et a effectué le reporting annuel auprès des autorités coréennes depuis 2016.

Arkema a également rejoint les consortiums constitués pour enregistrer conjointement les substances mises sur le marché en Corée du Sud conformément à l'article 15 du règlement ARECS « Act on the Registration and Evaluation of Chemicals Substances » et obtenu l'enregistrement de 9 substances lors de la première échéance en juin 2018.

Le Groupe se prépare pour les échéances à venir de pré-enregistrement / enregistrement en Corée du Sud et en Turquie.

Suite à la publication des règles visant à réformer l'inventaire américain TSCA (*Toxic Substances Control Act*), le Groupe a notifié auprès des autorités américaines les substances actives de son portefeuille en février 2018.

Sur un plan plus spécifique, le Groupe ne fabrique pas de substances POP (Polluants Organiques Persistants).

Le Groupe respecte les réglementations relatives aux Organismes Génétiquement Modifiés (OGM) en vigueur dans les différents pays et régions. Une part largement majoritaire des matières premières d'origine végétale mises en œuvre par le Groupe sont garanties sans OGM, permettant par ailleurs d'apporter les éléments de traçabilité aux clients qui le souhaitent.

Enfin, le Groupe s'est doté d'une politique concernant l'usage de ses produits dans les dispositifs médicaux visant à limiter leur utilisation aux seuls implants temporaires (moins de 30 jours). Pour aider les *Business Lines* dans leurs choix, Arkema a créé des comités d'évaluation des dispositifs médicaux qui ont la charge d'évaluer la conformité des produits envisagés avec les lois et les réglementations en vigueur.

4.2.4.2 INFORMATIONS PRODUITS

Arkema s'appuie sur une équipe d'experts toxicologues et écotoxicologues qui mène les études nécessaires à la caractérisation des dangers des produits et qui travaille en collaboration étroite avec les experts réglementaires réalisant l'évaluation des risques dans les conditions d'utilisation. Ces informations sont partagées en interne et en externe sous différentes formes : les Fiches de Données de Sécurité, les étiquetages ou encore les fiches d'information GPS (*Global Product Strategy*).

Les Fiches de Données de Sécurité (FDS)

Dans de nombreux pays, Arkema consigne la connaissance des caractéristiques de ses produits et de leurs conditions d'utilisation dans la Fiche de Données de Sécurité (FDS), document établi pour pouvoir commercialiser des produits chimiques classés dangereux pour la santé humaine et/ou l'environnement. Les FDS sont élaborées dans une quarantaine de langues grâce à une base de données mondiale regroupant l'ensemble des compositions des produits et leurs données toxicologiques, éco-toxicologiques et physicochimiques, garantissant ainsi la cohérence de l'information partout où sont commercialisés des produits du Groupe. Arkema diffuse ses FDS dans le respect des obligations réglementaires et les met à disposition sur son site Internet ou via la plateforme internet QuickFDS. Dans le cadre de la gestion responsable de ses produits, Arkema va au-delà de ses obligations réglementaires en fournissant également des FDS pour ses produits qui ne sont pas classés dangereux et en mettant à disposition un numéro d'urgence 24 h/24 et 7 j/7 à disposition des utilisateurs.

En Europe, l'organisation du Groupe et l'infrastructure informatique ont permis la mise à disposition de FDS étendues (*extended-SDS*), nouveau format instauré par REACH qui inclut la description des scénarii d'exposition des utilisations identifiées, permettant ainsi une meilleure gestion des risques.

Les étiquettes

Arkema a également développé des systèmes permettant d'imprimer des étiquettes avec un classement cohérent, quel que soit le pays où le produit est fabriqué ou commercialisé.

Arkema dispose de systèmes informatiques performants lui permettant d'élaborer ses documents réglementaires et les adapte au fur et à mesure des besoins pour intégrer les nouveaux formats et les nouvelles données liées notamment à la mise en œuvre du GHS qui définit une méthode commune de classement et d'étiquetage dans les pays qui y adhèrent.

Les centres antipoison

Le règlement CLP (*Classification Labelling and Packaging*), au-delà de transposer le GHS au niveau de l'Union européenne, prévoit, pour les sociétés qui mettent des mélanges dangereux sur le marché, l'obligation de fournir des informations sur ces mélanges aux organismes désignés par leur pays. Les organismes désignés mettent ces informations à la disposition des centres antipoison afin qu'ils puissent fournir un avis médical rapide en cas d'urgence.

En vertu des nouvelles dispositions du règlement CLP entrées en vigueur en mars 2017, ces sociétés devront progressivement :

- utiliser un format harmonisé pour la transmission des informations via un portail hébergé par l'Agence européenne des produits chimiques. Ce format européen commun remplacera progressivement les exigences nationales en matière d'information ; et
- utiliser un identifiant unique (UFI) pour chaque formulation qui devra figurer sur l'étiquette du produit. Cela créera un lien sans équivoque entre un produit mis sur le marché et les informations relatives à ce mélange, de sorte que la formulation chimique du produit puisse être identifiée avec précision et rapidité. Une identification précise est nécessaire pour fournir les mesures curatives appropriées en cas d'appel d'urgence.

Le Groupe, grâce à ses équipes et à son infrastructure informatique, s'est organisé pour satisfaire aux prochaines échéances dont la première est fixée au 1^{er} janvier 2020.

Global Product Strategy (GPS)

Arkema poursuit son engagement en participant au programme *Global Product Strategy* (GPS) qui vise à renforcer la mise en œuvre d'un management sûr et efficace des produits chimiques. Cet engagement se traduit par la création d'une page internet spécifique dédiée à ce programme et par la publication régulière de fiches d'information (*Safety summaries*) sur le site internet de l'ICCA ainsi que sur le site internet du Groupe, au fur et à mesure que sont déposés les dossiers d'enregistrement pour REACH. Le Groupe a ainsi déjà publié 145 fiches d'information GPS décrivant les propriétés intrinsèques des substances mises sur le marché par le Groupe, leurs risques potentiels pour la santé et l'environnement et la manière de gérer au mieux ces risques. Toutefois la base de données de l'ECHA au niveau européen (*InfoCard & Brief profile*) contient un niveau équivalent de données qui de plus sont actualisées de manière continue. Aussi, le Conseil Européen de l'Industrie Chimique (CEFIC) examine l'intérêt de poursuivre la rédaction des GPS.

4.2.4.3 TESTS SUR LES ANIMAUX

Arkema, de par la constitution de son portefeuille d'activités, ne réalise pas d'essais de triage sur des substances issues de sa recherche et ne participe pas à des projets de recherche en toxicologie qui pourraient conduire à l'utilisation d'animaux de laboratoire.

Le Groupe réalise toujours une analyse approfondie des données existant dans la littérature grâce à une veille permanente sur les substances qui le concernent, de manière à exploiter toutes les informations publiques disponibles.

Le Groupe ne conduit pas d'études sur vertébrés en dehors des études toxicologiques requises par les autorités et seulement après avoir réalisé une analyse approfondie et une exploitation des données publiques disponibles s'appuyant sur une veille

permanente sur les substances concernées. Ces études sont alors confiées à des laboratoires prestataires soumis aux comités d'éthique compétents.

Comme l'exige le règlement REACH, le Groupe utilise chaque fois que cela est possible les règles d'adaptation au régime d'essais standards par exemption lorsque les essais ne sont pas justifiés (absence d'exposition) ou par l'utilisation de méthodes alternatives.

Par ailleurs, Arkema participe aux travaux de FRANCOIPA, plateforme française dédiée au développement, à la validation et à la diffusion de méthodes alternatives en expérimentation animale, en application du principe des 3R (réduire, raffiner, remplacer).

4.3 RESPONSABILITÉ D'INDUSTRIEL

Dans le cadre de son engagement sociétal décrit au paragraphe 4.1 du présent chapitre, Arkema agit en industriel responsable et se place résolument dans une démarche de progrès permanent et d'excellence opérationnelle. Son ambition est de

faire partie des entreprises chimiques les plus performantes en matière de sécurité et de réduire l'empreinte environnementale de ses activités.

4.3.1 Management Sécurité Santé et Environnement

Dans la conduite de ses opérations, Arkema place la sécurité et la protection de la santé et de l'environnement au centre de ses priorités et en a fait un axe majeur de sa politique RSE. Le Groupe est ainsi engagé dans la démarche *Responsible Care*®, une démarche volontaire de l'industrie chimique pour la gestion responsable des activités et des produits, fondée sur une dynamique de progrès continus.

La démarche sécurité et environnement du Groupe s'articule autour de trois axes : la prévention des risques (sécurité, environnement et pollution), le référentiel de management et la culture de sécurité et d'environnement. Elle intègre la réglementation applicable et les exigences propres au Groupe formalisées dans une Politique sécurité, santé, environnement et qualité, qui a remplacé en 2018 la charte QHSE préexistante, et dans un référentiel mondial : le manuel hygiène, sécurité, environnement (HSE). Cette politique, qui vient soutenir l'engagement d'industriel responsable exprimé dans la charte d'engagement sociétal décrite dans le paragraphe 4.1 du présent chapitre et ce référentiel sont à la base des systèmes de management HSE de toutes les entités du Groupe.

L'analyse de matérialité réalisée en 2016 a confirmé que la sécurité des personnes et des procédés, le changement climatique, et le management des ressources figuraient parmi les enjeux majeurs de la démarche RSE du Groupe.

Le système de management de cette politique est porté au niveau mondial par la direction Sécurité Environnement Groupe (DSEG) et ses experts en sécurité, hygiène industrielle et en environnement. Le directeur de la DSEG reporte au directeur général Industrie, lui-même membre du Comité exécutif d'Arkema, et présente mensuellement les faits marquants et l'avancement des programmes au Comité exécutif du Groupe.

La mise en œuvre de la politique sécurité, santé, environnement et qualité est assurée par les équipes opérationnelles dans chaque région et ligne d'activités.

4.3.1.1 PRÉVENTION DES RISQUES

La prévention des risques en matière de sécurité, sûreté, santé des personnes et respect de l'environnement est l'affaire de tous. La conviction d'Arkema est que tous les accidents du travail sont évitables et que chacun a un rôle et une responsabilité primordiale pour assurer la sécurité et l'hygiène au travail ainsi que la protection de l'environnement et des communautés proches de ses sites.

En matière de sécurité des procédés, Arkema déploie et améliore en permanence ses pratiques de prévention et de gestion des risques.

Ces dispositifs sont détaillés dans les paragraphes 4.3.2.2 et 4.3.2.3 du présent chapitre.

4.3.1.2 SYSTÈMES DE MANAGEMENT ET AUDITS

La mise en place des démarches sécurité et environnement du Groupe est régulièrement contrôlée par des audits permettant notamment de mesurer les progrès et d'harmoniser les pratiques. Ces audits constituent un élément important de management.

Afin de se doter d'un outil de contrôle efficient, Arkema a développé le référentiel *Arkema Integrated Management System* (AIMS) qui rassemble en un audit unique tous les audits effectués par le Groupe relevant de la sécurité, de l'environnement et de la

qualité. Il réunit les exigences propres au Groupe et celles issues des normes auxquelles le Groupe adhère telles que ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et ISO 50001. Cette méthode du « tout-en-un » a le double mérite de s'inscrire dans la culture du Groupe et de donner de la cohérence à l'ensemble de ses démarches de management de la sécurité, de l'environnement et de la qualité. Ces audits sont réalisés tous les trois ans par des équipes conjointes d'Arkema et d'un organisme tiers indépendant. Ils sont complétés par un audit de suivi tous les ans.

Pour 2025, l'objectif à atteindre est de 100 % des sites ayant fait l'objet d'un audit AIMS au cours des trois dernières années.

	2018	2017	2016
% des sites audités AIMS au cours des trois dernières années	74	69	63

La progression du pourcentage de sites audités AIMS sur les trois dernières années illustre la poursuite du déploiement de ce programme, en particulier sur les sites de Bostik intégrés début 2015.

De nombreux sites sont audités simultanément selon le référentiel AIMS et selon différentes normes internationales, pour obtenir ou renouveler des certifications externes, en fonction des spécificités de ces sites.

L'évolution du nombre de sites ainsi certifiés sur les trois dernières années est présentée dans le tableau ci-dessous et démontre, pour 2018, comme pour les années précédentes, l'effort constant du Groupe en la matière.

Nombre de sites certifiés selon le référentiel	2018	2017	2016
ISO 9001 (qualité)	154	150	130
ISO 14001 ou RCMS (environnement)	86	84	72
OHSAS 18001 et ISO 45001 (santé et sécurité)	85	74	66
ISO 50001 (énergie)	30	29	21

La migration de l'OHSAS 18001 vers l'ISO 45001 a démarré fin 2018 et se poursuivra jusque début 2021.

La part des sites du Groupe certifiés OHSAS 18001 est de 53 % en Europe, 48 % en Amérique et 58 % en Asie, concernant ainsi 47 % des salariés d'Arkema.

En fonction du contexte local, certains sites ont adopté d'autres référentiels que l'ISO 14001 tel que le *Responsible Care® Management System* (RCMS) aux États-Unis.

	2018	2017	2016
% des sites certifiés ISO 14001 ou RCMS	54	52	52

Le système ISO 14001, ou RCMS aux États-Unis, implique que chaque site industriel du Groupe identifie ses impacts environnementaux (eau, air dont gaz à effet de serre (GES), déchets, bruits, odeurs, sols, utilisation des ressources et flux logistiques) et définisse un plan d'actions avec ses axes d'amélioration prioritaires. L'analyse environnementale périodique des sites permet de mesurer les progrès accomplis et de définir de nouveaux objectifs d'amélioration.

Par ailleurs, le Groupe réalise chaque année un grand nombre d'audits internes autres que les audits AIMS, tels que :

- des audits de sécurité opérationnelle : audits de chantiers, revues de prédémarrage, audits de sécurité opérationnelle sur

des sujets tels que l'intégrité mécanique et les atmosphères explosives ;

- des audits de sécurité des procédés qui regroupent, entre autres, la protection incendie, les audits post-incidents, la revue des analyses de risques et des revues spécifiques sur le management des MMRI (mesures de maîtrise des risques instrumentées) ;
- des audits de transport de matières dangereuses réglementaires ;
- des audits des fournisseurs et de la logistique : les entreprises de transport et les dépôts extérieurs sont visités et évalués. Ces audits interviennent en complément des évaluations menées par des tiers comme le *Safety & Quality Assessment System* pour

la voie terrestre, le *Chemical Distribution Institute* pour la voie maritime ou l'*European Barge Inspection Scheme* pour la voie fluviale. Certains emballages sont également vérifiés ;

- des audits de sécurité terrain menés par les employés des sites pour évaluer, de manière continue et durable, la culture sécurité et la conformité des installations. Ces audits comprennent les audits de tâche ou de processus, les audits flash de courte durée, les inspections générales planifiées et les tournées sécurité réalisées par l'encadrement. Ils concernent l'ensemble des personnels présents, employés du Groupe ou d'entreprises extérieures. Ils s'appliquent à toutes les activités comme la production, la logistique, la maintenance, les bureaux ou les chantiers d'investissement ou d'arrêts ;
- des audits de sûreté ; et
- des audits environnement.

En plus des audits, des actions de soutien sécurité sont menées par les équipes de la direction Sécurité Environnement Groupe (DSEG) auprès de certains sites dont les performances sont en décalage par rapport au reste du Groupe ou qui ont des spécificités. Les experts DSEG partagent avec les équipes de direction des sites leur analyse sur leur accidentologie et leur activité HSE. La démarche se prolonge par un échange sur l'élaboration et le suivi des plans d'actions engagés. En 2018 comme en 2017, la DSEG a poursuivi ses actions spécifiques d'assistance aux établissements pendant les phases d'arrêt général usine et a intensifié sa participation à des événements organisés par des *Business Lines*, des usines (réunions annuelles avec les entreprises extérieures partenaires) ou des directions fonctionnelles (maintenance, R&D...).

Le retour d'expérience constitue un autre axe de management important dans le déploiement de la démarche sécurité du Groupe. Il consiste à partager les incidents pertinents afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent. Ce partage s'effectue à une échelle globale, au travers de différents réseaux (géographiques, métiers, technologiques). Si un incident notable survient, une alerte sécurité est déclenchée par le biais de ces réseaux, entraînant la mise en œuvre d'actions correctrices sur les sites du Groupe susceptibles de rencontrer le même incident. Le processus de retour d'expérience permet d'améliorer le savoir-faire du Groupe en matière de sécurité et de s'assurer de l'efficacité des mesures prises.

Afin d'harmoniser l'identification, l'évaluation et l'analyse du risque environnemental, le Groupe a déployé en 2013 une nouvelle méthodologie d'application mondiale. Un outil informatique dédié a été déployé en Europe, aux États-Unis et en Asie en 2016. En 2018, 75 % des sites industriels du Groupe ont été formés à l'utilisation de l'outil et environ 66 % des sites ont mis à jour leur analyse environnementale dans cet outil.

4.3.1.3 CULTURE SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

Mise en œuvre d'une culture sécurité : formation et information des salariés

L'approche comportementale représente un axe majeur de la maîtrise et de la prévention des risques. Le développement d'une culture sécurité qui conduit chacun à prendre conscience de sa responsabilité et de l'importance de son comportement est au

cœur de la démarche du Groupe. Pour développer une culture sécurité partagée par tous les collaborateurs, le Groupe s'appuie sur différents outils :

- la formation générale HSE pour les nouveaux arrivants ;
- les programmes « Sécurité en Action » et les « Essentiels » ;
- les activités de terrain (observations croisées, audits flash, inspections générales planifiées, tournées sécurité, audits de sécurité terrain, etc.) ;
- les formations spécifiques comme « *SafeStart®* », « Facteurs humains et organisationnels de la Sécurité », « Culture Sécurité et Leadership », « Transport Matières Dangereuses » et « Gestion de Crise » ; et
- l'*Arkema Safety Academy*, programme qui s'adresse à tous les salariés du Groupe avec l'objectif de partager les enjeux, la politique et les outils en matière de sécurité.

Par ailleurs, depuis 2017, le Groupe intègre progressivement les enseignements apportés par les neurosciences dans la prévention des accidents. Ces outils sont détaillés dans le présent chapitre.

En 2018, le nombre d'heures de formation sécurité ⁽¹⁾ s'élève à 193 274, soit 14 heures de formation par an et par salarié formé, et le nombre de salariés ayant suivi ou moins une formation sécurité dans l'année s'élève à 13 588, soit 73 % du personnel du Groupe ⁽¹⁾.

De même, les formations *e-learning* consacrées à la sécurité ont été suivies par 8 539 personnes en 2018, soit 46 % du personnel du Groupe ⁽¹⁾.

Mise en œuvre d'une culture environnement : formation et information des salariés

Les salariés du Groupe sont formés et sensibilisés aux principales caractéristiques de leur site, aux conséquences concrètes de leurs actions, à la maîtrise opérationnelle des émissions de toute nature, à l'impact environnemental des opérations lors des phases d'arrêt ou de redémarrage des installations ainsi qu'au tri des déchets.

Pour les sites certifiés ISO 14001 ou RCMS (aux États-Unis), soit 54 % des sites du Groupe en 2018, un programme de formation spécifique environnement est déployé après une analyse du risque environnemental menée pour chaque atelier. Le suivi des principaux retours d'expérience des événements environnementaux se fait pour un nombre croissant de sites dans un outil commun de collecte des événements et de suivi des actions. Le programme de formation est renouvelé régulièrement pour maintenir un niveau de sensibilisation sur la maîtrise des paramètres critiques.

Une campagne de communication consacrée spécifiquement à l'environnement sous le label « Culture Environnement » sera menée en 2019 dans l'ensemble du Groupe.

La formation des salariés et l'accueil des nouveaux arrivants sont détaillés dans la partie « Programmes spécifiques de formation professionnelle » du paragraphe 4.4.1.3 du présent chapitre. En 2018, 15 795 heures de formation sur des thèmes environnementaux ont été enregistrées ⁽¹⁾, soit 4 heures par an et par salarié formé. Le nombre de salariés ayant suivi au moins une formation environnement dans l'année (hors *e-learning*) s'élève à 3 919, soit 21 % du personnel du Groupe ⁽¹⁾.

(1) Dans les sociétés détenues par le Groupe à 50 % et plus et dont l'effectif est supérieur à 60 salariés.

4.3.2 Informations sécurité et santé

FAIRE PARTIE DES ENTREPRISES CHIMIQUES LES PLUS PERFORMANTES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

4.3.2.1 MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ

Dans le respect de son engagement sociétal, le Groupe place parmi ses priorités la maîtrise des risques pour les personnes et l'environnement. Il prend en compte les risques industriels tant du point de vue de leur impact potentiel au niveau de l'entreprise mais également sur l'environnement et les parties prenantes.

Les principaux risques associés aux activités du Groupe concernent la sécurité des personnes, l'exposition aux produits chimiques et la sécurité des procédés. Ces risques sont décrits à la section 2.1 du présent document.

La description des politiques et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques incluant des indicateurs de performance, sont détaillés ci-après.

Le Groupe a concrétisé ses engagements en matière de sécurité avec trois objectifs pour 2025 qui traduisent sa volonté de continuer à améliorer ses performances dans ce domaine.

OBJECTIFS 2025

Réduction du taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TRIR) à un niveau inférieur à 1,2.

Réduction du taux d'événements procédés (PSER) à un niveau inférieur à 3.

Extension à 100 % des sites* du Groupe du programme d'observation croisée des tâches.

Audit de 100 % des sites* du Groupe selon le référentiel intégré Arkema Integrated Management System (AIMS).

** Pour les sites de sociétés nouvellement acquises, le déploiement de ce programme ou référentiel se fait dans un délai d'environ trois ans.*

Avec cet objectif stratégique sur le taux de fréquence des accidents « TRIR » à 2025, Arkema est engagé dans le programme de l'Objectif de Développement Durable de l'ONU n° 3 « Bonne santé et bien-être ».

4.3.2.2 SÉCURITÉ ET SANTÉ DES SALARIÉS

Arkema place la santé et la sécurité de son personnel et de celui des entreprises extérieures au cœur de ses valeurs et considère que tous les accidents du travail sont évitables.

Dans une démarche de prévention et d'amélioration continue, le Groupe s'engage à assurer de bonnes conditions de travail pour chacun, notamment grâce aux analyses de risques santé et sécurité au poste de travail et à l'analyse de la typologie des accidents.

Le Groupe a le même niveau d'exigence en matière de sécurité pour le personnel des entreprises extérieures intervenant sur ses sites industriels que pour ses propres collaborateurs. Ainsi, l'ensemble de ces personnes participe systématiquement aux actions de sensibilisation au développement de la culture sécurité et aux démarches et programmes sécurité du Groupe. Le suivi des performances sécurité du Groupe intègre ainsi le taux des accidents du personnel du Groupe et des entreprises extérieures.

L'analyse des accidents mettant en évidence l'importance de la composante humaine, Arkema a lancé une série de programmes visant à développer l'engagement de l'ensemble de ses salariés vis-à-vis des enjeux sécurité et santé.

Par ailleurs, le Groupe a fait de la prévention de la pénibilité un axe prioritaire avec la mise en place d'un programme dédié comprenant notamment, depuis plusieurs années, l'ergonomie au poste de travail. Le bien-être et la qualité de vie au travail constituent également un axe important de la protection de la santé du personnel.

4.3.2.2.1 La sécurité des personnes

« Sécurité en Action » et les « Essentiels »

Les programmes « Sécurité en Action » et les « Essentiels », qui concernent les collaborateurs du Groupe et les employés des entreprises extérieures intervenant sur les sites du Groupe, sont déployés à l'échelle mondiale. Le programme « Sécurité en Action » a pour objectif de promouvoir et renforcer la culture sécurité de tous tandis que les « Essentiels » définissent un ensemble de règles qui doivent être respectées et faire l'objet d'une application sans compromis.

FOCUS

Apport des technologies du digital dans les démarches sécurité

L'apport des nouvelles technologies a été identifié par les experts sécurité comme étant un des axes majeurs de progrès en matière de sécurité. Arkema, conscient de ce potentiel, a lancé une réflexion sur les apports des nouvelles technologies en matière de sécurité et santé, notamment au travers de quelques expérimentations (outils connectés en France, tablettes pour la réalisation d'inspection sécurité aux États-Unis et drones pour des inspections de maintenance en Chine) et souhaite inscrire cette thématique dans la durée.

L'observation croisée des tâches

Le principe de l'observation croisée des tâches vise à renforcer la conscience du risque pour réduire le nombre d'accidents du travail. Il met à profit les expériences positives et la recherche en commun de solutions pour améliorer les pratiques. Partant d'une méthode d'observation structurée, chaque site applique la démarche selon ses propres spécificités (type de risques et nature des activités). Initialement basée sur une observation entre les collaborateurs à qualifications identiques, l'ensemble des employés du Groupe sont désormais amenés à s'observer mutuellement au cours de la réalisation de leurs tâches.

À ce jour, les observations croisées des tâches ont été initiées sur l'ensemble des lignes d'activités du Groupe, à l'exception de la ligne d'activité Bostik qui a déjà un système en place et qui sera harmonisé ultérieurement.

Ainsi, en 2018, sur l'ensemble du Groupe, 64 % des sites ont mis en place ce programme d'amélioration de la sécurité par l'observation croisée des tâches, contre 59 % en 2017. L'objectif à horizon 2025 prévoit un déploiement sur la totalité des sites.

Dans le cadre de cette démarche d'observation croisée des tâches, Arkema a mis en place des programmes spécifiques tels que *Smart Zone* et *SafeStart*® :

• *Smart Zone* : l'identification et le traitement des écarts

Bostik a développé un outil de suivi qui permet d'identifier les anomalies ou déviations observées sur le terrain par rapport aux bonnes pratiques à mettre en œuvre. Ce tableau de suivi, appelé *Smart Zone*, permet à chaque employé détectant une anomalie de la reporter. Après mise en place d'une action de correction immédiate, des actions complémentaires sont discutées entre l'employé et le responsable du tableau. La mise en œuvre de la solution corrective est reportée dans la *Smart Zone* jusqu'à sa clôture, permettant ainsi un suivi efficace et rapide.

• *SafeStart*® : l'individu comme acteur de sa sécurité

Pour passer d'une culture sécurité de discipline à une culture sécurité d'adhésion, le Groupe a intégré le développement de la démarche *SafeStart*® qui repose sur l'auto-observation et l'observation des autres afin de repérer les états critiques

(précipitation, frustration, fatigue et excès de confiance) qui peuvent causer des erreurs critiques (inattention du regard, ligne de tir, distraction et perte d'équilibre, de prise ou d'adhérence) transformant des risques mineurs en risques majeurs. Les techniques de réduction des erreurs critiques permettent ainsi d'améliorer la prévention des accidents. L'ensemble du personnel sera formé aux fondamentaux de cette approche d'ici 2020.

Apport progressif des neurosciences dans la réduction des accidents

Depuis 2017, accompagné par un docteur en neurosciences, le Groupe a lancé une réflexion sur les mécanismes liés à l'erreur humaine et en particulier l'erreur des experts (comme le sont la plupart des employés du Groupe dans leurs métiers respectifs).

Cette démarche, qui fait l'objet de premiers déploiements au sein du Groupe, donne du sens aux démarches comportementales. Elle explique notamment la raison des outils sécurité et en facilite l'appropriation.

Intégration des parties prenantes dans la démarche

En France, de nombreux établissements organisent, une à deux fois par an, des journées consacrées à la sécurité avec leurs principales entreprises extérieures, auxquelles participent le personnel HSE local, le responsable du contrat et le responsable commercial de l'entreprise extérieure. Lors de ces journées, le Groupe est représenté par la direction locale, la direction de l'activité concernée et, selon les cas, par des représentants de la direction des Achats et de la direction Sécurité Environnement Groupe. Ces journées permettent notamment d'échanger sur les bonnes pratiques en matière de santé et de sécurité au poste de travail. Cette démarche, déjà bien appliquée en Europe, est déployée dans l'ensemble du Groupe.

Par ailleurs, un certain nombre d'initiatives sont réalisées afin de connaître l'avis des collaborateurs :

- en Chine, au travers d'une enquête comprenant un volet sécurité qui est réalisée tous les 2 ans auprès du personnel et dont les enseignements sont repris dans les plans de progrès des sites ;
- certaines lignes d'activités telles que les résines de revêtements réalisent annuellement une enquête de satisfaction auprès de ses salariés avec un focus particulier sur la sécurité ; et
- en Europe, une enquête incluant une partie sécurité a été réalisée en 2018 auprès de l'ensemble du personnel.

Ces enquêtes permettent de mesurer l'engagement effectif des collaborateurs vis-à-vis de la sécurité. En Europe, 97 % des répondants ont déclaré « avoir la sécurité toujours en tête ».

Concernant les riverains, la démarche « Terrain d'entente® » permet d'instaurer un dialogue positif avec les populations. Ce programme est développé dans le paragraphe 4.4.6 « Entreprise citoyenne et philanthrope » du présent chapitre.

Le taux de fréquence des accidents

Le Groupe se place parmi les meilleurs acteurs du secteur en terme de performance sécurité et confirme la très nette dynamique d'amélioration des résultats sécurité observée depuis plusieurs années, grâce notamment à l'implication forte de tous les salariés.

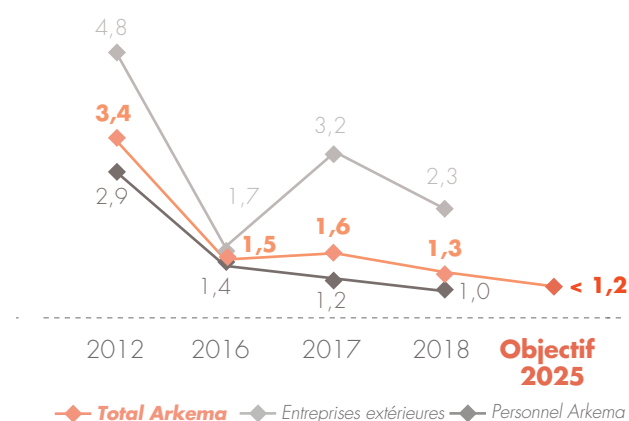
OBJECTIF 2025

Afin de poursuivre ses efforts, le Groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre un TRIR (taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt par million d'heures travaillées) inférieur à 1,2 en 2025.



L'année 2018 a été une année de forte progression de la performance sécurité du Groupe avec un TRIR de 1,3, comparé à 1,6 en 2017. Cette performance est atteinte grâce à d'excellents résultats pour le personnel organique, avec une baisse du TRIR à 1,0 en 2018 comparé à 1,2 en 2017, ainsi que pour le personnel des entreprises extérieures, dont le TRIR a baissé de 3,2 en 2017 à 2,3 en 2018. Ces améliorations sont notamment la conséquence des plans d'actions ciblés lancés en 2018.

ACCIDENTS AVEC ET SANS ARRÊT (TRIR) ⁽¹⁾



Concernant les employés du Groupe, 34 d'entre eux ont fait l'objet d'accidents déclarés enregistrés pour le calcul du TRIR en 2018, dont 19 avec arrêt, sur un effectif mondial de 20 010 personnes. Pour les entreprises extérieures, 24 accidents déclarés ont été reportés, dont 16 avec arrêt. L'analyse des données montre que le nombre d'accidents potentiellement graves est en diminution et que ces accidents restent minoritaires. Pour les années futures, le Groupe maintient son ambition de réduire encore ce nombre au travers d'une démarche d'identification et d'analyse des accidents potentiellement graves. Ainsi, les efforts de prévention pourront ensuite être focalisés prioritairement sur ces types d'accidents, afin d'accroître l'efficacité de la prévention.

4.3.2.2.2 Les conditions de santé au travail

En outre, Arkema a engagé des actions de progrès permanents en matière de prévention des risques pour la santé et le bien-être au travail.

Protection de la santé au poste de travail

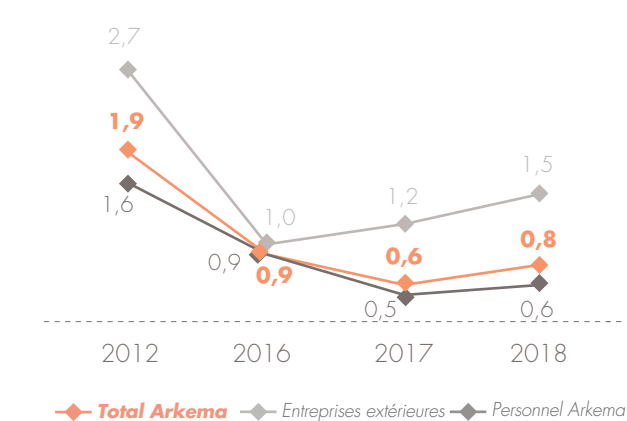
Afin de consolider ses actions en matière de santé et sécurité au poste de travail, le Groupe développe un outil d'évaluation

(1) « Accident avec arrêt » signifie tout événement qui provoque une blessure corporelle ou un choc psychologique à un salarié dans l'exercice de son travail et aboutissant à un arrêt de travail d'une journée ou plus.

Par ailleurs, le LTIR (taux d'accidents avec arrêt) est en léger retrait à 0,8 en 2018 contre 0,6 en 2017. Cette augmentation est principalement liée aux accidents avec arrêt du personnel des entreprises extérieures contractantes sur les sites du Groupe avec un LTIR à 1,5 alors que le LTIR du personnel organique est resté quasiment stable à 0,6. La durée moyenne des jours perdus par accident avec arrêt est quasiment stable et s'établit à 52 jours en 2018, pour l'ensemble du personnel organique et du personnel des entreprises extérieures, contre 50 en 2016. Aucun accident mortel n'a été enregistré depuis 2013.

Les graphiques ci-après présentent, pour les années 2016 à 2018, le taux de fréquence des accidents du travail du Groupe, en nombre d'accidents par million d'heures travaillées, établi selon la note méthodologique figurant à la section 4.5 du présent chapitre. Ils reprennent également les données pour 2012, année de référence utilisée pour fixer les objectifs RSE long terme du Groupe.

ACCIDENTS AVEC ARRÊT (LTIR) ⁽¹⁾



des risques au poste de travail dénommé STARMAP, qui permet de mieux prévenir ces risques santé et sécurité grâce à des bibliothèques de données et de bonnes pratiques partagées au niveau mondial. Cet outil fait l'objet d'un programme de déploiement au niveau mondial. Au 31 décembre 2018, 48 % des sites du Groupe dans le monde ont intégré leur évaluation des risques au poste de travail dans l'outil STARMAP.

Intégration de l'ergonomie et prévention de la pénibilité au travail

Depuis 2012, le Groupe mène une démarche d'intégration de l'ergonomie et de prévention de la pénibilité au travail.

En France, un nouvel accord en faveur de la prévention de la pénibilité et de l'intégration de l'ergonomie a été signé en 2016 par l'ensemble des organisations syndicales, dans la continuité du précédent. Dans ce cadre, de nombreuses actions ont contribué à l'amélioration des conditions de travail avec notamment le développement des compétences en interne par la mise en place d'un réseau de référents ergonomie et l'intégration de l'ergonomie dans la conception des projets industriels.

Aux États-Unis, un programme « ergonomie au poste de travail » basé sur une série de *e-learning* a été mis en place depuis plusieurs années. Par ailleurs, plusieurs usines ont démarré un programme d'amélioration de l'ergonomie, principalement au niveau des activités de conditionnement.

En Chine, des études ciblées sur l'amélioration des manipulations de charges ont été initiées.

Globalement de nombreuses actions d'amélioration des situations de travail ont pu être menées dans le cadre du déploiement de cette démarche : manipulations de charges, conditionnement, dépotage, contrôle des installations, maintenance des installations, laboratoire ou encore bureaux administratifs.

En amont de ces actions d'améliorations, des ateliers de sensibilisation sont menés pour une meilleure prise en compte de l'ergonomie.

En 2018, le réseau des référents ergonomie a poursuivi son développement, notamment au sein de Bostik. Deux réunions de ce réseau ont été organisées afin de favoriser les échanges de pratiques. Le personnel médical a en outre été formé à l'ergonomie avec les mêmes grilles de lecture que les référents ergonomie.

Enfin, les revues de projets HSE abordent systématiquement la prise en compte des aspects ergonomiques.

Prévention du stress et qualité de vie au travail

En France, Arkema France a initié dès 2008 une démarche de prévention individuelle et médicale du stress au travail. Cette démarche s'appuie sur un diagnostic de l'état de stress des salariés établi dans le cadre de la visite médicale (OMSAD, Observatoire Médical du Stress, de l'Anxiété et de la Dépression). Le Groupe a également engagé une démarche volontaire de prévention collective du stress au travail pour agir sur l'environnement de travail quand celui-ci est identifié comme « terrain à risque » à partir d'indicateurs pertinents tels qu'un taux anormalement élevé de « sur-stress ».

En 2018, la démarche a été renforcée par la signature d'un accord « santé et travail » relatif à la prévention du stress, l'ergonomie, le handicap et la déconnexion et qui a pour objectifs de :

- assurer la pertinence des actions menées sur ces différents sujets en renforçant la cohérence entre les différents acteurs impliqués ainsi qu'entre les groupes paritaires mis en place dans le cadre des accords existants ;
- pérenniser et enrichir les actions menées ;
- anticiper les évolutions des problématiques de santé au travail en organisant et partageant une veille sur ces sujets ;
- renforcer le rôle des représentants du personnel en instaurant une commission de suivi et de pilotage à compter de 2019 ; et
- protéger la santé au poste de travail.

4.3.2.2.3 Le suivi médical

En 2018, un suivi médical régulier existe dans 92,5 % des sociétés du Groupe représentant 92,7 % des salariés du Groupe.

En France, dans le cadre de la mise en œuvre du décret du 27 décembre 2016 « Modernisation de la médecine du travail »,

une fiche d'exposition individuelle en vue du suivi médical a été établie. Cette fiche est accessible par chaque salarié.

4.3.2.2.4 Les maladies professionnelles

Pour la fabrication de ses produits, le Groupe utilise, et a utilisé dans le passé, des substances toxiques ou dangereuses. Malgré les procédures de sécurité et de surveillance mises en place au niveau du Groupe et au niveau de chaque site de production, les salariés du Groupe pourraient avoir été exposés à ces substances et développer des pathologies spécifiques en conséquence.

Ainsi, comme la plupart des groupes industriels, le Groupe a, par le passé, eu recours à différents composants d'isolation ou de calorifugeage à base d'amiante dans ses installations industrielles. En conséquence, certains salariés ont pu y être exposés avant l'élimination progressive de ces matériaux et l'utilisation de produits de substitution par le Groupe.

Le Groupe a fait l'objet de déclarations de maladies professionnelles liées à une exposition passée à l'amiante, le plus souvent sur des périodes d'activité antérieures aux années 1980. Le risque d'exposition aux produits chimiques est décrit au paragraphe 2.1.1 du présent document.

Sur le plan de l'hygiène industrielle, outre la mise en place :

- de procédés industriels clos limitant au maximum les émissions,
- de mesures de protections collectives de type captation à la source des émissions résiduelles et assainissements généraux destinés à la réduction des risques d'exposition, et
- de mesures de protection individuelle adaptées à chaque tâche,

le Groupe impose des évaluations de risques d'exposition au poste de travail et veille à mettre en place une métrologie régulière des expositions résiduelles aux agents chimiques dangereux pour ses salariés, afin de prévenir autant que possible les risques futurs de pathologies professionnelles. Les données métrologiques sont conservées dans des conditions permettant de garantir leur intégrité à long terme.

En 2018, 66 maladies professionnelles ont été déclarées sur le périmètre du Groupe, dont 20 liées à l'exposition à l'amiante et 32 liées à l'exposition à des produits chimiques. Ces chiffres incluent des maladies non répertoriées à ce jour dans les tableaux de maladies professionnelles.

En France, le Groupe développe également une politique de traçabilité des expositions éventuelles aux facteurs de pénibilité identifiés sur ses sites, comprenant les risques chimiques, dans le cadre de son document unique d'évaluation des risques. Au niveau mondial, le Groupe travaille à l'informatisation de ces données d'évaluation des risques avec l'outil dédié STARMAP décrit au paragraphe 4.3.2.2.2 du présent chapitre qui permet ainsi d'assurer la traçabilité interne.

Cessation anticipée d'activité des salariés des sites classés amiante

En France, quatre sites du Groupe ont été inscrits, par arrêté ministériel, sur la liste des établissements ouvrant droit au dispositif de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante à des salariés encore en poste. Le Groupe ne peut exclure que d'autres sites soient à l'avenir également inclus sur cette liste.

Dans ce cadre, Arkema France a conclu le 30 juin 2003, avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives, un accord visant à améliorer les conditions de départ de ses salariés dans le cadre de ce dispositif et à permettre un aménagement de leur date de départ afin de faciliter la transmission des compétences et des savoir-faire au sein du Groupe. Ces dispositifs ont été étendus à l'ensemble des sociétés du Groupe en France par l'accord conclu le 1^{er} septembre 2007 avec toutes les organisations syndicales. Pour plus de détails, il convient de se reporter à la note 18 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

4.3.2.3 SÉCURITÉ DES PROCÉDÉS

Le Groupe porte une grande attention à l'analyse des risques industriels liés à l'ensemble de ses procédés de production, de transport, de chargement/déchargement et de stockage. Il attache une importance toute particulière au retour d'expérience, tant interne qu'externe au Groupe, concernant les incidents, les accidents et également les bonnes pratiques de maîtrise des risques industriels.

L'analyse de ces risques vise à identifier et maîtriser les risques potentiels pouvant causer des dommages aux personnes, à l'environnement ou aux biens. Cette approche conduit à rechercher des procédés intrinsèquement plus sûrs et à mettre en place des mesures de maîtrise des risques privilégiant la prévention.

Cette analyse est effectuée dans le respect des réglementations applicables, à partir d'études systématiques qui s'appuient sur des méthodes reconnues, choisies en fonction du type de procédé, de la complexité des opérations et de la taille de l'installation. Elle prend notamment en compte (i) les dangers liés aux propriétés des produits chimiques utilisés, (ii) les risques liés aux conditions opératoires, aux caractéristiques des équipements et aux défaillances potentielles techniques et humaines, (iii) les risques liés à l'implantation des unités sur un site et à leurs interactions potentielles et (iv) les risques naturels.

Les risques ainsi identifiés sont hiérarchisés en utilisant une approche semi-quantitative développée et animée par un réseau d'experts répartis en Europe, aux États-Unis et en Asie. Ces experts sont également en charge de la préparation des directives, procédures et guides indispensables à la maîtrise des risques.

L'analyse des risques ainsi que la mise en œuvre des mesures nécessaires pour les maîtriser sont réalisées avant la mise en place de nouveaux procédés, de nouvelles installations, d'opérations faisant intervenir des nouveaux produits chimiques ou avant toute extension ou modification d'une installation existante. Les analyses de risques sont périodiquement mises à jour.

Ainsi le Groupe apporte régulièrement des améliorations à ses unités de production existantes : les investissements du Groupe consacrés à la sécurité, à l'environnement et au maintien à niveau des unités industrielles se sont élevés à 270 millions d'euros en 2018 (contre 242 millions d'euros en 2017).

Par ailleurs, le Groupe investit fortement dans le renforcement d'une culture sécurité des procédés chez ses collaborateurs. Outre les formations techniques relatives aux outils et méthodes de la sécurité des procédés, des experts du *Center for Chemical Process Safety* de l'*American Institute of Chemical Engineers*,

de sociétés spécialisées en sécurité des procédés ou du Groupe animent des séminaires aux États-Unis, en Europe et en Asie à destination des personnels de sites et des managers. De même la DSEG a publié en 2018 à leur intention un livret « Sécurité des procédés – Nos fondamentaux » pour informer, former et partager les valeurs en sécurité des procédés.

En France, les plans de prévention des risques technologiques (PPRT), mis en place en application du code de l'environnement, permettent de maîtriser l'urbanisation autour des sites Seveso seuil haut du Groupe. À fin 2018, 16 sites exploités par le Groupe en France font l'objet d'un PPRT pour lesquels le Groupe est amené à participer au financement des mesures associées. Par ailleurs, l'arrêté ministériel du 29 septembre 2005 relatif à l'évaluation et à la prise en compte de la probabilité d'occurrence, de la cinétique, de l'intensité des effets et de la gravité des conséquences des accidents potentiels dans les études de dangers des installations classées soumises à autorisation, entraîne également la mise en place de mesures de maîtrise des risques sur l'ensemble des sites soumis à autorisation au titre de la réglementation des installations classées.

En Europe, à la date du présent document, 35 sites de production du Groupe font l'objet d'une vigilance accrue conformément aux dispositions de la directive 2012/18/UE du 4 juillet 2012 dite « Seveso 3 » relative aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses, qui impose notamment la mise en place de systèmes de gestion de la sécurité et la mise à jour régulière des études de dangers.

Aux États-Unis, la maîtrise des risques d'accident industriel est notamment réglementée par les administrations de l'*Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) au travers du *Process Safety Management of Highly Hazardous Chemicals*, et de l'*Environmental Protection Agency* (EPA) au travers du *Risk Management Plan Rule, Clean Air Act, 112(r)*. En particulier, les entreprises sont tenues d'informer les autorités lorsqu'un certain seuil de substance dangereuse est utilisé ou stocké et, si de telles substances sont stockées, de mettre en place des programmes spécifiques comprenant l'inspection renforcée des équipements, la formation des opérateurs et des plans d'urgence. D'autres réglementations au niveau fédéral, étatique ou local sont applicables pour le stockage de produits chimiques, la sécurité des opérateurs dans le cadre de la manipulation des produits stockés et le stockage de produits très dangereux.

Enfin, les risques naturels, qu'ils soient de nature climatique ou sismique, font l'objet pour les sites exposés d'une définition de scénarios qui sont mis à jour régulièrement et accompagnés de mesures propres à atténuer leurs effets. Pour plus de détails, voir le risque accident sur un site dans le paragraphe 2.1.1 du présent document.

Gestion de crise

Les procédures de gestion de crise dans les établissements du Groupe s'appuient, d'une manière générale, sur la directive Groupe « Gestion de crises » qui apporte des réponses dans la gestion de situations potentiellement critiques dans les domaines hygiène, sécurité et environnement, survenant à l'intérieur des sites du Groupe ou lors d'accidents de transport.

Un système d'astreinte est organisé tout au long de l'année. Il permet de gérer un événement par la mise en place d'une équipe

dédiée de gestion de crise. Des formations Groupe « Gestion et communication de crises » et des exercices de simulation et de constitution d'équipes de gestion de crise sont régulièrement réalisés.

- Les événements procédés : *Process Safety Events* (PSE)

En termes de sécurité des procédés, l'objectif du Groupe est de diminuer le plus possible le nombre d'événements liés aux procédés. Depuis 2017, Arkema a décidé d'utiliser les nouveaux critères de l'ICCA (*The International Council of Chemical Associations*) et de reporter un nouvel indicateur en matière de sécurité des procédés : le taux de PSE (nombre de PSE par million d'heures travaillées) selon les critères ICCA et CEFIC.

Cet indicateur complexe est nouveau pour le secteur de la chimie et le Groupe travaille avec l'ensemble de la profession à sa fiabilisation et son harmonisation en matière de *reporting*, ce qui a conduit notamment à recalculer le PSER pour 2017.

OBJECTIF 2025

Afin de poursuivre ses efforts de réduction des risques d'accidents industriels, le Groupe s'est fixé un nouvel objectif stratégique : atteindre un taux de PSE inférieur à 3 en 2025.

En 2018, le taux de PSE est de 4,4 comparé à 3,9 en 2017. Cette différence est en particulier liée à l'harmonisation du calcul de l'indicateur.

Par ailleurs, les PSE majeurs sont communiqués dans les plus brefs délais aux membres du Comité exécutif d'Arkema ainsi qu'aux riverains en cas de nuisance selon les procédures en place pour la gestion de ces événements.

Le nombre d'événements liés aux procédés est revu mensuellement par le Comité exécutif.

Les événements transport

Ces événements concernent le transport et la manipulation des marchandises dangereuses et non dangereuses, aux postes de chargement et de déchargement, sur les sites du Groupe et en clientèle. La distinction entre événements majeurs et événements mineurs s'effectue au moyen de 6 critères basés en grande partie

sur les réglementations de transport de matières dangereuses en vigueur.

Depuis 2016, les événements majeurs sont présentés trimestriellement en réunion du Comité exécutif.

4.3.2.4 SÛRETÉ

Dans le domaine de la sûreté, Arkema s'efforce d'utiliser les meilleures technologies et met en place des formations pour la protection des personnes et des installations. Les plans d'actions du Groupe s'appuient notamment sur les recommandations des pouvoirs publics et sur des audits ciblés.

En prévention d'éventuels actes de malveillance, Arkema a décidé de renforcer sa politique sûreté dans différents domaines ciblés :

- **Cyber sécurité** : renforcement de la protection des réseaux informatiques d'entreprise et d'informatique industrielle au niveau mondial ;
- **Sécurité physique** : *guidelines* définissant, en fonction de la criticité de l'établissement et du contexte social (notamment criminalité), les niveaux de protection à mettre en place face à une intrusion ;
- **Transport** : mesures additionnelles pour renforcer la sécurisation des transports ;
- **Propriété intellectuelle** : renforcement particulier au niveau des centres de recherches ; et
- **Voyageurs** : renforcement de la protection du personnel lors de ses déplacements.

FOCUS

Programme de sensibilisation « i-Safe »

Lancé en 2018 à l'échelle du Groupe, ce programme est basé sur les bonnes pratiques en matière de cyber sécurité. Onze INCONTOURNABLES font l'objet d'un déploiement tous les trois mois au travers de réunions d'équipes impliquant l'ensemble du personnel. Les premiers thèmes abordés sont la vigilance dans l'utilisation des clés USB et de la messagerie, la vigilance face aux attaques potentielles et dans les déplacements professionnels.

4.3.3 Informations environnement

RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

4.3.3.1 MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

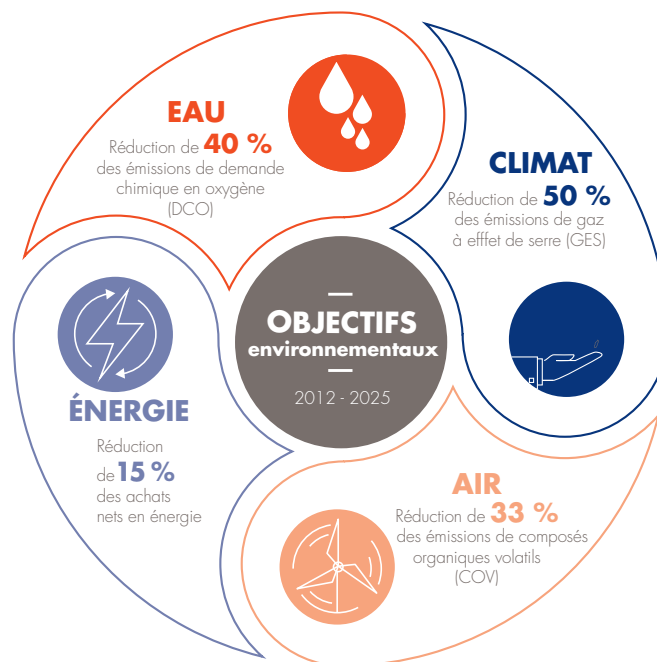
Réduire l'empreinte environnementale et agir en faveur du climat font partie de l'engagement d'industriel responsable d'Arkema. Pour y parvenir, le Groupe fait évoluer ses pratiques industrielles avec pour objectifs de réduire ses émissions et optimiser ses consommations d'énergie, d'eau et de matières premières non renouvelables et de favoriser l'économie circulaire. Tout en effectuant un suivi rigoureux de leurs rejets dans l'eau, émissions dans l'air et production de déchets, les sites industriels du Groupe mettent en place des actions pertinentes afin de maîtriser les risques liés à l'environnement et au changement climatique du point de vue de leur impact potentiel au niveau d'Arkema mais également sur l'environnement et les parties prenantes.

Les principaux risques associés aux activités du Groupe concernent la pollution de l'eau, de l'air et des sols, le changement climatique et l'utilisation des ressources. Les politiques et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques incluant des indicateurs de performance sont détaillés ci-après et organisés autour des thématiques de

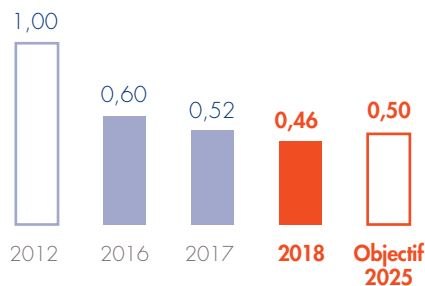
changement climatique, de gestion des ressources et d'impact sur la biodiversité.

Au-delà de ces actions menées sur ses sites industriels, Arkema, porté par son innovation au service du développement durable, développe pour ses clients des solutions en faveur du climat, de la gestion de l'eau, des nouvelles énergies et de l'efficacité énergétique, représentant ainsi de nouvelles opportunités de croissance. Pour plus de détails, se reporter à la section 1.1 du présent document.

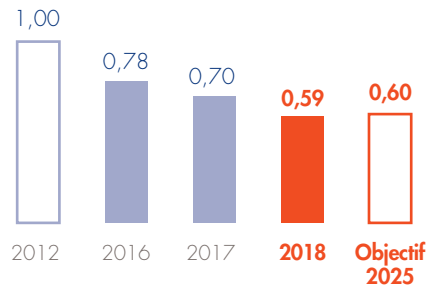
L'analyse de matérialité présentée au paragraphe 4.1.5 du présent chapitre confirme l'importance pour les parties prenantes des sujets liés à l'environnement, pour lesquels le Groupe a déjà défini quatre objectifs. Ces objectifs s'appliquent aux indicateurs intensifs, les EFPI (*Environmental Footprint Performance Indicators*), non impactés par les changements de périmètre et qui permettent de mieux suivre la performance industrielle du Groupe. Les graphiques suivants illustrent les objectifs et les résultats du Groupe depuis l'année de référence 2012. Grâce aux moyens déployés, plusieurs objectifs ont été atteints par anticipation en 2018 et, dans sa démarche d'amélioration continue, le Groupe pourra revoir certaines cibles.



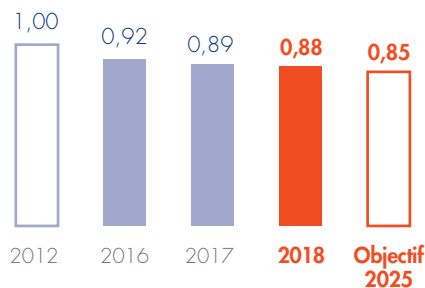
CLIMAT (EFPI ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE)



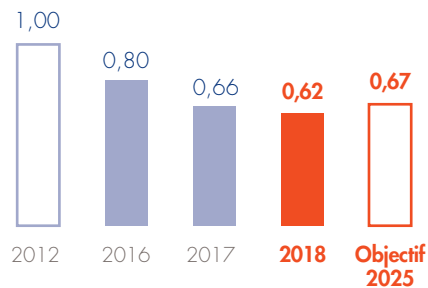
EAU (EFPI DEMANDE CHIMIQUE EN OXYGÈNE)



ÉNERGIE (EFPI ACHATS NETS ÉNERGIE)



AIR (EFPI COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS)



Nota bene : l'évolution des indicateurs EFPI est exprimée par rapport à un indice de référence 1 en 2012.

Au-delà de l'évolution de ces quatre indicateurs intensifs spécifiques, le Groupe publie des valeurs extensives pour l'ensemble des paramètres suivis en matière d'empreinte environnementale.

Afin d'atteindre ses objectifs, le Groupe a mis en place des actions à deux niveaux :

- des programmes d'amélioration continue basée sur la formation de ses salariés et un plan d'actions au niveau de chacune de ses entités ; et
- un processus de certification pour évaluer la performance du système de management environnemental de chaque site industriel, complété par des audits internes.

Veille réglementaire et vérification de la conformité

Le Groupe s'assure de la bonne compréhension des textes européens applicables le concernant tels que le SEQE III (Système d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre), la directive IED (directive relative aux émissions industrielles) et la révision des BREF (*Best available techniques reference documents*), ainsi que des règles de déclaration environnementale, par le réseau HSE grâce à l'organisation de journées de sensibilisation et de réunions de travail spécifiques. Le Groupe a également mis en place des programmes d'audits de conformité réglementaire qui ont été conduits sur les sites situés aux États-Unis et renouvelés tous

les trois ans. Pour la Chine, une veille réglementaire a été mise en place avec une société spécialisée. Les sites européens ont de leur côté accès à des applications informatiques spécifiques concernant la réglementation de chaque pays, qui leur permettent de vérifier leur conformité réglementaire aux textes qui leur sont applicables.

Implication de la direction

Les actions menées pour réduire l'empreinte environnementale font l'objet de présentations et d'échanges au sein du Groupe :

- un bilan annuel est réalisé au cours de réunions individuelles entre le directeur de chaque activité, son ou ses directeur(s) industriel(s) et les directeurs Sécurité Environnement Groupe et Développement Durable, sur l'ensemble de l'empreinte environnementale de l'activité, y compris l'empreinte énergétique. Au cours de ce processus, un objectif environnemental est fixé pour l'année suivante pour les managers concernés. Cet objectif fait partie intégrante de leur appréciation et rémunération annuelle ;
- un rapport annuel environnemental Groupe et un rapport annuel énergie Groupe présentant les résultats de l'année écoulée, ceux des exercices précédents et un historique des empreintes environnementales hors énergie des six dernières années sont diffusés à l'ensemble des directions concernées.

Ce rapport permet de suivre les actions engagées ayant contribué à l'amélioration des performances environnementales du Groupe. Ainsi, en 2018, 165 actions ont été menées. Elles couvrent l'ensemble des sujets liés à l'environnement, comme le prélèvement et la diminution des rejets dans l'eau, les émissions dans l'air en termes de GES et COV, les pollutions des sols et les productions de déchets ; et

- chaque année, le directeur Sécurité Environnement Groupe et le directeur Développement Durable présentent au Comité exécutif respectivement une synthèse des résultats environnementaux du Groupe et une synthèse de la performance des indicateurs clés pour lesquels des objectifs à 2025 ont été définis.

En complément du suivi interne des plans d'amélioration mis en place par chaque entité, le Groupe assure une cohérence des systèmes de management de l'environnement déployés par un processus de certification externe.

Déclaration environnementale

La déclaration du Groupe pour les indicateurs environnementaux repose sur des principes de pertinence, représentativité et cohérence. La méthodologie suivie est décrite à la section 4.5 du présent chapitre.

4.3.3.2 CHANGEMENT CLIMATIQUE

Mobilisé pour le climat, Arkema s'attache à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à ses activités et ses consommations d'énergie en s'appuyant sur son programme Arkenergy.

À l'occasion du *One Planet Summit* de décembre 2017 à Paris, Arkema, aux côtés d'une centaine d'entreprises françaises, a réaffirmé son engagement pour une industrie et une économie bas carbone en signant le *French Business Climate Pledge*.

Le Groupe s'attache également à faire évoluer son offre produits, notamment en développant des solutions contribuant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Ceci se traduit notamment dans l'évolution de l'offre de gaz fluorés ainsi que dans le développement des quatre plateformes d'innovation « Allègement et design des matériaux », « Énergies nouvelles », « Performance et isolation de l'habitat » et « Produits bio-sourcés » décrites au paragraphe 1.1.2 du présent document.

La politique climat d'Arkema et son management en la matière font partie de la politique environnementale du Groupe qui est décrite dans le paragraphe 4.3.1 du présent chapitre dans le cadre de son engagement d'industriel responsable.

Le Groupe reporte ses émissions de gaz à effet de serre selon la *GHG Protocol* :

- émissions directes dites de *scope 1* ;
- émissions indirectes dites de *scope 2*, liées à l'énergie ; et
- émissions indirectes dites de *scope 3*, liées à la chaîne de valeur (activités amont et aval du Groupe).

4.3.3.2.1 Émissions de gaz à effet de serre de scopes 1 et 2

Émissions directes de *scope 1*

Les émissions atmosphériques directes, dites de *scope 1*, de gaz à effet de serre (GES) du Groupe sont dues à :

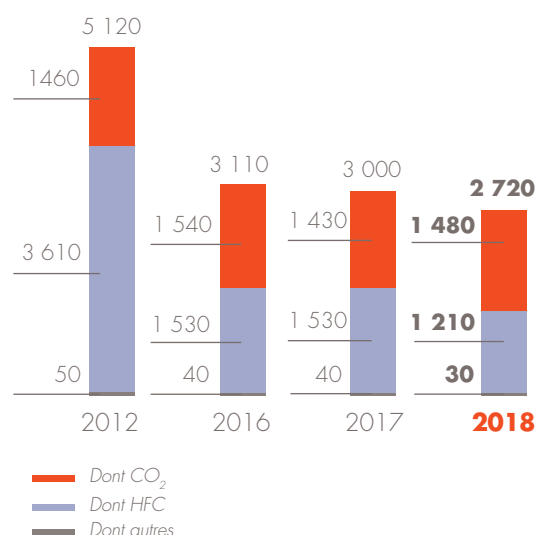
- l'émission de HFC au travers de ses unités de production de gaz fluorés ;

- des émissions fugitives des circuits de refroidissement utilisant des GES ;
- des opérations nécessitant un apport d'énergie (brûlage de fuel et de gaz) ; et
- des émissions provenant des procédés qui génèrent du CO₂, du N₂O ou du CH₄ en tant que produit, sous-produit, coproduit, déchet ou de gaz d'évent comme, par exemple, l'oxydation thermique qui permet la transformation des COV en CO₂.

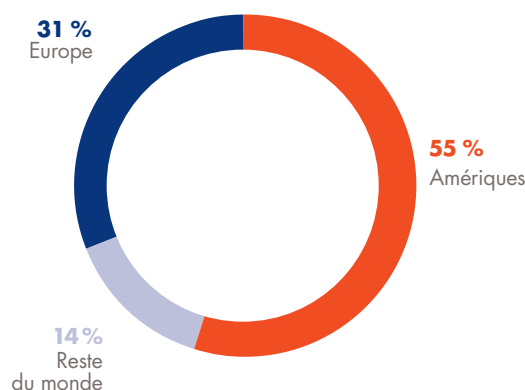
Indicateur extensif d'émissions directes de gaz à effet de serre

Pour chacun des exercices 2018, 2017 et 2016, les émissions directes quantifiées de GES générées par les activités du Groupe (en kt eq CO₂), calculées selon la méthodologie figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentées dans le graphique ci-après.

ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE (en kt eq. CO₂ par an)



En 2018, la réduction nette des émissions est d'environ 10 % et concerne principalement les HFC. Elle résulte notamment des améliorations apportées par la fiabilisation des dispositifs de traitement des émissions sur le site de Calvert City (États-Unis) et de l'arrêt de l'unité de production du gaz fluoré R134a sur le site de Pierre-Bénite (France). Les émissions directes de GES se répartissent par région de la façon suivante :



Pour réduire son impact sur le réchauffement de la planète, le Groupe a engagé un ensemble d'actions et déployé des moyens efficaces afin de limiter les émissions directes de GES, parmi lesquels :

- la mise en place de dispositifs de traitement de ses émissions, notamment dans les usines de Calvert City (États-Unis), Pierre-Bénite (France) et Changshu (Chine) ;
- la mise en place de programmes de recherche systématique de fuites sur les sites produisant des gaz fluorés afin de réduire au maximum les émissions fugitives ; et
- le remplacement de chaudières par des équipements plus performants dans le cadre du programme Arkenergy (voir paragraphe traitant de l'énergie ci-après).

Indicateur intensif d'émissions directes de gaz à effet de serre

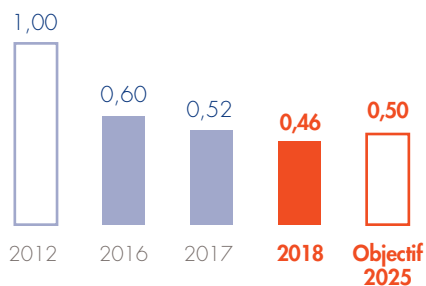
Pour chacun des exercices 2018, 2017 et 2016, les valeurs des EFPI correspondant aux émissions intensives directes de GES générées par les activités du Groupe, calculées selon la méthodologie figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentées dans le graphique ci-après. L'indice de référence est 1 pour l'année 2012. Les émissions des établissements les plus émetteurs de GES retenues pour ces calculs représentent plus de 80 % des émissions du Groupe.

OBJECTIF 2025

Pour 2025, l'objectif du Groupe est de réduire de 50 % ses émissions de GES exprimées en EFPI par rapport à l'année de référence 2012 indexée à 1.



EFPI ÉMISSIONS DIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE



L'amélioration significative de cet indicateur en 2018 est liée aux progrès réalisés par l'ensemble des sites les plus contributeurs, dont la fiabilisation du traitement des effluents sur le site de Calvert City.

L'objectif GES à 2025 a été atteint en 2018 et le Groupe travaille à l'établissement de nouveaux objectifs dans le cadre de l'évaluation de son empreinte au regard de l'accord de Paris.

Émissions indirectes de scope 2

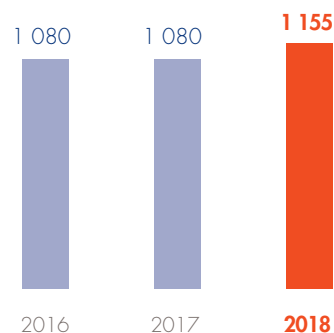
Les émissions atmosphériques indirectes de GES analysées par le Groupe sont :

- les émissions de CO₂ dites de scope 2, liées à la production par ses fournisseurs de l'électricité et de la vapeur achetées par le Groupe ; et
- les émissions de CO₂ dites de scope 3, catégories 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12 et 15. Voir le paragraphe 4.3.3.2.3 ci-après.

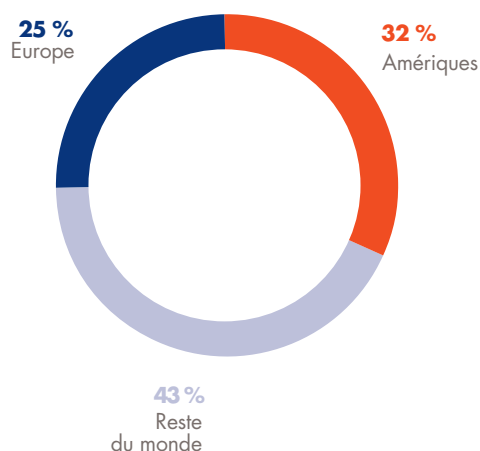
Pour chacun des exercices 2018, 2017 et 2016, les valeurs des émissions de CO₂ de scope 2, définies ci-dessus et calculées selon la méthodologie figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentées dans les graphiques ci-après.

Les émissions de CO₂ de scope 2 se répartissent de la façon suivante :

ÉMISSIONS INDIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE (en kt eq. CO₂)



ÉMISSIONS INDIRECTES DE GES PAR ZONE



Les émissions de CO₂ de *scope 2* en 2018 sont en augmentation par rapport à 2017. Cette augmentation est principalement liée à une amélioration de la comptabilisation des émissions de *scope 2* en Chine ainsi qu'à l'achat de vapeur sur le site de Hengshui (Chine) en remplacement partiel de sa production sur site, le bilan de *scopes 1 et 2* pour ce site restant positif au regard des émissions de gaz à effet de serre.

Au global, les émissions de GES du Groupe (*scope 1 + scope 2*) ont diminué de 5 % en 2018 par rapport à 2017.

Prix interne carbone

Afin de renforcer sa démarche à long terme, le Groupe a défini en 2016 un prix interne des émissions de GES de *scopes 1 et 2* en équivalent CO₂ dit « prix interne carbone ». Le Groupe l'utilise dans son processus d'analyse de ses investissements industriels stratégiques ainsi que dans sa démarche d'excellence opérationnelle afin d'orienter ses choix d'investissements vers les solutions les moins émissives en carbone.

4.3.3.2.2 Énergie

Le Groupe met en œuvre différentes actions afin de réduire ses émissions de CO₂ de *scopes 1 et 2* dans le cadre du programme Arkenergy et de sa stratégie d'excellence opérationnelle (pour plus de détails, voir la section « Profil, ambition et stratégie » du présent document).

Consommation d'énergie

Le Groupe utilise différentes sources d'énergie principalement dans le cadre de ses activités industrielles. Afin d'optimiser sa consommation énergétique, le Groupe s'est fixé l'objectif suivant :

OBJECTIF 2025

Réduction des achats nets d'énergie de 15 % en termes d'EFPI à 2025.

À cet effet, le Groupe déploie le programme Arkenergy dans l'ensemble de ses filiales en s'appuyant sur un réseau mondial de leaders Énergie tant au niveau des différentes activités et usines que des entités achats et techniques concernées. Ce programme est centré sur l'optimisation des énergies utilisées dans les processus et installations de fabrication du Groupe. Il se décline plus particulièrement autour des priorités suivantes :

- la recherche continue d'optimisation des consommations et coûts énergétiques depuis la conception et les achats d'équipements jusqu'à l'exploitation quotidienne des usines ;
- la mise en place d'un système de management de l'énergie permettant de systématiser des pratiques opérationnelles vertueuses, de définir des cibles propres à chaque site et de les réviser périodiquement ; et
- le respect des lois, réglementations et autres exigences applicables en matière d'efficacité énergétique.

Au-delà des aspects énergétiques, ce programme contribue également à renforcer la compétitivité des sites industriels du Groupe.

A partir de diagnostics énergétiques réalisés à l'échelle mondiale, se concentrant sur les usines représentant plus de 85 % de la consommation énergétique du Groupe, la démarche Arkenergy s'appuie principalement sur :

- la mise en œuvre de l'ISO 50001 comme système de management de l'énergie en Europe et en Asie. À ce jour, 30 sites sont certifiés ISO 50001. Ils représentent 54 % de la consommation totale d'Arkema ;
- l'allocation d'un budget d'investissements spécifiquement dédié à des actions menées dans le cadre du programme Arkenergy. En 2018, 50 investissements ont été financés par le Groupe dans le cadre de ce budget, dont 26 en Europe, 14 en Amérique et 10 en Asie ; et
- depuis 2018, l'automatisation des procédés afin d'optimiser en continu la consommation d'énergie et de matières premières.

Le déploiement des technologies digitales mis en œuvre par le Groupe contribue, par la mise en place de systèmes de recueil et d'analyse de données, à l'optimisation des consommations énergétiques.

FOCUS

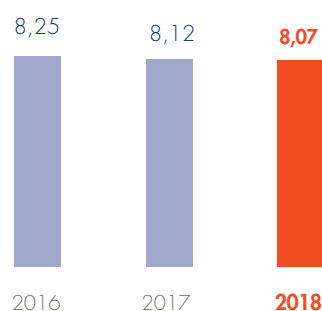
Programmes de contrôle avancé

En 2018, le contrôle avancé a été mis en place sur des unités de fabrication des usines de La Chambre et de Lannemezan (France). L'installation de « contrôleurs » ou systèmes informatiques assure une gestion globale et cohérente des paramètres de marche des installations. Ainsi, l'optimisation qui en découle permet une économie d'énergie (vapeur) tout en garantissant le maintien de la qualité des produits et la stabilité de fonctionnement. Le gain économique escompté en année pleine est de quelques centaines de milliers d'euros.

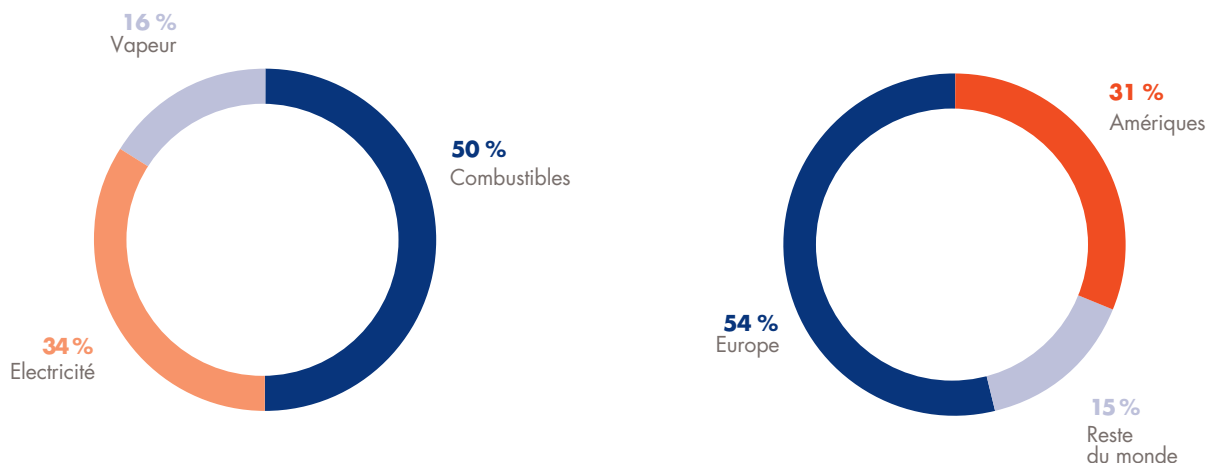
Indicateur extensif d'achats d'énergie

Pour chacun des exercices 2018, 2017 et 2016, les achats nets d'énergie du Groupe en TWh, établis selon la méthodologie figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentés dans le graphique ci-après.

ACHATS NETS D'ÉNERGIE (en TWh)



Ces achats nets d'énergie se répartissent par type d'énergie et par zone de la façon suivante :



En 2018 :

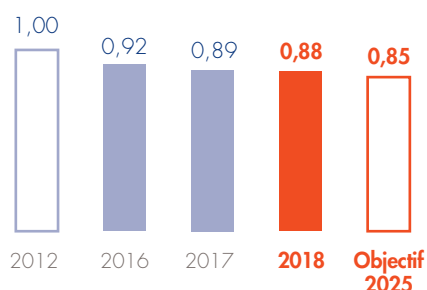
- 97 % des TWh issus de combustibles proviennent du gaz, comparé à 93 % en 2017. Cette progression vient principalement du remplacement du combustible de la chaudière du site de Hengshui (Chine) en 2017.
- 22 % des TWh achetés nets par le Groupe, toutes sources d'énergie comprises, proviennent d'électricité à faible émission carbone, comparé à 18 % en 2017. L'évolution tient compte en particulier d'un recensement plus détaillé du mix énergétique auprès des fournisseurs d'énergie.

Indicateur intensif d'achats d'énergie

Pour chacun des exercices 2018, 2017 et 2016, les valeurs des EFPI intensifs correspondant aux achats nets d'énergie générés par les activités du Groupe, calculées selon la note méthodologique figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentées dans le graphique ci-après. Les achats des établissements les plus acheteurs nets d'énergie retenus pour ces calculs représentent plus de 80 % des achats nets du Groupe.

En 2018, on observe une légère progression de cet indicateur dans un contexte de grands arrêts réglementaires pour maintenance sur des sites très contributifs aux achats d'énergie.

EFPI ACHATS NETS D'ÉNERGIE



4.3.3.2.3 Inventaire des émissions de scope 3 du Groupe

Suite au premier inventaire de ses émissions indirectes de *scope 3* réalisé en 2016, le Groupe calcule chaque année, selon le guide de référence du *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* relatif au protocole des gaz à effet de serre (GES), ses émissions de *scope 3* liées à sa chaîne de valeur en amont et en aval. Ce guide permet également de répondre aux exigences légales et réglementaires applicables en France dont notamment les dispositions de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

Selon le WBCSD, les émissions de *scope 3* sont réparties en quinze catégories. Arkema a identifié dix catégories significatives, trois catégories non significatives et deux catégories non pertinentes. Les émissions calculées en 2018 pour chaque catégorie pour le Groupe sont présentées dans le tableau ci-dessous. Les méthodes de calculs sont décrites dans la note méthodologique figurant au paragraphe 4.5.2.4 du présent chapitre.

Catégorie	Désignation	Émissions (kt eq. CO ₂)	Commentaires
1	Biens et services achetés	5 285	Très significatif. Cette catégorie est matérielle pour Arkema, comme souvent observé dans le secteur de la chimie.
2	Biens immobilisés	1 231	Significatif
3	Émissions liées aux combustibles et à l'énergie hors scopes 1 et 2	717	Significatif
4	Fret entrant (transport et distribution amont)	Données non disponibles	Significatif
5	Déchets générés	588	Significatif
6	Déplacements professionnels	31	Non significatif
7	Déplacements domicile/travail	32	Non significatif
8	Actifs loués en amont	26	Non significatif
9	Transport et distribution en aval	296	Significatif. La légère augmentation entre 2017 et 2018, d'environ 14 kt eq. CO ₂ , est liée à un meilleur reporting des filiales et à une augmentation du fret aérien.
10	Transformation des produits vendus	Données non disponibles	Significatif. Du fait de la diversité des applications des produits vendus par le Groupe, les émissions indirectes liées à leurs transformations ne peuvent être évaluées de manière fiable.
11	Utilisation des produits vendus	Données non disponibles	Très significatif. Cette catégorie est la plus matérielle pour Arkema, comme souvent observé dans le secteur de la chimie. La connaissance actuelle des données sur l'usage des produits ne permet pas d'estimer cette catégorie de manière fiable. Cependant, le Groupe a identifié les gaz fluorés comme les produits les plus contributifs. Arkema développe de nouveaux mélanges et substituts permettant d'effectuer les transitions des anciennes générations de produits (HCFC) vers les générations existantes (HFC) puis vers les nouvelles générations (HFO).
12	Fin de vie des produits vendus	1 354	Très significatif. L'estimation réalisée ne tient pas compte des activités gaz fluorés et Bostik.
13	Actifs loués en aval	-	Non pertinent. Le Groupe ne loue pas d'actifs en aval de sa chaîne de valeur.
14	Franchises	-	Non pertinent. Le Groupe n'opère pas de franchises.
15	Investissements	Données non disponibles	Significatif
TOTAL		9 560	

En 2018, les émissions de GES indirectes de scope 3 qui ont été estimées représentent 9 560 kt eq. CO₂ et sont supérieures au total des scopes 1 et 2.

Suite à cette évaluation de 9 catégories de scope 3 en 2018, le Groupe va poursuivre le processus de collecte des données, en particulier sur les catégories identifiées comme significatives pour lesquelles les données sont incomplètes ou manquantes. Le but de cette démarche est de déterminer des plans d'actions efficaces afin de réduire les émissions significatives de scope 3 du Groupe.

Protocole de Montréal

Au-delà du reporting sur les gaz à effet de serre du GHG protocol qui s'appuie sur le protocole de Kyoto, le Groupe émet des GES liées aux substances du protocole de Montréal. Ces émissions sont prises en compte dans l'indicateur stratégique « EFPI GES ».

En 2018, comme pour l'EFPI GES, ces émissions sont en baisse. Elles sont de 277 kt eq. CO₂, comparé à 340 kt eq. CO₂ en 2017.

Notation extra-financière

En 2018, Arkema a obtenu la note A- au questionnaire CDP Climate Change, tout comme en 2017. Le Groupe a ainsi

confirmé sa bonne performance sur l'évaluation de sa gestion du changement climatique par l'agence de notation CDP en se plaçant dans les 17 % des entreprises évaluées les plus performantes. Ce résultat traduit la pertinence de l'approche, des actions et de la contribution du Groupe sur cet enjeu matériel.

4.3.3.3 RESSOURCES

La réduction des impacts environnementaux des sites industriels du Groupe s'appuie sur une politique de gestion des ressources et consiste notamment à optimiser le recours aux matières premières, à l'énergie ou aux ressources naturelles comme l'eau. Ainsi, dès

leur conception, les nouvelles unités de fabrication intègrent l'empreinte environnementale dans le choix des procédés et des équipements. De même, le Groupe porte une attention particulière aux conditions opératoires de ses fabrications et réalise régulièrement divers investissements de développement et de maintien, afin d'optimiser la consommation d'eau, de ressources énergétiques et de matières premières des sites du Groupe.

Avec le même objectif d'optimiser la gestion des ressources non renouvelables, Arkema s'engage par ailleurs à favoriser l'économie circulaire.

4.3.3.3.1 Consommation d'énergie

Arkema a développé une politique en faveur du climat qui est précisée dans le paragraphe 4.3.3.2 du présent chapitre. La consommation d'énergie a un impact à la fois sur les ressources mais également sur les émissions de gaz à effet de serre. Ainsi, les informations liées à l'énergie sont décrites dans le paragraphe « Énergie », de la section 4.3.3.2 du présent chapitre.

4.3.3.3.2 Consommation d'eau

Le Groupe utilise l'eau dans ses activités industrielles pour :

- les procédés de fabrication en milieu réactionnel, le refroidissement des installations de production ou encore le lavage de produits ou d'équipements ;
- la production de vapeur ; et
- l'exploitation de barrières hydrauliques destinées à traiter des eaux de nappe contaminées par des pollutions historiques (cas de sites anciens).

Arkema souhaite apporter sa contribution à une consommation optimisée des eaux douces, qu'elles soient prélevées en surface ou en nappe. Dans ce cadre, il fait évoluer ses pratiques de production grâce à des dispositifs de réduction de sa consommation d'eau et par le développement de circuits fermés. Les actions ainsi menées peuvent concerner des thèmes aussi

divers qu'un meilleur suivi des consommations, l'installation de débitmètres, la mise en place de programmes de détection des fuites, le changement de technologies, la remise à niveau de circuits incendies, la récupération d'eaux de pluie et le recyclage d'eaux issues de lavages ou de condensats de chaudières.

En 2016, le Groupe a initié un projet « Optim'O » pour renforcer sa démarche de gestion de ses ressources en eau au sein de ses sites industriels. Ce projet s'intègre dans le programme d'excellence opérationnelle du Groupe. Dans le cadre de ce projet, les analyses ont montré que :

- 80 % des eaux prélevées en milieu naturel sont restituées aux eaux de surface ;
- 90 % de la consommation en eau du Groupe est réalisée sur moins de 17 sites industriels. Aucun de ces sites n'est situé en zone de stress hydrique ; et
- les sites situés en zone de stress hydrique représentent moins de 2 % de la consommation globale d'eau du Groupe.

En cohérence avec ces constats, le projet Optim'O donne lieu à de nombreuses actions, en particulier sur les 35 sites les plus consommateurs d'eau et émetteurs d'effluents aqueux. À titre d'exemple, les travaux menés sur le réseau d'eau du site de Pierre-Bénite (France) ont permis de réduire la consommation d'eau potable de plus de 25 %.

FOCUS

Cartographie des consommations d'eau

En 2018, le site de Rho (Italie) a réalisé une cartographie exhaustive des pompages en eau et leur utilisation sur les différentes unités. Cette cartographie a permis d'optimiser la gestion de l'eau et l'optimisation de leur traitement qui a conduit à une économie globale de 15 % des besoins en eau de la plate-forme.

Pour chacun des exercices 2018, 2017 et 2016, les prélèvements d'eau du Groupe, établis selon la méthodologie décrite à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentés dans le tableau ci-après.

Utilisation de l'eau	2018	2017	2016
Prélèvement d'eau total (en Mm ³)	119	118	126

En 2018, les prélèvements d'eau sont restés stables par rapport à 2017.

Par ailleurs, Arkema a obtenu en 2018 la note B- à l'évaluation de sa gestion de l'eau par l'agence de notation CDP. Cette évaluation reconnaît l'approche et les actions du Groupe en matière de gestion responsable de l'eau.

4.3.3.3.3 Consommation de matières premières

Arkema souhaite apporter sa contribution à une consommation optimisée des matières premières non renouvelables utilisées dans ses processus de fabrication. Il a notamment pour objectif

d'économiser les matières premières consommées par des actions de contrôle de ses procédés et par le développement de meilleures pratiques opérationnelles. Ces actions sont détaillées dans la section « Profil, ambition et stratégie » du présent document.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses consommations de matières premières ou celles de ses clients, le Groupe développe, seul ou en partenariat avec ses fournisseurs, des actions telles que le recyclage des solvants réactionnels utilisés dans ses fabrications. Il propose à ses clients des solutions de recyclage et met en place des actions d'économie circulaire décrites ci-dessous.

Enfin, le Groupe utilise dans ses productions des matières premières renouvelables et plus particulièrement des matières

premières bio-sourcées. Les produits du Groupe ainsi obtenus sont présentés dans le paragraphe 1.1.2 du présent document. Cet engagement constant du Groupe s'est concrétisé en 2018 par une part d'environ 9 % du chiffre d'affaires réalisé avec des produits dont la composition s'appuie sur des matières premières renouvelables à plus de 20 %.

4.3.3.3.4 Économie circulaire

Le Groupe se mobilise pour la préservation des matières premières non renouvelables et développe l'économie circulaire. Il valorise les sous-produits et cherche à limiter les déchets issus des procédés industriels. Grâce à l'éco-conception, il favorise l'allongement de la durée de vie des produits de ses clients et leur recyclage. Il accompagne ses clients dans l'évaluation des performances environnementales de ses produits.

Analyse du cycle de vie

Pour évaluer la performance environnementale de certains de ses produits et à la demande de ses clients, Arkema utilise l'analyse du cycle de vie (ACV). Cette analyse permet de convertir l'inventaire complet des flux (matières premières, énergies et émissions) liés à la production d'un produit en impacts environnementaux. Le Groupe a développé une compétence interne dédiée dans son centre de recherche Rhône-Alpes en France. Il a également mis en place un réseau mondial, l'*Arkema's Life Cycle Analysis Network* qui diffuse cette culture de l'ACV en interne grâce notamment à des sessions de formations périodiques et permet son intégration sur le long terme dans la démarche RSE du Groupe.

Le Groupe fournit des données d'ACV à la demande de ses clients pour leur permettre d'évaluer, sur toute la chaîne de valeur, l'empreinte environnementale des produits mis sur le marché. Cette démarche concerne plus particulièrement les gammes Rilsan®, Rilsamid®, Pebax®, Kynar®, Forane®, les adhésifs de Bostik ou des intermédiaires de synthèse. Des analyses ont également été menées pour les monomères acryliques, le PMMA ou les dispersions de résines pour revêtements au travers d'associations professionnelles.

En fonction des types de produits, les experts du Groupe évaluent les différents impacts, notamment sur le climat (émissions de gaz à effet de serre), le potentiel de destruction de la couche d'ozone, la contribution à l'acidification, la consommation d'énergie et d'eau ou l'utilisation des sols. Leur périmètre se limite généralement à la production du Groupe et aux facteurs en amont en cohérence avec l'approche *cradle to gate*. Dans certains cas, cette expertise peut aussi être partagée avec les clients pour les accompagner dans la mise en place de leur propre démarche d'éco-conception, en fournissant des données d'impact et en échangeant sur le choix des indicateurs les plus pertinents et les bonnes pratiques associées à leur évaluation.

Pour mener ces analyses, le Groupe suit les recommandations du guide *International Reference Life Cycle Data System* (ILCD) ainsi que celles des normes internationales ISO 14040 et ISO 14044 décrivant la méthodologie et la déontologie que doivent suivre les ACV.

Augmentation de la durée de vie des produits des clients

Arkema travaille constamment à améliorer la performance dans le temps de ses produits et de ceux de ses clients.

Ainsi, le Kynar® offre un revêtement d'une durée de vie particulièrement longue. Sa déclinaison Kynar Aquatec®, utilisée pour les toits réfléchissants, permet de conserver la blancheur du revêtement quasi intacte sur une période particulièrement longue sans entretien.

Arkema a également développé une gamme de peroxydes organiques pour la réticulation des caoutchoucs. Les caoutchoucs réticulés par ces peroxydes organiques permettent de fabriquer des pièces, notamment pour l'automobile, qui possèdent des durées de vie plus importantes que celles des pièces traditionnelles.

Recyclage

Arkema développe différentes solutions favorisant le recyclage de ses produits et de ceux de ses clients.

Ainsi, les résines thermoplastiques liquides Elium® se transforment dans les mêmes équipements et selon les mêmes procédés que les composites thermodurs. Grâce à leurs propriétés, les pièces en Elium® peuvent être facilement recyclées à la différence des pièces en résines thermodures de type époxy.

Le Groupe a également développé des technologies de protection des bouteilles en verre (Kercoat®) et de masquage des rayures (Opticoat®) qui améliorent considérablement l'aspect et la longévité des bouteilles permettant de multiplier par trois le nombre de cycles de réutilisation des bouteilles consignées, notamment de fabricants de bière.

La ligne d'activité adsorption a développé une solution permettant d'augmenter le taux de recyclage des produits issus de la déconstruction des chaussées. L'ajout dans le bitume des additifs Cecabase RT® permet d'augmenter de 10 à 15 % le taux d'agrégats recyclés par rapport aux techniques traditionnelles. Ces additifs permettent en outre d'abaisser la température de chauffe des bitumes.

En Europe, en matière de recyclage du PMMA, le projet européen MMAtwo a succédé au projet REVERPLAST qui avait fait l'objet d'un « Engagement pour la croissance verte » signé en 2016 avec le gouvernement français. Ce nouveau projet, lancé le 1^{er} novembre 2018 et qui regroupe treize partenaires, dont quatre français sur l'ensemble de la filière, vise en trois ans à valider industriellement un procédé de recyclage chimique du PMMA. Ce projet a fait l'objet d'un financement européen à hauteur de 6,6 millions d'euros dans le cadre du programme Horizon 2020.

Valorisation des co-produits

Arkema commercialise des coproduits fatals liés à la production de ses produits principaux en leur trouvant des applications liées à leurs propriétés.

Les produits obtenus lors de la transformation de l'huile de ricin en acide-undécanoïque 11 à l'usine de Marseille sont un exemple de valorisation de co-produits en place de longue date à travers des filières stables de valorisation.

Déchets

VALORISATION

Arkema cherche également à transformer certains sous-produits, qui sans cette transformation seraient des déchets industriels, en produits utilisables par d'autres secteurs d'activités. Afin de renforcer ses efforts et de mieux les coordonner avec ceux de

ses partenaires, le Groupe a mis en place, en 2015, un groupe de travail interactifs.

En 2018, comme en 2017, 15 % des déchets dangereux produits par le Groupe dans le monde ont ainsi été recyclés sur le site ou à l'extérieur de leur site de production (valorisés en tant que matières premières).

À titre d'exemple, les eaux sodées de l'usine de Mont en France issues de la purification d'un monomère produit sur le site sont depuis des années valorisées auprès d'industriels papetiers qui les introduisent dans leur procédé de fabrication de papier Kraft et de carton. Ces eaux basiques riches en matières organiques permettent aux papetiers de limiter les pertes en soufre dans les boucles de régénération de leurs procédés.

En Chine, sur le site de Hengshui, le flux d'acide sulfurique résiduaire généré par le procédé de fabrication de l'acide sébacique est neutralisé pour obtenir une solution de sulfate de sodium, qui est ensuite concentrée et cristallisée. Ces opérations permettent ainsi de commercialiser 50 000 tonnes par an de sulfate de sodium sous forme solide au lieu de devoir traiter ce flux en déchet.

ÉMISSIONS

Les productions de déchets sont inhérentes aux activités industrielles du Groupe qui veille néanmoins à les maîtriser à tous les stades de son activité et, quand cela est possible, à rechercher des filières de valorisation et/ou de recyclage.

Cet engagement s'articule autour de différents axes :

- la réduction des déchets à la source, par la conception de produits et de procédés générant le moins de déchets possible ;
- le recyclage des déchets en filière produit, en conformité avec la réglementation REACH ; et
- la revalorisation énergétique, autant que possible, de sous-produits ou de déchets produits.

Ainsi, au cours des dernières années, le Groupe a notamment :

- recherché de nouvelles filières de valorisation permettant, par exemple, d'utiliser certains sous-produits comme combustibles de substitution dans les chaudières, à la place des combustibles traditionnels, notamment dans les sites de La Chambre, Carling et Marseille (France) ;

Le tableau ci-après mentionne pour chacun des exercices 2018, 2017 et 2016 les quantités de déchets dangereux valorisés en tant que matières et ceux faisant l'objet de récupération d'énergie lors de leur combustion, calculées selon la méthodologie qui figure à la section 4.5 du présent chapitre.

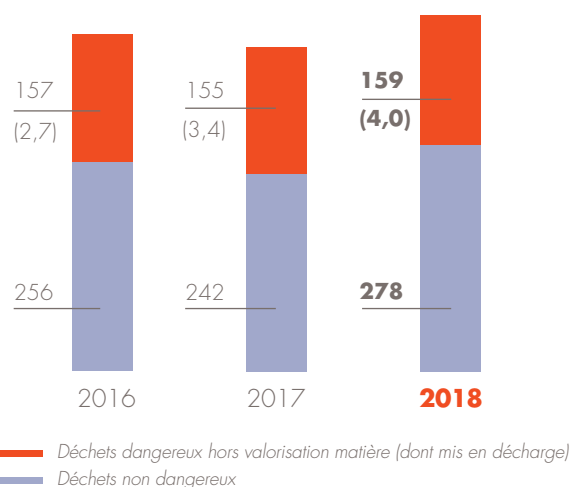
Déchets dangereux (en kt par an)	2018	2017	2016
Déchets valorisés matière	28	27	28
Déchets brûlés avec récupération d'énergie	90	90	92
Total déchets (y compris valorisés matière)	187	184	188

La valorisation des déchets avec récupération d'énergie continue au sein du Groupe. Ainsi, en 2018, 15 % des déchets dangereux produits par le Groupe dans le monde ont été recyclés sur leur site de production ou à l'extérieur (valorisation matière) et 48 % ont fait l'objet de récupération d'énergie lors de leur combustion.

- procédé au recyclage de solvants de nettoyage et à l'optimisation des cycles de nettoyage ; et
- installé des filtres pour réduire les volumes de boues.

Le graphique ci-après indique pour chacun des exercices 2018, 2017 et 2016 les quantités de déchets dangereux et non dangereux générés par les activités du Groupe, calculées selon la méthodologie qui figure à la section 4.5 du présent chapitre.

DÉCHETS DANGEREUX/DÉCHETS NON DANGEREUX (en kt par an)



En 2018, on observe une augmentation significative en déchets non dangereux du fait d'une activité soutenue sur le site de Clear Lake (États-Unis) et d'opérations de traitement de terres et de boues sur certains sites en France et aux États-Unis.

La légère hausse en déchets dangereux provient essentiellement du développement de l'activité sur le site de Saint-Auban (France).

L'objectif du Groupe est non seulement de réduire sa production totale de déchets mais aussi de les valoriser en tant que matières ou de récupérer leur potentiel énergétique lors de leur combustion.

4.3.3.4 BIODIVERSITÉ

Arkema est attaché à la protection de la biodiversité et contribue à préserver la faune et la flore par la réduction des rejets de chaque site dans l'air, l'eau et le sol.

Les paragraphes suivants décrivent notamment les engagements, les programmes de prévention et d'atténuation, ainsi que la mesure de l'efficacité, en particulier pour les émissions de composés organiques volatils dans l'air et la demande chimique en oxygène dans l'eau.

4.3.3.4.1 Mesures prises pour préserver la faune, la flore et la biodiversité en général

La protection de la biodiversité consiste notamment à protéger la faune, la flore et toutes les espèces qui pourraient être impactées par des émissions liées aux activités du Groupe.

Les actions mises en œuvre portent notamment sur la réduction des émissions dans l'air, l'eau et des impacts sur les sols et sous-sols de chaque site.

Ainsi, l'analyse environnementale périodique des sites permet d'identifier leurs impacts sur l'environnement et sur l'ensemble des espèces qui peuvent être concernées, de définir les axes prioritaires de leurs plans d'action de protection de l'environnement et de mesurer les progrès accomplis. Par ailleurs, dès leur conception, les nouvelles unités de fabrication intègrent l'empreinte environnementale dans le choix des procédés et des équipements.

Les actions menées par le Groupe, notamment dans un cadre réglementaire, ont ainsi permis de :

- réduire la demande chimique en oxygène (DCO) dans les eaux rejetées dans les rivières afin d'y préserver l'oxygène gazeux dissous indispensable à toute vie aquatique animale, comme décrit ci-dessous ;
- réduire les émissions de composés organiques volatils (COV) émis dans l'air afin de limiter la formation d'ozone troposphérique, super-oxydant nocif pour la faune et la flore, comme décrit ci-dessous ;
- réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), afin de limiter l'impact sur le réchauffement climatique, comme décrit ci-dessus ;
- réduire les émissions de SO₂ afin d'éviter la formation de pluies acides qui, outre leur effet direct sur les végétaux, peuvent changer les caractéristiques des sols et des eaux de surface et réduire les émissions de NO_x ; et
- poursuivre les actions de remédiation des sols des sites dont les activités industrielles sont anciennes, comme décrit dans le paragraphe 4.3.3.4.3 du présent chapitre, permettant ainsi de protéger les espèces qui dépendent des sols, de préserver la qualité des eaux souterraines ou de maîtriser l'empreinte des pollutions historiques.

4.3.3.4.2 Émissions dans l'air, l'eau et les sols

Le Groupe mène une politique active de maîtrise et de réduction de l'impact de ses activités sur les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau et les sols.

Dans ce cadre, les rejets de substances sont identifiés et quantifiés par type de rejet de façon à mettre en œuvre des mesures adaptées pour les maîtriser, en conformité avec les réglementations applicables dans les pays où le Groupe opère.

La réduction des émissions des sites industriels du Groupe passe ainsi par l'optimisation de leur consommation de matières premières, d'énergie ou de ressources naturelles, permettant ainsi de réduire les rejets et la production de déchets. Elle passe également par des améliorations apportées aux unités de production (modifications de procédés, installation d'unités de traitement des effluents) en lien avec les objectifs stratégiques environnementaux du Groupe (EFPI).

Rejets dans l'air

Le Groupe a pour objectif de limiter ses émissions des composés les plus polluants, notamment les gaz à effet de serre (GES), comme décrit ci-dessus, les composés organiques volatils (COV), les substances responsables de l'acidification de l'air (oxydes d'azote et dioxyde de soufre) et les poussières.

ÉMISSIONS DE COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS (COV)

Les usines du Groupe mènent diverses actions pour réduire leurs émissions de COV par :

- la collecte et le traitement des effluents qui en contiennent (la technique la plus utilisée repose sur l'installation d'un oxydateur thermique ou encore le lavage d'événements) ; et
- des campagnes régulières de recherche de fuites et la suppression des émissions identifiées.

Le Groupe diminue également ses émissions de substances concourant à l'acidification de l'air par :

- l'utilisation dans les chaudières de combustibles à basse ou très basse teneur en soufre ou de gaz naturel à la place du fuel ; et
- la mise en place de nouvelles technologies de brûleurs à basse teneur en oxydes d'azote.

En 2018, un travail important de cartographie des émissions de COV a été réalisé sur le site de Balan (France) en vue d'optimiser les conditions opératoires, complété par un travail de fiabilisation du traitement de ces émissions. Ces actions ont permis de réduire de 40 % les émissions de COV du site.

INDICATEURS EXTENSIFS D'ÉMISSIONS DANS L'AIR

Pour chacun des exercices 2018, 2017 et 2016, les niveaux des différents indicateurs correspondant aux émissions dans l'air générées par les activités du Groupe et établis selon la méthodologie qui figure à la section 4.5 du présent chapitre sont :

Émissions dans l'air	2018	2017	2016
Total des substances concourant à l'acidification (t eq. SO ₂)	3 040	3 380	3 570
SO _x (t)	1 960	2 254	2 332
NO _x (t)	1 230	1 350	1 467
Monoxyde de carbone (CO) (t)	940	860	690
Composés organiques volatils (COV) (t)	4 150	4 280	4 800
Poussières (t)	235	230	300

Concernant les substances concourant à l'acidification de l'air, leur baisse constante depuis 2016 illustre la réussite des actions menées par plusieurs usines du Groupe afin de réduire leurs émissions. Ainsi, différents investissements ont été réalisés sur les chaudières de certains sites, soit pour faire évoluer leur système de brûlage de fuel vers du gaz naturel, soit pour les équiper d'installations de traitement des événements, permettant de réduire significativement ces émissions. En 2018, la baisse des émissions en SO₂ provient de l'arrêt pour maintenance des unités de Lacq (France), des progrès liés au passage de chaudières au charbon vers du gaz sur le site de Hengshui (Chine) et de la fiabilisation des unités de traitement de Houston (États-Unis).

Pour les composés organiques volatils, la baisse résulte de la poursuite d'un programme d'actions de captage et de réduction des émissions pour Hengshui (Chine), du travail de fiabilisation de l'oxydateur thermique et d'une optimisation des conditions opératoires pour Balan (France).

Pour le monoxyde de carbone, l'écart est principalement lié à une amélioration du reporting du site de Taixing.

FOCUS

Réduction de NO_x sur le site de Hengshui (Chine)

En 2018, le projet SCR (*Selective Catalytic Reduction*) mis en œuvre sur le site de Hengshui (Chine) a permis de réduire de façon très significative les émissions de NO_x. Ainsi, les rejets du site ont été divisés par dix.

INDICATEUR INTENSIF D'ÉMISSIONS DANS L'AIR

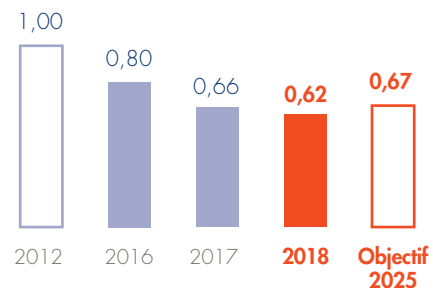
Pour chacun des exercices 2018, 2017 et 2016, les valeurs des EFPI correspondant aux émissions intensives de COV dans l'air générées par les activités du Groupe, calculées selon la note méthodologique figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentées dans le graphique ci-après. Les émissions des établissements les plus émetteurs de COV retenues pour ces calculs représentent plus de 80 % des émissions du Groupe.

OBJECTIF 2025

L'objectif défini par le Groupe est de réduire de 33 % ses émissions de COV exprimées en EFPI en 2025 par rapport à 2012.



EFPI COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS



L'amélioration significative en 2018 de cet indicateur est liée aux progrès réalisés par plusieurs sites grâce en particulier aux investissements effectués au cours des années précédentes.

Des plans d'actions sont en cours de déploiement afin de poursuivre l'amélioration de cette performance.

Rejets dans l'eau

La réduction par le Groupe de ses rejets dans l'eau fait partie de ses objectifs environnementaux importants, en particulier en ce qui concerne la problématique des effluents présentant une forte demande chimique en oxygène (DCO) et les rejets de matières en suspension (MES).

Le projet Optim'O, présenté ci-dessus sous l'angle de la consommation d'eau, vise également à réduire les rejets du Groupe dans l'eau. Il contribue à :

- une optimisation permanente de l'usage de l'eau et de l'efficacité de son traitement, de la conception initiale à l'exploitation quotidienne des installations par l'utilisation

de technologies de pointe et le développement de solutions innovantes grâce notamment à sa plateforme d'innovation « Gestion de l'eau » ;

- veiller à la conformité avec les lois et règlements applicables ou la prise en compte des évolutions réglementaires comme en Europe le BREF CWW (*Common Waste Water*) concernant les meilleures techniques applicables pour le traitement de l'eau et les valeurs seuils d'émissions associées ; et
- rechercher la mise en œuvre de prétraitement des effluents procédés quand cela est pertinent pour alléger la charge en DCO envoyée vers les stations de traitement des eaux de rejets.

Grâce à la cartographie détaillée des conditions de traitement des effluents des sites industriels du Groupe réalisée en 2017 dans le cadre du projet Optim'O, 39 sites prioritaires, contributeurs significatifs à l'EFPI DCO, ont été identifiés. Un plan d'actions a été mis en œuvre durant l'année 2018 et a donné lieu à un suivi au travers d'un programme d'audit spécifique. Ainsi 20 sites ont été audités en 2018 et il est prévu de poursuivre ce programme sur l'année 2019 pour 15 sites.

L'objectif COV à 2025 a été atteint en anticipation en 2018 et le Groupe réfléchit à l'établissement d'un nouvel objectif.

INDICATEURS EXTENSIFS D'ÉMISSIONS DANS L'EAU

Pour chacun des exercices 2018, 2017 et 2016, les niveaux des indicateurs environnementaux correspondant aux émissions quantifiées dans l'eau générées par les activités du Groupe, établis selon la méthodologie qui figure à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentés dans le tableau ci-après.

Émissions dans l'eau	2018	2017	2016
Demande chimique en oxygène (DCO) (t de O ₂)	2 170	2 440	2 600
Matières en suspension (MES) (t)	535	920	770

Au cours des dernières années, diverses actions ont permis de réduire la DCO émise par certains sites. Le projet Optim'O a permis de renforcer cette démarche depuis 2016 grâce à un meilleur reporting, des investissements ciblés et une meilleure conduite des installations.

FOCUS

Grâce à une amélioration de la maîtrise opérationnelle de la station de traitement des effluents, les rejets de DCO du site de Rio Claro (Brésil) ont été réduits d'un facteur dix.

En ce qui concerne les matières en suspension, l'amélioration significative provient essentiellement d'une meilleure maîtrise opérationnelle des stations de traitement des effluents du site de Pierre-Bénite (France) avec une réduction de plus de 75 % des émissions.

INDICATEUR INTENSIF D'ÉMISSIONS DANS L'EAU

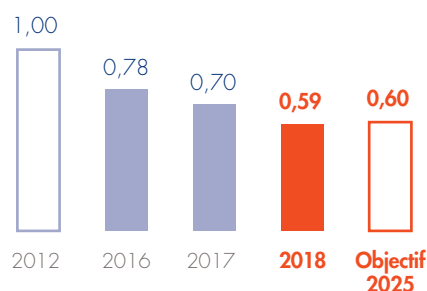
Pour chacun des exercices 2018, 2017 et 2016, les valeurs des EFPI correspondant aux émissions intensives de DCO dans l'eau générées par les activités du Groupe, calculées selon la note méthodologique figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentées dans le graphique ci-après. Les émissions des établissements les plus émetteurs de DCO retenues pour ces calculs représentent plus de 80 % des émissions du Groupe.

OBJECTIF 2025

Réduire de 40 % les émissions de DCO exprimées en EFPI par rapport à 2012.



EFPI DEMANDE CHIMIQUE EN OXYGÈNE



En 2018, les améliorations du fonctionnement de stations de traitement des rejets sur de nombreux sites ont contribué à la réduction significative de l'EFPI DCO.

Autres émissions

La prise en compte par le Groupe des nuisances liées à ses activités vis-à-vis des riverains situés à proximité de ses sites industriels constitue un axe important de la politique environnementale du Groupe. Chaque année, des aménagements visant à réduire ces nuisances sont réalisés. On peut ainsi citer, à titre d'exemples :

- dans le cadre de la réduction d'odeurs, des modifications d'incinérateurs pour réduire les émissions de SO₂ ;
- dans le cadre de la réduction du bruit, des améliorations apportées aux dispositifs de protection sonore sur des compresseurs d'air ; et
- dans le cadre de la réduction des pollutions visuelles (fumées), le remplacement du fuel utilisé comme combustible dans une chaudière par du gaz.

Le Groupe a également mis en place une communication en temps réel avec ses parties prenantes sur tout événement ayant un impact sonore, visuel ou olfactif vis-à-vis de l'extérieur de ses sites industriels. En outre, les sites ont pour la plupart été pourvus d'un système de recueil et de traitement des plaintes des riverains afin de pouvoir, autant que possible, prendre celles-ci en compte et diminuer les nuisances. Après étude de ces plaintes, des plans d'actions sont mis en place en liaison avec les autorités locales.

Autres mesures prises pour développer la biodiversité

Bien que disposant d'un foncier « libre limité », le Groupe mène diverses actions pour contribuer, à son échelle, au développement de la biodiversité dans des sites disposant de parties de terrain non occupées par des activités industrielles. Ces actions permettent notamment de favoriser la végétalisation et le développement d'espèces locales à proximité ou sur ses sites industriels.

Le Groupe promeut certaines initiatives pour développer la biodiversité sur ses sites industriels. À titre d'exemple, le Groupe maintient et entretient environ cent cinquante oliviers situés sur les terrains du site de Gissi en Italie préservant ainsi l'écosystème végétal et animal à proximité de l'usine.

4.3.3.4.3 Gestion des pollutions historiques et protection des sols

Arkema assure une gestion responsable de la pollution des sols et des eaux souterraines issue de contaminations historiques (incluant l'entreposage de déchets) de sites en exploitation, ayant été exploités, cédés ou repris lors d'acquisitions. La responsabilité environnementale du Groupe est gérée de façon à garantir la maîtrise des impacts et des risques sanitaires en conformité avec les réglementations applicables, et la protection

de l'environnement à long terme avec une gestion financière proportionnée aux enjeux associés.

Par ailleurs, Arkema mène une politique de prévention pour ses sites en exploitation au travers de programmes d'intégrité mécanique de ses installations, d'un suivi particulier des accidents et d'un partage d'expérience. Lorsqu'il existe une contamination probable du sol ou des eaux souterraines sur un site, des investigations sont réalisées pour caractériser les zones concernées et délimiter leur impact. Le Groupe coopère avec les autorités pour définir les mesures de gestion appropriées en cohérence avec la réglementation applicable.

Le Groupe mène également diverses actions de remédiation des sols qui font appel à de nouvelles techniques, ou recherche des solutions de valorisation de terrains industriels désaffectés.

Le risque pollution sur un site est présenté au paragraphe 2.1.1 du présent document.

Reconversion des friches industrielles

Afin de reconvertir certaines friches industrielles, le Groupe développe des partenariats avec des acteurs locaux, des universitaires et des sociétés spécialisées dans ce domaine. Ils utilisent ainsi certaines friches notamment pour des projets d'implantation de panneaux photovoltaïques, comme à Saint-Auban (France) en 2018.

Provisions associées à la gestion des pollutions historiques

Le montant des provisions pour risque en matière d'environnement au 31 décembre 2018 figure à la note 19.3 des notes annexes aux états financiers consolidés figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

4.4 DIALOGUE OUVERT ET DE PROXIMITÉ AVEC LES PARTIES PRENANTES

CULTIVER L'INTERACTION ET LA PROXIMITÉ AVEC LES PARTIES PRENANTES GRÂCE À UN DIALOGUE OUVERT ET CONSTRUCTIF

Les activités du Groupe s'intègrent dans une chaîne de valeur et un écosystème impliquant de nombreux partenaires et parties prenantes tel que décrit au paragraphe 4.1.4 du présent chapitre. Le Groupe place le dialogue ouvert avec ses parties prenantes tant internes qu'externes comme un élément fondateur de sa politique sociale. Le cultiver est une condition nécessaire pour comprendre leurs attentes, établir des relations de confiance et de coopération et finalement réduire les risques sociétaux et créer de la valeur pour tous.

L'ensemble des principes internationaux auxquels le Groupe adhère ainsi que leur déclinaison en textes de références d'Arkema sont rappelés à la section 4.1 du présent chapitre.

Ainsi, dans le dialogue avec ses parties prenantes, Arkema :

- est attaché au respect des Droits de l'Homme et libertés fondamentales et entend les placer au cœur de ses activités ;
- s'attache à exercer ses activités dans le respect des principes et règles d'éthique, d'intégrité et de conformité. Le Groupe

- veille ainsi à respecter les lois et réglementations applicables ainsi que les bonnes pratiques commerciales dans la conduite de ses affaires ;
- s'emploie à favoriser le développement individuel et collectif des hommes et des femmes de l'entreprise. Sa politique sociale mondiale est orientée autour du développement des compétences et de la promotion de la diversité ;
- développe un dialogue ouvert avec ses clients, fournisseurs et partenaires pour une chaîne de valeur responsable et créatrice de valeur partagée. Dans le choix de ses partenaires industriels et commerciaux, Arkema privilégie ceux qui adhèrent à ses engagements sociétaux ; et
- contribue à développer des relations de confiance et durables par sa démarche Terrains d'entente® destinée aux riverains et aux communautés avoisinantes de ses sites.

4.4.1 Informations sociales

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF DES HOMMES ET DES FEMMES DE L'ENTREPRISE

4.4.1.1 MANAGEMENT SOCIAL

Arkema considère ses 20 010 collaborateurs comme autant de talents, chacun dans son rôle, compte tenu de la haute technicité que requièrent ses métiers. Depuis la création du Groupe, les quatre valeurs simplicité, solidarité, performance et responsabilité définissent les principes de travail, les modes d'action et la politique de gestion des ressources humaines.

Le développement de son capital humain et le maintien d'une forte implication de ses collaborateurs sont des enjeux forts pour Arkema qui doit sans cesse évoluer pour anticiper et répondre aux attentes business, technologiques, sociales et environnementales.

La politique de gestion des talents d'Arkema a pour objectif de proposer aux collaborateurs un parcours professionnel leur permettant d'accroître leurs compétences. Les actions du Groupe dans ce sens concernent le recrutement, la formation et la gestion de carrière. En matière de gestion de carrière, deux types de parcours sont envisageables : un parcours de management ou un parcours d'expertise qui passe par la mise en œuvre de filières d'expertises propres à un métier tel que la recherche, les procédés ou le juridique.

La mise en œuvre de grilles de compétences métier correspond à la volonté de reconnaître l'apport de l'expérience des collaborateurs dans leurs rôles et ainsi d'encourager et de permettre à chacun de se développer dans son propre poste.

La politique de développement RH comprend également le volet essentiel de la qualité de vie au travail. Cela repose sur un climat social de bonne qualité mais aussi sur des actions de progrès permanent dans le domaine des conditions de travail.

Le Groupe veille par ailleurs à respecter les textes constitutifs, traités, conventions, lois et règlements en vigueur dans les pays ou territoires où il exerce ses activités, comme détaillé au paragraphe 4.4.2 du présent chapitre.

4.4.1.2 EMPLOI

Le Groupe s'attache à offrir à ses salariés des perspectives et opportunités de carrière variées, notamment en favorisant les mutations entre filiales et activités et en développant leurs compétences. Il favorise ainsi le développement de ses collaborateurs, assure leur mobilité interne et développe la diversité de ses équipes.

Effectif total et répartition des salariés par zone géographique, genre et âge

Dans cette section, les données concernent l'ensemble des sociétés détenues à 50 % et plus par le Groupe. Elles donnent des informations sur la façon dont la population des salariés est répartie et comment le Groupe gère son capital humain.

Chaque société comptabilise dans ses effectifs inscrits toute personne qui lui est rattachée par un contrat de travail. Les stagiaires et les intérimaires ne sont pas comptabilisés dans les effectifs qui sont déterminés indépendamment du temps de présence selon la règle du « un pour un ».

Plus de détails sur les méthodes de collecte et de calcul utilisées, ainsi que sur les limites qu'elles peuvent présenter sont donnés dans la note méthodologique à la section 4.5 du présent chapitre.

ÉVOLUTION DE L'FFECTIF TOTAL ET RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

Effectif total	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
TOTAL GROUPE	20 010	19 779	19 637
France	7 193	7 144	7 145
Europe hors France	3 904	3 936	3 838
Amérique du Nord	3 880	3 742	3 694
Asie	4 195	4 104	4 061
Reste du monde	838	853	899
dont permanents ⁽¹⁾	19 301	18 701	18 607
dont non permanents	709	1 078	1 030

(1) Voir note méthodologique à la section 4.5 du présent chapitre.

En 2018, il n'y a pas eu de changement de périmètre significatif. On peut citer toutefois : l'acquisition, en janvier, de XL Brands, en août, des adhésifs industriels de Nitta Gelatin Inc. au Japon et, en octobre, de la société Afinitica. L'effectif du Groupe

augmente légèrement (+1,2 %) par rapport à 2017, et la part des permanents augmente pour représenter 96,5 % de l'effectif total. La répartition des effectifs par région est stable sur la période.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR GENRE

En 2018, la proportion des hommes dans l'effectif total est de 74,7 %. La part des femmes est stable ou en légère croissance sur l'ensemble des régions.



Hommes



Femmes

(en %)	Hommes			Femmes		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
France	73,1 %	73,4 %	74,0 %	26,9 %	26,6 %	26,0 %
Europe hors France	74,8 %	75,2 %	75,5 %	25,2 %	24,8 %	24,5 %
Amérique du Nord	77,1 %	77,7 %	78,2 %	22,9 %	22,3 %	21,8 %
Asie	74,6 %	74,6 %	74,3 %	25,4 %	25,4 %	25,7 %
Reste du monde	78,2 %	78,3 %	79,0 %	21,8 %	21,7 %	21,0 %

La majorité d'hommes dans les effectifs est liée à la forte proportion des métiers traditionnellement occupés par des salariés masculins dans la population des non-cadres (ouvriers et agents de maîtrise) qui représente 72,7 % des effectifs.

Répartition des effectifs par catégorie et par genre

Au 31 décembre 2018, les cadres représentent 27,3 % des salariés du Groupe (contre 26,9 % en 2017). Ce pourcentage est en légère augmentation au fil des ans.



Les femmes représentent 25,3 % de l'effectif global et 29,6 % des cadres. La proportion de femmes cadres poursuit une légère augmentation constatée depuis quelques années.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE

Effectif total au 31 décembre	2018	2017	2016
TOTAL GROUPE	20 010	19 779	19 637
Moins de 30 ans	13,3 %	13,8 %	14,5 %
de 30 à 39 ans	26,3 %	26,1 %	26,0 %
de 40 à 49 ans	28,5 %	28,7 %	28,7 %
de 50 à 59 ans	25,9 %	25,9 %	25,9 %
Plus de 60 ans	6,0 %	5,5 %	4,9 %

La part relative des salariés de 60 ans et plus augmente légèrement, reflétant notamment une tendance au recul de l'âge de départ à la retraite dans la plupart des pays. À l'inverse, la part des salariés de moins de 30 ans, en légère diminution, reflète les recrutements plus nombreux de salariés expérimentés.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS 2018 PAR TRANCHE D'ÂGE ET PAR GENRE

(en %)	 Hommes	 Femmes
Moins de 30 ans	12,3 %	16,1 %
de 30 à 39 ans	25,8 %	28,1 %
de 40 à 49 ans	29,0 %	26,8 %
de 50 à 59 ans	26,7 %	23,8 %
Plus de 60 ans	6,2 %	5,2 %

Cette répartition par tranche d'âge est caractéristique de l'industrie chimique. La prépondérance de collaborateurs ayant plus de 30 ans s'explique par la durée des formations professionnelles plus élevée que dans d'autres secteurs d'activités, pour les non-cadres comme pour les cadres. Arkema se développe ainsi grâce à des salariés bien formés et expérimentés. Par une politique sociale de gestion des emplois et des compétences, déclinée par métier dans tous les pays, le Groupe s'assure, dans la durée, du transfert des savoir-faire entre les différentes générations. La forte proportion des plus de 50 ans incite néanmoins le Groupe à se préparer, en s'appuyant sur sa politique de recrutement et de gestion de carrière, au départ de près d'un quart de ses effectifs actuels dans les dix années à venir et à anticiper progressivement leur remplacement.

Évolution du nombre de salariés : recrutements et sorties du Groupe

La politique de recrutement vise à doter le Groupe des meilleures compétences pour accompagner son développement.

Fidèle à ses valeurs fondatrices de simplicité, solidarité, performance et responsabilité, Arkema attache une grande importance à l'ouverture culturelle de ses candidats, à leur capacité à travailler en équipe et à apporter des solutions ainsi qu'à leur envie d'entreprendre.

En 2018, Arkema a conçu une nouvelle marque employeur. L'objectif est d'aller au-delà des idées reçues sur les métiers de la chimie et d'attirer ainsi de nouveaux profils. Elle sera

déployée progressivement en 2019 sur divers supports de communication tels que des pages carrières, réseaux sociaux, stands et affiches.

Une démarche proactive pour attirer les jeunes talents

Dans la perspective d'un enrichissement permanent de ses recrutements, le Groupe entretient des relations privilégiées avec les meilleures filières de formation pour l'ensemble de ses métiers.

EN FRANCE

Le Groupe poursuit une politique active de relations écoles. Ainsi en 2018, 80 actions ont été réalisées en faveur des écoles cibles parmi lesquelles la participation d'Arkema à plus de 20 forums, l'organisation de deux visites de sites avec des étudiants et de plus de 10 visites du showroom pour présenter aux responsables des relations entreprises le Groupe et ses produits.

Ces actions permettent de faire connaître le Groupe et ses métiers auprès des élèves des plus grandes écoles d'ingénieurs généralistes, d'écoles de chimie ou d'écoles supérieures de commerce, ainsi que des établissements d'enseignement technique dans les domaines de la sécurité et de la maintenance.

De nouveaux partenariats ont également été développés avec les écoles cibles :

- accueil d'étudiants du Collège des ingénieurs ;
- partenariat sur 3 ans avec la promotion 2021 Chimie Paris Tech avec plus d'une dizaine d'actions prévues par an ;

- partenariat « Découverte » avec Centrale Supélec avec 6 actions à venir en 2019 ; et
- partenariat avec l'école du Management et de l'Innovation Sciences Po. Ce partenariat conclu en septembre 2018 a pour objectif de renforcer la notoriété d'Arkema auprès des étudiants notamment en participant à des événements ou projets de l'école.

Dans le cadre de sa politique de relations écoles mais aussi dans un objectif de recherche dans le domaine des matériaux avancés, Arkema a établi un partenariat avec l'École Polytechnique et la fondation Polytechnique sous la forme d'une chaire d'enseignement et de recherche « Design et modélisation de matériaux innovants », ce qui permettra d'intégrer des thésards et de co-construire des programmes R&D ciblés.

Le Groupe offre aussi chaque année de nombreuses possibilités de stages, de contrats d'apprentissage, de thèses et de volontariat international en entreprise (VIE). En 2018, Arkema compte 21 VIE, dont 9 ont démarré dans l'année. Le Groupe poursuit un objectif de développement de ces opportunités à l'international en offrant également aux étudiants des écoles partenaires des opportunités de stage à l'étranger. La gestion des stages de fin d'études supérieures, des VIE et des thèses est effectuée au niveau *corporate* afin de permettre un meilleur suivi du vivier de recrutement du Groupe. En 2018, Arkema a par ailleurs investi sur des *talent programs* dans les métiers business qui donnent l'opportunité à de jeunes cadres d'intégrer ces métiers, sur des postes exposés à l'international.

Le développement de l'alternance constitue un autre objectif majeur du Groupe en France, les alternants constituant un vivier important de recrutement. L'identification des viviers d'alternants

a été renforcée sur les profils de techniciens et d'ingénieurs : les alternants sont systématiquement évalués et les profils correspondant à nos attentes sont rencontrés dans la perspective d'une embauche le cas échéant, que ce soit à court ou moyen terme. La part des étudiants alternants en 2018 est de 3,8 %.

En 2018, l'enquête *Happy Trainee*, qui permet de recueillir le niveau de satisfaction des alternants et stagiaires sur leur expérience dans l'entreprise, a mis en évidence pour Arkema un taux de recommandation de 94 %, et un taux de participation de 60 %. Arkema se situe cette année dans le Top 10 des entreprises préférées des étudiants.

AUX ÉTATS-UNIS

Arkema Inc. développe une politique de relations écoles ciblée vers les universités formant aux principaux besoins métiers du Groupe. Elle s'est notamment traduite en 2018 par des échanges entre des étudiants du MIT, de la *Pennsylvania State University*, de l'Université du *Massachusetts de Cornell University* et des chercheurs/ingénieurs d'Arkema Inc. Deux recrutements de chercheurs ont pu être réalisés suite à ces échanges. D'autres échanges ont également été organisés avec des écoles d'ingénieurs : *Drexel University*, *Georgia Tech (Top tier Engineering school)*, *Ohio State University*, *University of Kentucky* et *University of Minnesota*.

EN ASIE

Le programme Campus 2018 développé en Chine a permis d'organiser 7 rencontres universitaires ayant réuni 1 734 étudiants. 1 189 *curriculum vitae* ont été recueillis lors de ces événements. 55 offres de postes ont été publiées auprès de ces écoles cibles et 30 étudiants ont été récompensés lors d'un prix organisé par Arkema sur l'innovation et l'entrepreneuriat.

ÉVOLUTION DES RECRUTEMENTS DE SALARIÉS PERMANENTS ET RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Au cours de l'année 2018, Arkema a recruté 1 833 salariés permanents contre 1 616 en 2017.



	2018	2017	2016*
TOTAL GROUPE	1 833	1 616	1 694
France	393	364	295
Europe hors France	252	254	186
Amérique du Nord	528	463	530
Asie	533	438	511
Reste du monde	127	97	172

* Hors Den Braven.

La répartition géographique de ces recrutements montre que l'Asie et l'Amérique du Nord demeurent les deux zones de recrutement les plus dynamiques, en cohérence avec le développement du Groupe en Asie et un *turnover* plus élevé dans ces deux zones.

ÉVOLUTION DES RECRUTEMENTS DE SALARIÉS PERMANENTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR GENRE

Les femmes ont représenté 28,2 % des recrutements en 2018. Ce taux reste, tout comme en 2017, supérieur à la proportion de femmes dans l'effectif total (25,3 %).

(en %)	Hommes 			Femmes 		
	2018	2017	2016*	2018	2017	2016*
France	69,0 %	65,1 %	67,5 %	31,0 %	34,9 %	32,5 %
Europe hors France	73,4 %	66,5 %	73,1 %	26,6 %	33,5 %	26,9 %
Amérique du Nord	70,1 %	72,6 %	76,0 %	29,9 %	27,4 %	24,0 %
Asie	75,4 %	76,9 %	78,3 %	24,6 %	23,1 %	21,7 %
Reste du monde	70,1 %	79,4 %	79,7 %	29,9 %	20,6 %	20,3 %

Au cours de l'année 2018, 27,1 % des recrutements ont porté sur des profils cadres contre 29,1 % en 2017. Cette proportion est, cette année, légèrement inférieure à la part des cadres dans les effectifs globaux (27,3 %).

La part des femmes dans les recrutements cadres a augmenté de 0,5 point (29,6 % en 2018 contre 29,1 % en 2017).

Ces chiffres sont en ligne avec la part des femmes parmi les candidats au recrutement dans les métiers du Groupe. Le Groupe reste attentif à cette proportion dans sa volonté de féminiser progressivement ses équipes, comme détaillé au paragraphe 4.4.1.5 du présent chapitre.



RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS DES SALARIÉS PERMANENTS PAR TRANCHE D'ÂGE

Le recrutement au sein du Groupe vise à répondre aux besoins d'expertise de ses métiers techniques, commerciaux et administratifs. Le recrutement de collaborateurs de moins de 40 ans représente 72,1 % et témoigne des efforts engagés par le Groupe pour anticiper la vague de départs en retraite à laquelle il devra faire face dans les dix ans à venir.

Recrutements	2018	2017	2016*
TOTAL GROUPE	1 833	1 616	1 694
Moins de 30 ans	37,6 %	38,5 %	41,9 %
de 30 à 39 ans	34,5 %	33,6 %	33,8 %
de 40 à 49 ans	18,4 %	18,5 %	16,5 %
de 50 à 59 ans	8,7 %	8,3 %	7,4 %
Plus de 60 ans	0,8 %	1,1 %	0,4 %

* Hors Den Braven.

RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS DES SALARIÉS PERMANENTS EN 2018 PAR TRANCHE D'ÂGE ET PAR GENRE

(en %)	Hommes 	Femmes 
Moins de 30 ans	36,0 %	41,9 %
de 30 à 39 ans	36,1 %	30,4 %
de 40 à 49 ans	17,9 %	19,6 %
de 50 à 59 ans	9,1 %	7,6 %
Plus de 60 ans	0,9 %	0,5 %

SORTIES DU GROUPE DE SALARIÉS PERMANENTS

En 2018, le Groupe comptabilise 1 852 sorties d'effectifs permanents, contre 1 705 en 2017, réparties comme suit :

	France	Europe hors France	Amérique du Nord	Asie	Reste du monde	Ensemble
ENSEMBLE DES SORTIES DE SALARIÉS PERMANENTS	352	399	447	500	154	1 852
dont démissions	82	218	262	400	42	1 004
dont licenciements	35	98	53	39	97	322

ÉVOLUTION DES DÉMISSIONS DE SALARIÉS PERMANENTS

Le *turnover*, pourcentage des démissions par rapport à l'effectif global, est présenté pour 2018, 2017 et 2016 dans le tableau suivant :

	2018	2017	2016*
Démissions	1 004	862	866
<i>Turnover</i>	5,2 %	4,6 %	4,7 %

* Hors Den Braven.

On observe un *turnover* par région et un *turnover* global dans la moyenne du secteur industriel. Sur une période de quelques années, celui-ci a augmenté, reflétant l'intégration au sein d'Arkema d'activités de spécialités très présentes en Asie et aux États-Unis, secteur d'activité et zones géographiques où le *turnover* est plus élevé.

Organisation du temps de travail

Les durées de travail chez Arkema sont, dans tous les pays, conformes aux exigences légales et professionnelles en la matière.

Les organisations du travail mises en place dans le Groupe prévoient des postes à temps plein. Les salariés à temps partiel représentent 3,7 % de l'effectif global au 31 décembre 2018 comme en 2017. Il s'agit principalement de temps partiel choisi par le salarié.

Compte tenu de la particularité des activités industrielles du Groupe, des formes de travail selon un rythme continu, discontinu ou semi-continu sont prévues pour certaines catégories de salariés.

En cas de surcroît d'activité ou de difficultés particulières, le Groupe peut recourir, conformément à la législation locale applicable et en fonction du marché du travail local, à des contrats de travail à durée déterminée, aux heures supplémentaires, à des sous-traitants ou encore à des agences d'intérim.

Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu à récupération et/ou paiement, conformément à la réglementation en vigueur dans chaque pays.

Initialement mis en place dans les sièges sociaux aux États-Unis et en France, le télétravail, permettant une amélioration de la qualité de vie des salariés, a été étendu à des sites industriels en France, sur certaines fonctions.

Absentéisme

L'absentéisme, qui regroupe les congés pour maladie, accidents et maternité ainsi que les grèves et les congés sans solde, est présenté dans le tableau suivant :

	2018	2017	2016*
Pourcentage d'heures d'absence (hors congés autorisés) / nombre d'heures travaillées	3,9	3,9	3,7

* Hors Den Braven.

L'absentéisme pour raisons médicales est présenté dans le tableau suivant :

	2018	2017	2016*
Pourcentage d'heures d'absences pour raison médicale / nombre d'heures travaillées	2,7	2,8	2,6

* Hors Den Braven.

Le taux d'absentéisme est stable par rapport à 2017 et se situe dans la moyenne du secteur industriel au niveau mondial qui va de 3,5 à 4,5 %.

Rémunérations et leur évolution

Le montant de la masse salariale ainsi que son évolution sont communiqués dans la note 25 des notes annexes aux états financiers consolidés figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

La rémunération globale est un élément clé de la politique de ressources humaines du Groupe. Elle s'attache à valoriser et récompenser de manière équitable la contribution de chacun à la réussite d'Arkema.

La structure des rémunérations s'appuie sur plusieurs composantes (partie fixe, partie variable individuelle, partie variable collective) qui s'appliquent de manière différente en fonction des postes et des pays. Elle répond à plusieurs objectifs :

- rémunérer la performance individuelle et collective ;
- développer le sens des responsabilités de chacun et associer l'ensemble du personnel à l'atteinte d'objectifs ;
- rémunérer équitablement et assurer une cohérence interne ; et
- maîtriser les coûts.

La structure de rémunération fait l'objet d'études comparatives régulières.

35 % des collaborateurs du Groupe disposent d'éléments de rémunération variables individuels dont le montant dépend de la réalisation d'objectifs individuels et de leur contribution à la performance globale d'une activité, d'un pays ou du Groupe. Une partie significative de leur part variable est liée à un objectif sécurité ou un autre objectif RSE.

68 % des salariés sont concernés par des éléments de rémunération variables collectifs qui permettent de les associer au développement du Groupe et à sa performance économique. Les accords d'intéressement et de participation, en France, s'inscrivent dans ce cadre.

Tous les salariés bénéficient de garanties en matière de rémunération minimale. En outre, les sociétés du Groupe ont une pratique régulière de *benchmark* et se situent dans les standards de l'industrie chimique.

Les salariés sont payés à temps, en totalité et sans retenue.

Les salariés peuvent également bénéficier d'éléments de rémunération long terme, tels que les actions de performance, et d'éléments de rémunération différée comme l'actionnariat salarié.

L'actionnariat salarié

Depuis son origine, le Groupe mène une politique dynamique d'actionnariat salarié et propose tous les deux ans aux salariés des principaux pays où le Groupe est présent de souscrire des actions de la Société à des conditions privilégiées.

Le taux de participation a augmenté avec le temps pour s'établir à 41 % en moyenne (près de 70 % en France et 25 % dans les autres pays). Le montant moyen de souscription a atteint 5 950 euros en 2018. Ces chiffres traduisent l'implication et la confiance des salariés dans le développement du Groupe.

C'est ainsi que la part du capital détenue par les salariés atteint 5,9 % au 31 décembre 2018, ce qui permet de les compter parmi les premiers actionnaires de la Société.

Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 6.2.7 du présent document.

Les actions de performance

Les plans d'actions de performance, décidés chaque année par le Conseil d'administration, sont attribués aux cadres dirigeants et aux salariés dont la performance a été remarquable ou que le Groupe souhaite fidéliser et associer à la réussite de son développement sur le long terme. En 2018, près de 1 500 bénéficiaires ont reçu des droits à actions de performance, soit 7,3 % de l'effectif.

Pour plus de détails, se reporter à la section 3.5, au paragraphe 6.2.6 et à la note 27 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Retraite et prévoyance

Dans la plupart des pays où le Groupe est présent, les salariés bénéficient d'un régime public et obligatoire couvrant les risques décès, invalidité, incapacité de travail, retraite et frais de santé.

En complément de ces dispositions légales, les différentes entités du Groupe, en France ou à l'étranger, ont la responsabilité de mettre en place et de faire évoluer les régimes de protection sociale, ainsi que les avantages sociaux, en privilégiant les régimes à cotisations définies, dans les limites des budgets annuels approuvés et en fonction des besoins ainsi que des pratiques locales. Ainsi, 92 % des salariés du Groupe bénéficient d'une couverture complémentaire décès et 90 % d'une couverture complémentaire incapacité de travail.

4.4.1.3 FORMATION ET DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

Arkema s'engage à mettre en place des conditions de travail favorisant le développement personnel et professionnel de ses employés et à leur proposer les outils appropriés qui les aideront à atteindre cet objectif et à améliorer leurs performances.

Le Groupe pratique à l'échelle mondiale des entretiens individuels annuels (EIA) qui sont l'occasion de faire le point sur l'année écoulée entre chaque responsable hiérarchique et chaque membre de son équipe, de fixer les objectifs de l'année et de réfléchir avec la hiérarchie aux souhaits d'évolution du salarié. Ce moment privilégié d'échange entre salarié et manager sert aussi à faire le point sur les formations accomplies et à définir les formations de l'année à venir pour compléter les savoirs et compétences du salarié. Toutes les catégories d'employés en bénéficient.

Au sein du Groupe, 98,7 % des salariés bénéficient d'un EIA.

En outre, des rendez-vous avec les gestionnaires de carrière permettent de faire le point sur le parcours professionnel du salarié, ses attentes et les métiers du Groupe vers lesquels il pourrait évoluer.

Politique de formation

La formation professionnelle concerne chaque salarié, quels que soient son métier, son niveau de responsabilité et son âge. Elle permet de développer ou d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice du poste, de faciliter l'évolution vers un nouveau poste et de répondre aux attentes de l'entreprise en termes d'expertise technique ou de pratique managériale. C'est pourquoi le Groupe affirme sa volonté d'assurer à tous les

salariés l'accès à la formation, pendant toute la durée de leur parcours professionnel.

Les heures de formation sont enregistrées dans les sociétés détenues par le Groupe à 50 % et plus et dont l'effectif est supérieur à 60 salariés (ce qui représente 92 % de l'effectif total du Groupe).

ÉVOLUTION DES HEURES DE FORMATION (HORS E-LEARNING)

	2018	2017	2016*
Nombre d'heures de formation totales Groupe	456 798	484 578	464 706
Nombre d'heures de formation par salarié par an	25	25	27
Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation	17 111	16 161	16 256
Pourcentage du personnel ayant suivi au moins une formation dans l'année	92,7	85,0	94,7

* Hors Den Braven.

En 2018, les salariés bénéficient toujours d'un niveau soutenu de formation, de 25 heures en moyenne par salarié. Les années 2017 et 2016 se situaient à un niveau exceptionnel en raison du déploiement du programme mondial *Safety Academy*.

Arkema s'attache à mettre en œuvre des formations qui répondent aux besoins d'évolution de l'entreprise et des collaborateurs et souhaite maîtriser la pertinence et l'efficacité des formations déployées pour optimiser l'investissement réalisé.

En France, la qualité des formations est évaluée par des questionnaires complétés par les salariés formés à l'issue des sessions de formation et fait l'objet de *reportings*.

Au-delà de ces évaluations qualitatives, certaines formations dont les acquis sont contrôlés permettent de vérifier la capacité des salariés formés à mettre en œuvre leurs compétences en toute autonomie. Par exemple, la formation d'un opérateur de fabrication se fera par étapes dans le cadre d'un processus formalisé tant en termes de programme que de validation des acquis. Cette pratique permet la montée en compétences et en performances, offrant ainsi aux salariés la possibilité d'accéder à

des promotions et des mobilités internes, et permettant au Groupe de fidéliser ses collaborateurs et d'accroître ses performances. Cette démarche répond également aux exigences de notre système de management.

Des parcours de formation peuvent aboutir à des progressions dans les métiers, des changements de niveau ou de coefficient, ce qui favorise l'évolution interne des salariés.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE SALARIÉS BÉNÉFICIAIRE DE FORMATIONS E-LEARNING

Dans le cadre du développement des outils digitaux mis à la disposition des salariés, l'offre de formation du Groupe Arkema a très rapidement proposé des modules *e-learning* faciles à suivre notamment dans le domaine de la sécurité et des références communes au Groupe. Cette offre de formations s'étoffe chaque année et regroupe actuellement plus de 25 modules disponibles en français et en anglais, parfois en chinois, en allemand ou encore en italien en fonction des sujets. Ces formations se développent d'autant plus que la quasi-totalité des salariés dispose d'un accès à un poste informatique et d'une identification qui facilite l'accès à ces formations.

	2018	2017	2016*
Nombre de salariés qui ont suivi une formation en <i>e-learning</i>	15 042	10 496	9 298
Pourcentage du personnel ayant suivi au moins une formation <i>e-learning</i> dans l'année	81	55	54

* Hors Den Braven.

La formation *e-learning* a fortement progressé en 2018 ce qui est lié à l'appropriation par les salariés de cette modalité de formation soutenue par l'implémentation de nouveaux modules de formation et d'une plus grande communication.

Ainsi, après le déploiement du module « Code de conduite et d'éthique des affaires », un module « anti-corruption » a été

réalisé pour sensibiliser les salariés et est déployé au niveau mondial.

D'autre part un nouvel outil de gestion des modules *e-learning* implémenté en Europe depuis 2017 a permis de mieux gérer les apprenants et d'obtenir des statistiques plus précises.

Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés

La politique de formation du Groupe a notamment pour ambition de renforcer les compétences des collaborateurs dans les domaines de la sécurité, de la santé, de l'environnement, des métiers du Groupe, ou encore du management.

Au niveau international, les programmes suivants ont été mis en place :

- le programme *Isafe*, formation de sensibilisation à la cyber-sécurité, est déployé dans tous les pays via un réseau de référents ;
- le programme *Arkema Executive*, organisé tous les deux ans avec une grande école de management reconnue internationalement et qui regroupe pendant 10 jours des salariés pouvant prendre à terme des responsabilités élevées au sein du Groupe. Ce programme réunit dans une même session des salariés du monde entier. Cette formation a pour objectif de leur donner les moyens de développer des compétences de futurs dirigeants. En 2018, 36 managers y ont participé ;
- en 2017, un programme de développement du *leadership* a été créé avec un déploiement régional en Asie et en Europe. Ces deux programmes sont venus compléter la formation qui existait déjà aux États-Unis avec *Cornell Leadership Program* pour constituer l'*Arkema Leadership Academy*. Depuis 2017, cinq sessions ont été organisées, trois en Europe et deux en Asie et ces programmes auront concerné au total 126 managers ;
- un programme SMART pour la mise en œuvre de l'excellence opérationnelle est en cours de déploiement sur 10 sites pilotes aux États-Unis et en Europe. Ce programme accompagne une démarche de prise en compte des apports des salariés de terrain pour une résolution des problèmes ou une amélioration de l'efficacité des équipes ;
- la *Sales Academy* a été construite en début d'année 2018 et s'adresse à toutes les forces de vente dans le monde. Elle accompagne l'évolution de la stratégie de ventes du Groupe ainsi que la mise en place d'un CRM (*Customer Relationship Management*), outil de gestion de la relation client ;
- une *Supply Chain Academy* a été créée en 2018 à destination dans un premier temps des managers. Ce parcours de développement de la fonction *supply chain* leur permet de s'approprier les compétences tout en identifiant les bonnes pratiques et les évolutions nécessaires au sein de leur communauté. Ce programme s'inscrit dans la mise en œuvre des objectifs stratégiques globaux de la *supply chain*. Les premières sessions de formation ont été proposées pour les Européens. Un déploiement est prévu en Asie et aux États-Unis dès 2019 ; et
- une *Top Executive Academy* a été conçue en 2018 à destination des dirigeants pour être déployée en 2019. Construite sur des *master class* internes et externes, elle portera sur la négociation, le contrôle interne, l'International, le *Talent management*, l'innovation, le juridique, le digital, la RSE, le *leadership* et la finance.

En France, une action spécifique a été mise en place ces dernières années pour étoffer l'offre de formation en management et ajouter au parcours de formation initiale « Passeport Manager » les formations complémentaires suivantes :

- le manager, les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail ;
- travailler ensemble à l'international ;
- pratique de l'entretien : entretiens de recadrage, EIA, entretien professionnel ;
- communication interpersonnelle ; et
- *Arkema Management Way* : bilan de sa pratique managériale.

Dans l'objectif de développer la diversité et notamment d'accroître le pourcentage de femmes occupant des postes d'encadrement supérieur, Arkema France a développé deux programmes de formation détaillés au paragraphe 4.4.1.5 du présent chapitre.

Gestion de carrière

La gestion de carrière ou *talent management* est un des piliers de la politique de développement des ressources humaines du Groupe afin de diversifier les expériences des salariés dans le cadre de leur parcours professionnel et ainsi d'assurer un enrichissement régulier de leurs compétences, qui est essentiel au développement du Groupe.

La fonction gestion de carrière remplit ainsi une double mission :

- s'assurer que l'entreprise dispose aujourd'hui et à moyen terme des compétences dont elle a besoin pour mener à bien son développement ; et
- accompagner les salariés dans la construction de leur parcours professionnel. Il s'agit de leur permettre d'accroître leurs compétences et de mettre en œuvre leurs projets, en fonction des possibilités et des opportunités au sein du Groupe.

La gestion de carrière des collaborateurs est organisée comme suit :

- au niveau *corporate*, pour les cadres en France et les cadres de niveau de poste 15 et plus au plan international ; et
- en réseau, au niveau de chaque pays et de chaque site pour les OETAM (Ouvriers, Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise).

La politique de gestion de carrière au sein du Groupe est unique, c'est-à-dire qu'elle repose sur les mêmes principes quels que soient le statut (cadre ou non-cadre), le pays, l'âge ou le sexe. Ces principes sont les suivants :

- donner à chaque collaborateur les moyens d'être le pilote de sa carrière et lui apporter le soutien nécessaire à chaque étape ;
- mener une politique de promotion interne volontariste ;
- repérer et développer les potentiels afin de favoriser la prise de responsabilités ainsi que l'évolution professionnelle ;
- favoriser la mobilité fonctionnelle (entre filiales) et géographique ; et
- permettre à chacun de progresser dans l'entreprise, d'enrichir son expérience et ses compétences, tout en assurant la fluidité des organisations.

Au niveau Groupe, un programme de développement de carrière a été déployé. Il est fondé sur un *feedback* apporté aux salariés après réalisation d'une auto-évaluation comparée à celles de leurs supérieurs hiérarchiques n+1 et n+2. Ce dispositif permet de définir des plans d'action et de progrès individualisés sur la base de *coaching*, de nouvelles expériences ou de formations.

En 2018, l'outil *SuccessFactors*, développé à l'origine pour répondre aux besoins d'Arkema Inc., a été étendu au périmètre du Groupe : il concerne désormais les États-Unis, l'Asie et l'Europe. Ainsi près de 80 % du périmètre du Groupe est couvert par l'outil qui permet de disposer d'une base de données mondiale et de gérer des *process RH* au niveau du Groupe.

Expériences internationales

Arkema, qui exerce ses activités essentiellement en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, s'est doté d'une politique de mobilité internationale, dont l'objectif est de garantir le niveau de compétences nécessaire dans toutes ses implantations et d'élargir les compétences de ses collaborateurs en leur offrant la possibilité de travailler dans des environnements différents.

Cette politique se décline en cinq programmes adaptés aux différents objectifs de mobilité internationale :

Expertise

Ce programme concerne les salariés du Groupe qui participent à la mise en œuvre de projets stratégiques pour le Groupe dans un pays étranger où il n'existe pas de compétences locales adaptées permettant ainsi un transfert progressif de compétences aux personnels locaux.

Développement

Ce programme concerne les salariés du Groupe qui vont exercer, pendant une période déterminée (en moyenne 3 ans), un rôle dans leur domaine de compétence dans un pays étranger où il existe des compétences locales similaires, en vue de compléter leur savoir-faire et de retourner à la suite de cette expérience dans leur pays d'origine.

International

Ce programme s'adresse aux collaborateurs du Groupe dont la carrière s'effectue exclusivement à l'international sans plus aucune référence à leur pays d'origine.

Expatriation Europe

Ce programme s'applique aux salariés français du Groupe qui participent à des projets stratégiques ou développent leur carrière dans un pays d'Europe.

Talent Program

Ce nouveau programme lancé en 2016 à destination des salariés juniors vise à offrir une expérience internationale au sein du Groupe à de jeunes talents identifiés à l'issue d'un premier poste en interne ou d'un VIE.

Le nombre de salariés du Groupe en contrats d'expatriation est en moyenne proche de 80. Ce chiffre, relativement faible, s'explique par la politique de recrutement du Groupe qui consiste à privilégier, dès que cela est possible, l'embauche de salariés locaux, y compris pour des postes de direction ou à fortes responsabilités.

4.4.1.4 ÉCOUTE ET DIALOGUE

Le Groupe s'engage à respecter les libertés fondamentales de ses salariés, telles que les droits d'association et d'expression, à protéger la confidentialité des données personnelles de ses employés et à respecter leur vie privée, comme défini dans son Code de conduite et d'éthique des affaires.

Parmi les principes et droits fondamentaux au travail, la liberté syndicale et la négociation collective sont un facteur de progrès social dont le Groupe favorise la mise en place partout où il est implanté.

Ainsi, au-delà du respect des dispositions légales et réglementaires des pays où il exerce ses activités, le Groupe facilite la création de représentations des salariés afin de mettre en œuvre tout dispositif approprié de négociation collective. Dans les pays où la législation ne prévoit pas de représentants du personnel, des instances peuvent être créées localement. À l'échelle européenne, une structure d'échange et de dialogue est en place avec le comité de Groupe européen.

Enfin, le Groupe s'attache à développer l'écoute et la concertation vis-à-vis de ses salariés, que ce soit directement sous forme d'enquêtes internes ou par la voie des représentants du personnel.

Organisation du dialogue social

Dans le cadre de sa politique sociale, le Groupe développe un dialogue permanent avec les représentants du personnel au niveau de l'ensemble des entités le constituant, dans le respect des particularités culturelles et législatives locales.

Au niveau européen

L'instance d'échange est le comité de Groupe européen composé de vingt-six membres. Il se réunit au moins une fois par semestre en réunion plénière d'une journée afin d'aborder les sujets relevant de sa compétence, tels que notamment :

- sur le plan économique : l'évolution des marchés, la situation commerciale, le niveau d'activité, les principaux axes stratégiques, les perspectives de développement et les objectifs ;
- sur le plan financier : l'examen des comptes consolidés du Groupe, l'examen du rapport annuel et les investissements ;
- sur le plan social : la politique sociale du Groupe, la situation et l'évolution de l'emploi ;
- sur le plan environnemental : la politique du Groupe ainsi que l'évolution de la réglementation européenne ; et
- sur le plan organisationnel : les changements substantiels concernant l'organisation du Groupe, l'évolution de ses activités, les créations ou les arrêts d'activités touchant au moins deux pays de l'Union européenne.

En 2018, les réunions plénières se sont déroulées les 30 et 31 mars et les 26 et 27 octobre au siège social d'Arkema.

Aux États-Unis

Les employés des sites syndiqués aux États-Unis sont couverts par des accords collectifs négociés avec les syndicats locaux et centraux. Ces accords, d'une durée moyenne de trois ans, portent notamment sur les rémunérations, la sécurité des salariés et des procédés et la qualité de vie au travail.

En Chine

La première assemblée des représentants du personnel (*Employee Representatives Congress*) d'Arkema (China) Investment Co. Ltd, principale filiale du Groupe en Chine, a été élue fin 2007 et mise en place en janvier 2008. Cette instance compte actuellement trente-quatre membres. Ses prérogatives sont multiples, depuis

les négociations salariales jusqu'à la sécurité en passant par la formation. Cette instance vient compléter les *Labour Unions* déjà mis en place sur les sites industriels du Groupe en Chine.

Le tableau suivant témoigne du taux important de la représentation du personnel en 2018.

POURCENTAGE DE SALARIÉS DU GROUPE, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE, BÉNÉFICIAIRE D'UNE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL ET/OU D'UNE REPRÉSENTATION SYNDICALE

	2018*
TOTAL GROUPE	90 %
France	100 %
Europe hors France	90 %
Amérique du Nord	77 %
Asie	84 %
Reste du monde	100 %

* Données représentatives des sociétés détenues par le Groupe à 50 % et plus et comptant plus de 60 salariés, ce qui couvre 92 % des salariés du Groupe

Dialogue direct avec les salariés

Le Groupe s'attache à développer l'écoute et la concertation vis-à-vis de ses salariés, que ce soit directement sous forme d'enquêtes internes ou par la voie des représentants du personnel.

Dans ce cadre, Arkema réalise des enquêtes internes afin de mesurer notamment le niveau de satisfaction et l'engagement de ses salariés et de mettre en place des plans d'actions appropriés.

En 2018, Arkema a lancé une enquête d'opinion interne auprès des salariés des principaux pays européens, hors Bostik, soit 70 % des salariés en Europe. Trois grandes thématiques ont été abordées : « Mon travail au quotidien », « L'accompagnement par Arkema » et « Arkema et moi ». Le taux de participation pour 60 % constitue une couverture très satisfaisante.

Les résultats sont très bons, comme en témoigne le *Net Promotor Score* ou NPS qui s'établit à 20, un niveau très élevé témoignant du fort attachement des salariés d'Arkema à leur entreprise. Le NPS est l'indicateur de satisfaction le plus utilisé dans ce domaine. Il mesure le niveau de recommandation que les salariés donneraient de leur entreprise à leur entourage.

Les résultats sont analysés de façon détaillée pour chaque entité, partagés avec les salariés, et donneront lieu à des plans d'actions en 2019. Cette enquête sera reconduite périodiquement pour mesurer les évolutions et améliorations.

Des enquêtes internes similaires sont également conduites régulièrement sur les autres entités géographiques du Groupe (États-Unis, Chine, Grande Bretagne et désormais France et Europe). Le taux moyen de réponses aux enquêtes menées ces deux dernières années s'établit à 70 %.

Ainsi, sur les trois dernières années, 80 % des salariés du Groupe ont pu exprimer leur opinion.

L'exploitation de ces enquêtes donne lieu à un partage des résultats et à l'établissement de plans d'actions sur les sites et de façon transversale. Ainsi, suite à l'enquête européenne de 2018, la direction des ressources humaines renforce la communication interne sur les évolutions professionnelles pour mieux répondre aux attentes exprimées sur cet aspect.

Accords collectifs

Depuis sa création, la politique contractuelle développée au sein du Groupe s'est concrétisée par la signature de nombreux accords dans chaque établissement ou société du Groupe.

En France, certains accords sont conclus au niveau du Groupe et sont donc applicables à l'ensemble des sociétés du Groupe en France. Ils sont complétés par les accords d'entreprise ou d'établissement négociés au sein des différentes entités.

En dehors de la France, les négociations collectives se déroulent en fonction des spécificités nationales en matière de représentation du personnel et en fonction du cadre légal.

Le Groupe mène une politique de négociation qui permet l'amélioration du statut social des salariés en corrélation avec son développement ainsi que le contexte macro-économique et légal. L'année 2018 a été marquée par les négociations sur la mise en place, en 2019, du Comité social et économique dans les sociétés du Groupe en France.

Les accords collectifs ont un impact positif sur les conditions de travail, comme l'illustrent en France les mesures prises en faveur des personnes handicapées, détaillées au paragraphe 4.4.1.5 du présent chapitre, l'accord signé en 2017 concernant le droit à la déconnexion numérique ou encore le renouvellement de l'accord sur le télétravail, étendu en 2018 aux sites industriels, sur certaines fonctions.

4.4.1.5 DIVERSITÉ, ÉGALITÉ DES CHANCES ET ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

Dans le cadre de sa politique de non-discrimination et de promotion de l'égalité professionnelle et de la diversité, le Groupe s'engage à promouvoir l'élimination des discriminations de tous ordres, à encourager la diversité qui est un atout pour son activité mondiale et à recruter ses collaborateurs uniquement en fonction de ses besoins et de leurs qualités propres, tel que défini dans son Code de conduite et d'éthique des affaires et sa note de politique des Ressources Humaines du Groupe.

L'égalité professionnelle constitue, avec la prévention des discriminations en général, un axe fort de la politique de ressources humaines du Groupe. Le Groupe veille donc en particulier à assurer l'égalité professionnelle homme/femme, favoriser l'insertion de salariés en situation de handicap et respecter le principe de non-discrimination en matière d'âge et de nationalité. Parmi les mesures mises en place pour veiller à l'égalité professionnelle et obtenir des résultats quantifiables, le Groupe a mis en place :

- un programme de révisions périodiques des descriptions de postes afin de préserver l'égalité et la cohérence métier. Une attention particulière est portée sur le fait qu'elles reflètent précisément les tâches et responsabilités afférentes, ainsi qu'un point annuel sur les postes, leurs intitulés et les profils requis, département par département ; et
- une politique de recrutement fondée sur le critère unique de l'adéquation du profil au poste. À titre d'exemple, aux États-Unis, Arkema Inc. s'emploie notamment à former les personnes impliquées dans le processus de recrutement, à mettre à leur disposition les descriptions de postes et profils requis, ainsi qu'à remédier à toute situation de défaut significatif d'emploi des minorités et des femmes au sein des établissements de la société. En France, les responsables ressources humaines sont formés sur la prévention de la discrimination dans le recrutement.

La diversité est un enjeu fort pour le Groupe, en tant que levier important de performance de ses équipes et d'attraction des talents. Ainsi, le Groupe vise aussi à renforcer son image de marque employeur. Il s'est ainsi doté de deux objectifs dans ce domaine pour accroître la part des femmes et des collaborateurs de nationalité non française dans l'encadrement supérieur et les dirigeants. Ces objectifs sont détaillés ci-dessous.

Mesures prises en faveur de la diversité internationale

Partout où Arkema exerce ses activités, il s'engage à développer les compétences et savoir-faire locaux et à privilégier l'emploi local à tous les niveaux, jusqu'aux équipes de direction. Le Groupe propose également des perspectives de carrière à l'international. Plusieurs programmes d'expatriation ont été conçus, dont récemment un dispositif *Talent Program* à destination des plus juniors.

Promouvoir la présence de personnes dont la nationalité n'est pas française parmi les cadres dirigeants est un enjeu important identifié également lors de l'analyse de matérialité réalisée en 2016. Le Groupe s'est ainsi doté d'un objectif à l'horizon 2025 :

OBJECTIF 2025

Part des collaborateurs de nationalité non française dans l'encadrement supérieur et les dirigeants : entre 42 et 45 %.

En 2018, 39 % de l'encadrement supérieur est de nationalité non française contre 37 % en 2017.

Afin de soutenir l'atteinte de ces objectifs, le Groupe intègre la diversité internationale dans ses recrutements. Des formations sont également proposées aux managers sur « le travail en environnement interculturel ». Elles ont pour objectif de promouvoir le travail dans le contexte de diversité internationale.

Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

Arkema veille à ce que les femmes bénéficient des mêmes opportunités d'évolution de carrière que leurs homologues masculins. Le Groupe a ainsi développé depuis plusieurs années une politique d'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes.

Les actions retenues concernent les quatre domaines suivants :

- renforcer le principe de non-discrimination dans l'accès à l'emploi ;
- s'assurer du principe d'équité des rémunérations ;
- favoriser et faciliter les parcours professionnels ; et
- prendre en compte la parentalité dans la gestion de carrière.

Le deuxième objectif de diversité fixé par le Groupe dans le cadre de l'engagement social de sa démarche RSE porte sur la promotion des femmes au niveau des cadres dirigeants, où la proportion de femmes doit s'accroître. Cet enjeu a été aussi identifié lors de l'analyse de matérialité effectuée en 2016. Le Groupe a mis en place un plan d'actions pour encourager les talents féminins. Près de 30 % des managers intermédiaires du Groupe sont des femmes, ce qui représente un vivier intéressant pour atteindre l'objectif 2025. Ce plan d'actions comporte plusieurs volets :

- une sensibilisation des managers par la mise en place de formations « manager en diversité » et par l'intégration de cette thématique dans les formations existantes. Cette formation déployée à partir de 2018 concerne dans un premier temps les cadres puis sera déployée sur l'ensemble de la ligne managériale ;
- la mise en place d'ateliers de carrière afin notamment d'inciter les femmes à soutenir leur projet professionnel. Cet atelier mis en place en 2018 est proposé aux cadres souhaitant bénéficier d'un espace de réflexion sur leur carrière ;
- une recherche de femmes occupant des postes clés dans des entreprises ou organisations externes afin de constituer un vivier futur de recrutement ; et
- une communication et sensibilisation interne au Groupe.

OBJECTIF 2025

Part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants : entre 23 et 25 %.



En 2018, dans l'ensemble du Groupe, les femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants représentent 21 % de l'ensemble de ce collège contre 19 % en 2017. Cette évolution résulte largement du programme d'accompagnement mis en place depuis 2016, en faveur de l'égalité des chances et de la mixité. Elle est en cohérence avec une progression moyenne de 0,5 % par an nécessaire pour atteindre l'objectif 2025.

L'encadrement supérieur et les dirigeants ainsi définis représentent environ 10 % des cadres. Ainsi, parmi les 10 % des postes à plus haute responsabilité, on compte 21 % de femmes.

En France

Un accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la diversité a été conclu en 2018 au sein d'Arkema France. Les principaux axes de cet accord concernent le recrutement et l'intégration, la rémunération et la promotion, l'accès aux formations et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

En 2018, le Groupe a continué de renforcer sa politique en faveur du recrutement et de la promotion des femmes. Des actions concrètes ont été déployées, notamment le développement d'un programme de *mentoring* conduit par des cadres dirigeants du Groupe et qui a pour objectif de favoriser l'accession des femmes à des postes à responsabilités. Ce programme a bénéficié depuis deux ans à une quarantaine de femmes cadres en France et va se poursuivre en 2019. Des réseaux ont aussi été créés en région afin de soutenir les actions de promotion de la carrière des femmes.

Un Comité de pilotage sur la diversité a été constitué en 2016 afin de déployer la démarche. Ce comité est composé de directeurs d'activités et directeurs fonctionnels du Groupe et a pour objectif de valider et proposer des actions en faveur du développement de la mixité professionnelle.

Aux États-Unis

Aux États-Unis, Arkema Inc. a élaboré un plan d'actions veillant au respect de l'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et tous les demandeurs d'emplois, à qualification égale et indépendamment de la race, de l'ethnie, du pays d'origine, de la religion ou du sexe. Ce plan d'actions, spécifique à chaque site, est renouvelé chaque année.

En outre, afin de soutenir les objectifs que le Groupe s'est fixés, un plan d'actions a été mis en place et comprend :

- des actions transversales : intégration de la diversité dans les programmes de management existants et création d'une offre de formation dédiée au management de la diversité ; initiatives permettant aux collaborateurs de travailler sur leur projet de carrière ; actions de communication afin de promouvoir l'accès des femmes aux métiers industriels ;
- des actions par métier : en fonction du diagnostic réalisé sur chacun des métiers, définition d'actions ciblées concernant le recrutement et la promotion des femmes.

Mesures prises en faveur de l'emploi des personnes handicapées

L'employabilité et l'insertion des personnes en situation de handicap par la mise en œuvre de formations adaptées et l'aménagement spécifique des postes de travail constituent un des engagements phares de la politique du Groupe en faveur des personnes handicapées. De plus, les procédures de recrutement permettent d'offrir à des personnes handicapées différentes opportunités d'emploi.

Les paragraphes suivants détaillent les mesures prises en France qui illustrent la démarche mise en place par le Groupe. Pour les autres régions, des mesures similaires ont été mises en œuvre tout en prenant en compte leurs spécificités et leur réglementation.

À fin 2018, le Groupe en France comptait 4,1 % de salariés en situation de handicap sur l'ensemble de son effectif.

En 2017, un nouvel accord au sein d'Arkema France a été conclu pour une durée de quatre ans. Cet accord réaffirme les engagements du Groupe en faveur du maintien dans l'emploi, du recrutement et de l'intégration, de la formation, de la sensibilisation et du développement du recours au secteur protégé et adapté. Il comporte les objectifs suivants : recruter sur 4 ans l'équivalent de 60 collaborateurs en situation de handicap et augmenter de 21 % le montant des achats réalisés avec le secteur protégé et adapté. À fin 2018, Arkema France avait réalisé 73 recrutements (tous types de contrats) et augmenté le chiffre d'affaires réalisé avec le secteur protégé et adapté de plus de 20 %.

Au-delà des objectifs, le Groupe a poursuivi et renforcé ses actions dans les domaines suivants :

- maintien dans l'emploi : réalisation de nombreuses études ergonomiques au poste de travail et mise en place des outils d'adaptation nécessaires, formation des infirmières à l'ergonomie, développement du réseau des référents, réunion des coordinateurs handicap, diagnostic des pratiques de sites en matière de maintien dans l'emploi ;
- recrutement et intégration : poursuite de certains partenariats, tels que le *Club House* favorisant l'insertion des personnes en situation de handicap ; développement d'un partenariat avec Salto afin de développer l'accès à des stages et à l'alternance, étude d'opportunité sur la mise en place d'un Certificat de Qualification Professionnelle Opérateur dans le Sud-Ouest ;
- développement du recours au secteur protégé et adapté : intégration dans des appels d'offres nationaux tels que la traduction et la numérisation ; et
- communication et sensibilisation : poursuite de la sensibilisation des salariés et des managers au travers d'actions locales et d'une communication en central.

Aux États-Unis, dans une volonté de respecter la diversité au moment de l'embauche, les postes d'Arkema Inc. à pourvoir par recrutement extérieur sont affichés ou diffusés sur divers sites de recrutement à destination des personnes en situation de handicap ; les annonces sont en outre envoyées par mail à des organismes communautaires locaux aidant ces personnes dans leur recherche d'emploi.

Mesures prises en faveur de l'emploi des seniors

En France, la problématique de l'emploi des seniors est intégrée dans l'accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences. Aux termes de cet accord, sont considérées comme seniors les personnes âgées de 50 ans et plus et le Groupe s'engage sur les axes suivants :

- un objectif d'embauche : 10 % des recrutements en CDI devront concerner des personnes âgées de 50 ans et plus ;

- le maintien dans l'emploi ;
- l'accompagnement de fin de carrière ;
- la préparation du départ en retraite ; et
- la transmission du savoir.

En 2018, 393 embauches en CDI ont été réalisées en France dont 37 concernent des salariés âgés de 50 ans et plus, soit près de 10 %.

4.4.2 Conformité et éthique

Le Groupe s'attache à exercer ses activités dans le respect des principes et règles d'éthique, d'intégrité et de conformité. Le non-respect de ces engagements exposerait le Groupe à des risques juridiques ou des risques de réputation.

Arkema veille ainsi à respecter les lois et réglementations applicables ainsi que les bonnes pratiques commerciales dans la conduite de ses affaires. Dans le choix de ses partenaires industriels et commerciaux, Arkema privilégie ceux qui adhèrent à ses engagements sociétaux.

Au-delà du respect des conventions internationales et des lois applicables dans les pays où il exerce ses activités, Arkema s'engage à respecter les règles de libre concurrence et à rejeter la corruption et la fraude sous toutes leurs formes. Arkema condamne et cherche également à prévenir la fraude et la corruption dans les transactions commerciales avec ses partenaires.

Arkema veille à être en conformité avec la réglementation fiscale dans tous les pays où il opère tout en optimisant ses charges fiscales. Le Groupe condamne et cherche à prévenir toute forme d'évasion fiscale. À cet effet, la direction fiscale du Groupe fait appel chaque fois que cela est nécessaire à des consultants externes reconnus et s'assure par ailleurs de la mise à jour régulière de la politique de prix de transfert. Elle s'assure en outre de la mise en œuvre des éventuelles mesures correctrices en cas de contrôles fiscaux.

L'année 2018 a été marquée par l'adoption d'une charte anti-corruption, la mise en place d'un dispositif d'alerte professionnelle, ainsi que la mise à jour du Code de Conduite & d'Éthique des Affaires.

Arkema veille également à se conformer aux réglementations fiscales nationales et internationales applicables et à adopter une politique fiscale transparente, notamment dans le cadre de la lutte contre l'évasion fiscale.

4.4.2.1 LE CODE DE CONDUITE ET D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Le Groupe dispose d'un Code de Conduite & d'Éthique des Affaires (le « Code de Conduite ») qui décrit les bonnes pratiques commerciales que les collaborateurs se doivent de respecter. Il énonce les quatre valeurs d'Arkema et s'articule autour des principes du Pacte mondial notamment.

Le Code de Conduite est accessible sur le site Internet du Groupe et comprend notamment les points essentiels suivants :

- aucun collaborateur ne doit offrir, fournir ou accepter, directement ou indirectement, un quelconque avantage indu, qui serait pécuniaire ou d'une autre nature et dont le but serait d'obtenir une relation d'affaires ou toute autre facilité. Les partenaires notamment concernés sont les personnes dépositaires de l'autorité publique, les intermédiaires commerciaux, les employés de clients et les partis politiques ;
- tout collaborateur se doit de respecter scrupuleusement les règles du droit de la concurrence dans tous les pays où le Groupe exerce ses activités ; et
- tout collaborateur se doit de respecter la réglementation sur l'importation et l'exportation de biens et services.

4.4.2.2 LES PROCESSUS DE CONTRÔLE ET DE RÉDUCTION DES RISQUES DE PRATIQUES ANTI-CONCURRENTIELLES, DE CORRUPTION ET DE FRAUDE

Arkema a mis en place un programme de conformité et d'éthique des affaires dont la pierre angulaire est le Code de Conduite. Ce programme de conformité couvre principalement le droit de la concurrence, le contrôle des exportations et la lutte contre la corruption. Ces domaines font l'objet de règles et procédures applicables au sein du Groupe et de processus de contrôle des risques liés à ces domaines.

Les moyens mis en œuvre pour le bon fonctionnement de ce programme sont :

- la sensibilisation des collaborateurs au respect des règles de concurrence, de contrôle des exportations et de lutte contre la corruption au moyen de formations ;
- la mise à disposition d'un guide pratique concurrence sur les règles et comportements à adopter ;
- l'évaluation de tout agent commercial, préalablement à sa nomination, en application de la procédure sur les intermédiaires commerciaux afin de limiter le risque d'apparition de situations propices à la corruption ;

- l'approbation systématique de toute transaction préalablement à l'exportation d'un bien vers un pays soumis à des restrictions commerciales et/ou financières, en application de la procédure sur le contrôle des exportations ;
- l'existence de formations en ligne sur les thèmes suivants : Code de Conduite, anti-corruption, droit de la concurrence (module devant être déployé en 2019) ; et
- la signature de l'attestation de conformité par tous les collaborateurs potentiellement exposés. Par cette attestation, les collaborateurs désignés s'engagent à respecter le Code de Conduite ainsi que les différentes procédures qui en découlent.

Un comité de conformité est en charge du suivi de l'application du programme de conformité dans le Groupe. Ce comité, dont les membres sont nommés par le Président-directeur général et qui rapporte au Comité exécutif, est composé de représentants des directions suivantes : audit interne et contrôle interne, ressources humaines, développement durable, sécurité environnement industrie, juridique, financement et trésorerie et fiscalité. Un membre du Comité exécutif fait également partie de ce comité.

Cette instance est chargée du suivi d'application des questions de conformité au sein du Groupe dans les domaines suivants : droit de la concurrence, intermédiaires commerciaux, fraude, pratiques commerciales et intégrité des affaires, intégrité de l'environnement de travail et respect de l'environnement. Le comité de conformité s'est réuni quatre fois en 2018.

Pour toute question pratique relative à un problème d'éthique, en général, ou plus particulièrement, à toute difficulté d'application du Code de Conduite, le Comité de conformité peut être saisi, soit par la direction générale, soit par chacun des collaborateurs.

Dans les différentes régions où le Groupe exerce ses activités, les directeurs régionaux sont désignés comme correspondants du Comité de conformité.

Enfin, dans le cadre du dispositif global de gestion des risques mis en place par le Groupe, la direction de l'audit interne et du contrôle interne mène des audits réguliers dans les filiales du Groupe et analyse, à cette occasion, les divers processus de management de ces filiales ce qui lui permet de détecter d'éventuels risques de fraude et de définir, le cas échéant, les actions correctives nécessaires. Sur le dispositif global de gestion des risques, voir la section 2.2 du présent document.

4.4.2.3 MISE EN ŒUVRE DE LA LOI SAPIN II

En application de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « loi Sapin II », une cartographie des risques de corruption a été établie, tel que mentionné au paragraphe 2.1.2 du présent document, et est maintenue à jour permettant d'adapter si nécessaire le processus de vérification des tiers.

Par ailleurs, une charte anti-corruption ainsi qu'une procédure d'alerte professionnelle (également appelée « dispositif d'alerte professionnelle ») ont été adoptées et complètent ainsi le Code de Conduite qui a fait l'objet d'une mise à jour pour tenir compte de ces nouveaux instruments de conformité. Le Code de Conduite a pour sa part été progressivement intégré aux différents

règlements intérieurs des établissements situés en France. Le processus d'intégration a été finalisé en septembre 2018. La charte anti-corruption et la procédure d'alerte professionnelle ont, elles, été annexées aux règlements intérieurs des établissements précédemment cités et ont été communiquées par e-mail, avec le Code de Conduite, à l'ensemble des collaborateurs du Groupe par le Président-directeur général en octobre 2018.

Le Code de Conduite ainsi que la charte anti-corruption prévoient des sanctions disciplinaires en cas de violation de ces derniers. Il s'agit de celles décrites dans le règlement intérieur de chaque établissement. En 2018, un cas a nécessité le prononcé de sanctions disciplinaires.

Des formations présentielles sont réalisées tout au long de l'année auprès des populations les plus exposées aux risques de corruption et de trafic d'influence. Une formation en ligne spécifique à l'anti-corruption complète depuis novembre 2018 les formations présentielles et cible prioritairement les collaborateurs les plus exposés aux risques précités.

Concernant le dispositif d'alerte professionnelle mis en place, cet instrument offre la faculté à toute personne physique salariée du Groupe (ou assimilé) ou collaborateur extérieur ou occasionnel (sous-traitant, intermédiaire, fournisseur, client) de signaler des dysfonctionnements dont il a connaissance qui seraient en lien avec Arkema. Ces signalements doivent être recueillis et traités, dans la plus stricte confidentialité, par le Comité d'alerte qui se substitue désormais au médiateur éthique. Les membres du Comité d'alerte sont désignés par le Président-directeur général. Ce comité est composé de représentants des directions suivantes : audit interne et contrôle interne, développement durable, juridique et relations institutionnelles.

Le dispositif d'alerte s'ajoute aux canaux de signalement et outils déjà existants dans certaines filiales.

Sur l'année 2018, 14 alertes au total ont été reçues pour des sujets autres que des sujets de corruption.

Une communication importante sur toutes ces mesures a été réalisée, ce qui a permis un renforcement de la sensibilisation des employés à tous les niveaux de la hiérarchie et a suscité davantage d'échanges.

4.4.2.4 MISE EN ŒUVRE DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL POUR LA PROTECTION DES DONNÉES (RGPD)

Le projet de mise en conformité avec le RGPD, supervisé par un référent données personnelles (Réfèrent), se poursuit. Un état des lieux global a été réalisé permettant de déterminer les actions complémentaires devant être mises en œuvre.

Le Réfèrent supervise également la bonne application des réglementations de protection des données des pays de l'Union européenne et celles d'autres pays. Le déploiement de *Success Factors* a ainsi nécessité un accompagnement du Réfèrent pour encadrer le sujet de la protection des données personnelles de manière appropriée.

De la même manière, le développement des outils de marketing digital destinés à être utilisés dans différents pays a été réalisé avec l'aide du Réfèrent.

4.4.3 Droits humains

Arkema est attaché au respect des Droits de l'Homme et des libertés fondamentales tels que définis par la déclaration des Nations unies et entend les placer au cœur de ses activités. Le Groupe s'attache ainsi à prévenir les atteintes aux Droits de l'Homme qui pourraient être portées à ses salariés, partenaires ou autres parties prenantes et y remédier si besoin.

En 2018, Arkema a formalisé son engagement au travers d'une politique des Droits de l'Homme, déployée dans l'ensemble des entités.

L'engagement d'Arkema se traduit par le respect des lois et des normes internationales dans les pays dans lesquels le Groupe intervient, une évaluation régulière des risques pouvant être générés par les activités du Groupe, un dispositif d'alerte ouvert aux parties prenantes tant internes qu'externes, la mise en place de mesures correctrices lorsque cela est nécessaire, une logique de progrès permanent des pratiques d'Arkema s'appuyant sur des processus et des actions de formation, un programme d'évaluation et de dialogue avec nos fournisseurs et sous-traitants en vue de promouvoir le respect des Droits de l'Homme, et une communication transparente sur les efforts du Groupe en la matière.

Arkema s'oppose à toute forme de travail forcé, travail des enfants, discrimination ou harcèlement, et veille au respect des garanties essentielles que sont le droit à une rémunération minimale et décente, l'hygiène et la sécurité, l'égalité des chances, le respect de la vie personnelle, la liberté d'association, le droit de grève ainsi que le droit à la négociation collective.

Ainsi, à l'occasion de l'établissement de son plan de vigilance conformément à l'article L.225-102-4 du Code de commerce, Arkema n'a pas identifié de risques d'atteintes graves vis-à-vis des droits humains.

La vigilance du Groupe en matière de respect des droits de l'Homme s'applique également à sa chaîne de valeur et notamment à ses fournisseurs et sous-traitants. Le respect des droits de l'Homme par ces derniers fait partie intégrante des critères d'engagement attendus de leur part au travers de leur adhésion au Code de conduite fournisseurs, ainsi que des critères d'évaluation et de gestion des fournisseurs. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.4 du présent chapitre.

Les salariés, et en particulier ceux ayant une fonction d'encadrement, sont sensibilisés au respect et à la défense des Droits de l'Homme dans l'exercice de leurs missions. Cette sensibilisation doit permettre à l'ensemble des salariés de mieux appréhender ce que recouvre la notion de Droits de l'Homme et d'en respecter les principes tant en interne que dans leurs relations avec les tiers.

Pour prendre en compte les attentes des parties prenantes, actualiser l'analyse des risques et remédier aux atteintes, si elles sont avérées, le Groupe s'appuie sur plusieurs dispositifs :

- une prise en compte des aspects relatifs aux Droits de l'Homme dans les points de contrôles internes et les missions d'audits internes ;
- un recensement annuel des risques auprès des principales entités mené par la direction de l'audit interne et du contrôle interne ;
- un dialogue permanent avec les communautés locales au travers du programme Terrains d'entente® ; et
- un dispositif d'alerte ouvert aux parties prenantes tant internes qu'externes.

La politique des Droits de l'Homme est portée par le Comité exécutif d'Arkema qui s'assure de sa diffusion, les différentes régions du Groupe étant chargées de son application dans le respect des lois applicables. Un point régulier est fait au sein du Comité de pilotage de la RSE. L'examen des risques liés aux Droits de l'Homme est par ailleurs effectué par le Comité d'examen des risques du Groupe. Ces deux comités sont composés de membres du Comité exécutif ainsi que de certains directeurs fonctionnels, acteurs de la politique RSE et de la gestion des risques du Groupe. Le directeur du Développement durable participe à ces deux comités et rend compte de l'activité RSE au moins annuellement au Comité exécutif, au Comité d'audit et des comptes et au Conseil d'administration.

La politique des Droits de l'Homme met l'accent plus particulièrement sur quatre domaines qui font l'objet d'un suivi particulier :

- la santé, la sécurité et la sûreté : les programmes, actions et résultats sont présentés au paragraphe 4.3.2 du présent chapitre. Les progrès effectués en 2018 confirment la pertinence de l'approche déployée par le Groupe ;
- la santé et la sécurité des clients et utilisateurs finaux : les programmes et actions de gestion responsable des produits sont présentés au paragraphe 4.2.4 du présent chapitre ;
- les fournisseurs et sous-traitants : les dispositifs, actions et résultats sont présentés au paragraphe 4.4.4 du présent chapitre. En 2018, le périmètre d'évaluation des fournisseurs s'est ainsi très significativement étendu et des actions ont été menées auprès des fournisseurs sensibles ; et
- la promotion de la diversité et de l'égalité des chances. Les programmes et réalisations sont décrits au paragraphe 4.4.1.5 du présent chapitre.

4.4.4 Fournisseurs et sous-traitants

L'activité d'Arkema étant principalement basée sur la transformation de la matière et faisant appel à de nombreux prestataires et sous-traitants, les risques de défaillance des fournisseurs pour quelque raison que ce soit, y compris sociales et environnementales, pourraient impacter la performance du Groupe et sa capacité à servir ses clients.

Le Groupe s'est engagé à prendre en compte, dans sa politique d'achats, les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux et souhaite ainsi construire avec ses fournisseurs et sous-traitants des relations pérennes, équilibrées, durables et fondées sur la confiance. Ces relations doivent se développer dans la clarté et le respect des termes contractuels négociés, y compris en ce qui concerne la propriété intellectuelle.

À cet effet, les outils suivants ont été mis en place.

4.4.4.1 LE CODE DE CONDUITE DES FOURNISSEURS

La démarche d'achats responsables du Groupe est guidée par les principes éthiques énoncés dans son Code de Conduite décrit au paragraphe 4.4.2 du présent chapitre. Le Groupe est également signataire de la charte nationale interentreprises de l'organisation professionnelle des acheteurs de France et de la médiation interentreprises, qui repose sur dix engagements pour des achats responsables. Dans le cadre de cette démarche, le Groupe s'est doté d'un code spécifique, le Code de conduite des fournisseurs qui résume tous les aspects RSE associés. Il est déployé sur l'ensemble des entités du Groupe.

Les exigences inscrites dans ce code portent notamment sur le respect de l'environnement et sur la qualité et la sécurité des produits et services fournis. Dans le cadre des principes d'intégrité et de transparence des affaires, les fournisseurs doivent se conformer aux principes du droit de la concurrence, de la prévention de la corruption, de la prévention des conflits d'intérêts, de la confidentialité et de la transparence et sincérité des informations communiquées. Le code est accessible sur le site internet du Groupe.

Lors du choix d'un nouveau fournisseur, le Groupe sélectionne l'offre la plus adaptée à son besoin d'opérer dans les meilleures conditions de performance, de coût et de qualité tout en intégrant les performances RSE du fournisseur sélectionné. Tout nouveau fournisseur est informé des dispositions de ce code.

4.4.4.2 LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION AUX ACHATS RESPONSABLES

Les acheteurs du Groupe sont tous formés au Code de conduite des fournisseurs et à la démarche d'évaluation RSE. Des réunions de sensibilisation et d'informations ont lieu régulièrement. En 2018, des sessions de présentation de l'approche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise ont été réalisées avec chacune des directions achats pour chacune des régions. Elles ont été suivies de rappels et d'échanges sur la mise en œuvre de l'initiative *Together for Sustainability* pour l'évaluation des fournisseurs.

4.4.4.3 LES ÉVALUATIONS PAR LES TROIS DIRECTIONS ACHATS

La direction achats de biens et services a mis en place un questionnaire de pré-homologation intégrant des éléments de responsabilité sociétale. Elle analyse régulièrement les performances sécurité des personnels de ses principaux prestataires présents sur les sites du Groupe. Comme détaillé dans la section 4.3.2 du présent chapitre, le Groupe place la sécurité de ces personnes au même niveau que celle de ses collaborateurs et intègre leurs accidents dans le calcul des taux d'accidents du Groupe.

Pour ses achats logistiques, le Groupe sélectionne ses transporteurs en tenant compte de leurs performances en termes de sécurité, sûreté et environnement. Pour la sélection des transporteurs routiers de matières dangereuses, le Groupe s'appuie sur des évaluations menées par des organismes tels que le SQAS (*Safety and Quality Assessment System*) en Europe et le RSQAS (*Road Safety and Quality Assessment System*) en Chine. De même, les navires utilisés mondialement pour les transports en vrac des produits du Groupe font l'objet d'une évaluation (*vetting*) préalable par un tiers.

Pour ses achats de matières premières, le Groupe assure généralement une évaluation de ses fournisseurs sur la base de questionnaires de pré-homologation. Ces questionnaires servent à évaluer leur système de management et leur adhésion aux principes du programme *Responsible Care*® et à vérifier leurs certifications selon des référentiels de type ISO.

FOCUS

LA PERFORMANCE SOCIÉTALE INTÉGRÉE DANS LE CHOIX DES PRESTATAIRES

Tout comme cela avait été réalisé en 2017 sur les prestations « électriques » et « instrumentations », Arkema a, en 2018, évalué la totalité de ses fournisseurs via l'initiative *Together for Sustainability* (voir le paragraphe 4.4.4.5 du présent chapitre) sur les catégories « détection et lutte incendie » ainsi que « pesage », permettant de s'assurer de la sélection des meilleurs prestataires en intégrant leurs performances sociétales. En complément, un plan d'audit des fournisseurs retenus sera réalisé en 2019.

Arkema, dans le cadre de sa production de matériaux de performances à base de matières renouvelables est engagé dans l'initiative Pragati avec les partenaires industriels BASF et Jayant Agro-Organics Ltd, ainsi que l'ONG Solidaridad. Cette initiative déployée dans l'état du Gujarat en Inde et démarrée en 2016 vise à mettre en place un cadre adapté à la production durable de graines de ricin sur l'ensemble des dimensions sociales, environnementales et économiques. À ce jour, ce projet a permis de former plus de 2 700 cultivateurs, 1 019 d'entre eux détenant désormais une certification officielle au titre de ce projet. Le bilan de ce projet est largement positif à ce jour avec notamment une amélioration du rendement, des conditions de sécurité et de santé améliorées pour les agriculteurs ou encore la réalisation d'analyses du sol et de l'eau dans 41 villages.

4.4.4.4 LES AUDITS DES FOURNISSEURS ET DU PROCESSUS ACHAT

Dans le cadre du Code de conduite des fournisseurs, les fournisseurs s'engagent à respecter l'ensemble des attentes du Groupe en matière de RSE et, à ce titre, à coopérer lors de la réalisation d'audits sur le respect de ce code.

À titre d'exemple, le Groupe audite régulièrement ses fournisseurs de prestations logistiques au travers de visites et évaluations des entreprises de transport et des dépôts extérieurs. Ces audits sont menés en complément d'évaluations réalisées par des tiers comme le *Safety & Quality Assessment System* pour la voie terrestre, le *Chemical Distribution Institute* pour la voie maritime ou l'*European Barge Inspection Scheme* pour la voie fluviale.

Par ailleurs, la direction de l'audit interne et du contrôle interne du Groupe mène chaque année des audits de filiales du Groupe au cours desquels elle réalise différents tests sur les processus d'homologation et d'évaluation des fournisseurs ainsi que sur les pratiques et risques associés aux fonctions achats de matières premières et achats de biens et services.

4.4.4.5 L'ADHÉSION À L'INITIATIVE TOGETHER FOR SUSTAINABILITY (TFS)

Afin de s'appuyer sur des standards reconnus et de mutualiser la réalisation d'évaluations des fournisseurs, le Groupe a rejoint, en 2014, l'initiative *Together for Sustainability* (TFS) fondée par six chimistes européens. Ce programme mondial a pour objectif de développer la responsabilité sociétale le long de toute la chaîne de service de l'industrie chimique et s'appuie, pour ce faire, sur les principes du Pacte mondial de l'Organisation des Nations Unies et du *Responsible Care*®. Ce programme permet ainsi de mutualiser, avec d'autres sociétés chimiques, la réalisation d'évaluations de la démarche RSE de leurs fournisseurs et sous-traitants. Les résultats de ces évaluations menées par la société Ecovadis ou d'audits réalisés par les sociétés d'audit indépendantes sont ainsi partagés auprès des adhérents du programme TFS. Dans ce cadre, la société Ecovadis assure l'analyse des documents et réponses transmis par les fournisseurs sur des critères RSE en phase avec les standards internationaux ainsi qu'une veille sur les remontées d'informations par des parties prenantes externes.

Un représentant des achats est spécifiquement chargé d'animer la dynamique TFS au sein du Groupe. Un Comité de pilotage TFS

a été mis en place et se réunit *a minima* une fois par trimestre. Ce comité regroupe les directions achats (biens et services/logistique/matières premières) et du développement durable. Les points évoqués lors de ce comité sont ensuite présentés auprès du Comité de pilotage de la RSE et du Comité d'examen des risques.

À fin 2018, plus de 1 400 fournisseurs et sous-traitants du Groupe ont été évalués au regard des critères RSE, contre environ 1 000 en 2017. Dans le cadre de ces évaluations, le Groupe a identifié certains fournisseurs ayant des évaluations insuffisantes en matière de RSE et les a sollicités pour qu'ils fassent évoluer leurs pratiques dans ce domaine. Les actions en découlant sont suivies dans le temps par les acheteurs en interface avec ces fournisseurs et sous-traitants. Les résultats des évaluations sont également pris en compte par les acheteurs pour guider leurs choix lors de la sélection des fournisseurs.

Sur l'année 2018, 60 % des fournisseurs ayant mis à jour leur évaluation ont progressé dans leur notation RSE.

Fournisseurs sensibles

En 2018, les trois directions achats ont défini les critères permettant d'identifier les fournisseurs et sous-traitants sensibles, c'est-à-dire ceux qui *a priori* sont susceptibles de présenter des risques au regard des Droits de l'Homme, de la santé et la sécurité des personnes, du respect des normes internationales du travail, de l'environnement ainsi que de la corruption. Ces critères sont relatifs à leur activité ainsi qu'au pays d'appartenance du fournisseur. Ces trois directions orientent les évaluations et les audits de façon à ce que les fournisseurs sensibles et récurrents soient systématiquement évalués puis sollicités et audités si l'évaluation révélait des pratiques insuffisantes.

4.4.4.6 L'IMPACT DE LA SOUS-TRAITANCE

Le Groupe a recours à la sous-traitance dans deux cas principaux : d'une part, pour la fabrication de certains produits finis pour le compte du Groupe, pour laquelle les montants sont très limités, et d'autre part, pour des opérations de maintenance. Ainsi, une partie des 270 millions d'euros d'investissements consacrés à la maintenance des unités industrielles, à l'environnement et la sécurité, fait l'objet de contrats de sous-traitance.

Dans le cadre de la politique achats du Groupe, les sous-traitants sont soumis au Code de conduite des fournisseurs et aux conditions générales d'achats qui y sont associées.

4.4.5 Actions dans le cadre des affaires institutionnelles

En tant que chimiste responsable, le Groupe est en interaction avec les autorités publiques partout où il est implanté afin notamment de contribuer à l'élaboration d'un encadrement législatif et réglementaire favorable au développement de ses activités dans le strict respect de ses valeurs et de ses engagements notamment en matière de responsabilité sociale et environnementale. Dans ce cadre, il peut être amené à contribuer au débat public sur des

sujets en rapport direct avec ses activités, tout en observant une stricte neutralité politique.

L'action du Groupe dans ce domaine s'inscrit dans le respect des dispositions sur la représentation d'intérêts dans les pays où il intervient. Arkema est ainsi inscrit sur le « registre de transparence » des institutions européennes et s'est engagé sur le respect du code de conduite qui lui est associé. De la même

façon, Arkema est inscrit, en France, sur le registre numérique national des représentants d'intérêts mis en place en 2017 et qui est géré par la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP).

Le Groupe est également actif dans plusieurs fédérations ou associations professionnelles, comme l'AFEP (Association française des entreprises privées) et France Industrie, en France, et dans des associations professionnelles de la chimie comme France chimie, en France, le CEFIC en Europe, l'*American Chemistry Council* aux États-Unis, ainsi que l'*Association of International Chemical Manufacturers* et la *China Petroleum & Chemical Industry Federation* en Chine. En complément, le Groupe est adhérent de près de cinquante associations et syndicats professionnels sectoriels spécialisés à travers le monde, dont l'objet est en rapport très direct avec l'activité de ses *Business Lines*.

Les collaborateurs en charge des relations institutionnelles ont pour mission de suivre les initiatives publiques au niveau local, national ou international qui peuvent impacter le Groupe et d'agir dans ce cadre pour défendre ou promouvoir ses intérêts. Les domaines prioritaires d'intervention sont les suivants : la

compétitivité des entreprises dans sa dimension globale (au niveau du Groupe : fiscalité et notamment fiscalité de production, charges sociales, droit social, réglementation en général, etc.) et locale (sites industriels : réglementation sécurité, santé et environnement, accompagnement des projets de développement et des réorganisations), la transition énergétique et climatique, ainsi que l'économie circulaire.

Aux États-Unis, Arkema Inc. déclare trimestriellement au Congrès, en application du *Lobbying Disclosure Act* de 1995 (section 5), ses activités de représentation d'intérêt. Pour l'année 2018, les dépenses déclarées, en application des règles de calcul prescrites, se sont élevées à 860 000 dollars US. Deux employés d'Arkema Inc. interviennent en tant que « lobbyistes enregistrés » auprès du Congrès, en particulier sur le sujet des gaz de réfrigération.

Pour l'ensemble du monde, le Groupe aura, en 2018, versé 4,1 millions d'euros de cotisations à des organisations professionnelles à vocation générale ou spécialisée, 370 000 euros à des consultants pour les mêmes objets et aura enregistré 1,2 million d'euros de dépenses internes correspondantes.

4.4.6 Entreprise engagée et philanthrope

Dans les cinquante-cinq pays où il opère, le Groupe contribue au développement de l'économie locale par ses activités. Il crée des emplois directs et indirects, développe les compétences et savoir-faire locaux, effectue des achats, établit des partenariats d'affaires et s'acquitte des impôts et taxes.

En particulier, le Groupe favorise l'emploi local à tous les niveaux hiérarchiques. Pour les équipes de direction de ses filiales étrangères, le Groupe privilégie le recrutement local. Ainsi, la proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels hors de France se situe au-dessus de 80 %.

La contribution économique du Groupe à la société qui l'entoure est constituée de nombreux éléments disponibles dans le présent document et notamment au chapitre 5 (chiffres d'affaires, investissements, dépenses d'exploitation, salaires et charges, impôts et taxes, dividendes, etc.). Ces éléments constituent l'empreinte économique et sociale du Groupe.

Au-delà de la contribution économique, le Groupe mène une politique de revitalisation des bassins économiques et de soutien scientifique en amont de l'innovation industrielle.

Enfin, dans un environnement de plus en plus interconnecté, le Groupe, en tant qu'acteur économique responsable, s'attache à développer des liens étroits avec l'ensemble de ses parties prenantes. Partout dans le monde, le Groupe déploie une communication de proximité afin de construire des relations de confiance et de qualité avec son environnement immédiat. Ce dialogue permet de mieux appréhender les attentes de la population locale et de mieux les intégrer dans la stratégie RSE du Groupe.

4.4.6.1 L'INNOVATION AU SERVICE DES TERRITOIRES

Le Groupe mène une politique de soutien aux petites et moyennes entreprises (PME) innovantes et en relation avec ses activités, au travers de projets communs ou de prises de participation. Il s'agit, par exemple, pour chaque centre de recherche, de former un pôle étroit avec une école ou un laboratoire voisin, tout en mettant en place les conditions d'un partenariat avec les PME locales. Ainsi, le Groupe est l'un des membres fondateurs d'Axelera, pôle de compétitivité à vocation mondiale qui rassemble et coordonne sur la région Auvergne Rhône-Alpes (France) les acteurs de l'industrie, de la recherche et de la formation autour de la thématique chimie et environnement.

Le développement de ces partenariats locaux permet au Groupe de stimuler l'innovation tout en intensifiant son ancrage territorial. Ainsi, sur le bassin de Lacq en France, le Groupe apporte un appui d'infrastructure et technique à de jeunes entreprises innovantes qui viennent s'installer dans la pépinière d'entreprises Chemstart'up dédiée à la chimie.

Le Groupe se positionne également comme un acteur-clé en amont de certaines filières industrielles d'avenir stratégique telles que les matériaux composites thermoplastiques, les matières premières renouvelables ou les matériaux pour les nouvelles énergies.

Par ailleurs, le Groupe mène une politique d'innovation ambitieuse et entretient des relations suivies avec l'écosystème scientifique et éducatif des différentes régions du monde où il est présent, notamment au travers de nombreux partenariats avec des universités et laboratoires de recherche, publics ou privés, tels

que le CNRS ou le CEA en France. Ces partenariats comme celui établi avec l'université technologique de Compiègne autour de la *Smart House by Arkema* en France ou la collaboration avec Hydro Québec à Lacq (France), sont détaillés au paragraphe 1.1.5 du présent document.

En 2016, Arkema a établi son centre d'innovation coréen au sein de l'Université de HanYang à Séoul. Ce centre est spécialisé dans les polymères à haute performance et les énergies renouvelables, domaines d'excellence de l'université. Et plus récemment en Asie, en 2018, Arkema s'est associé avec l'Université de Monash en Malaisie. L'objectif est de développer sur le campus de Kuala Lumpur des connaissances dans le domaine de la biocatalyse, discipline qui permettrait d'utiliser des modes réactionnels plus efficaces que ceux de la chimie traditionnelle ou d'identifier des substituts à certaines matières premières utilisées dans la production de produits soufrés. Le déploiement de ce pôle de recherche en biocatalyse vise selon les engagements du Groupe à développer des procédés de plus en plus durables.

Cette implantation et ce partenariat situés en Asie reflètent l'esprit de recherches partenariales entre l'industrie et le domaine académique auquel est attaché le Groupe.

4.4.6.2 L'ENGAGEMENT CITOYEN

Dans le cadre de son engagement sociétal, Arkema mène des initiatives de mécénat et de philanthropie en lien avec sa politique RSE, ses valeurs, notamment la solidarité, et s'engage prioritairement sur les thématiques citoyennes de l'éducation, l'insertion des jeunes, la mixité et l'accès à l'eau. Ces initiatives sont portées au niveau du Groupe par le directeur général Ressources humaines et communication, membre du Comité exécutif. Elles sont déployées dans le monde entier et s'appuient au niveau local sur la démarche de proximité Terrains d'entente®.

La démarche Terrains d'entente®

Appelée Terrains d'entente®, cette démarche de dialogue de proximité a été formalisée et est mise en œuvre depuis plus de quinze ans. Dépassant le strict cadre réglementaire, cette approche pionnière des relations de proximité permet de développer activement le dialogue et l'échange au niveau local, dans tous les pays où le Groupe est présent.

Avec pour objectif l'amélioration de l'acceptabilité sociétale des usines, elle s'articule autour de trois axes :

- **Écouter pour comprendre les attentes** : l'identification des préoccupations des riverains est essentielle pour mieux répondre à leurs éventuelles inquiétudes sur les risques industriels ou chimiques ;
- **Dialoguer et informer sur les activités du Groupe** : les échanges sur la nature des activités du site, les produits et les procédés de fabrication mais également sur la vie du site et ses projets sont au cœur de la démarche ; et
- **Prévenir les risques et progresser** : au-delà de l'amélioration constante de la sécurité, de la protection de la santé et de l'environnement sur ses sites, le Groupe s'attache à déployer une culture de prévention des risques partout où il est implanté. Ainsi, dans une démarche proactive, des simulations d'incidents ou d'accidents sont régulièrement organisées afin de tester les moyens d'intervention, les procédures, ainsi que les modalités d'alerte et d'information pour la protection des salariés et des riverains.

La mise en œuvre opérationnelle de la démarche Terrains d'entente® est portée par des directeurs des sites du Groupe.

Des actions Terrains d'entente® dans le monde entier

En 2018, 1 064 initiatives Terrains d'entente® ont été réalisées dans le monde et 84 % des sites industriels ont participé à ces événements. Ces initiatives se répartissent comme suit par zone géographique :

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU NOMBRE D' ACTIONS TERRAINS D'ENTENTE®

	2018	2017	2016*
TOTAL GROUPE	1 064	1 011	866
Europe	421	359	328
Amérique du Nord	486	409	376
Asie	126	204	124
Reste du monde	31	39	38

* Hors Den Braven.

Aux États-Unis, 73 % des sites industriels ont participé à de telles initiatives, en Europe 73 % et en Asie 69 %.

Ces actions s'adressent principalement aux riverains, au monde de l'éducation, aux associations et leur répartition au cours des trois dernières années est la suivante :

NOMBRE D'ACTIONS TERRAINS D'ENTENTE® PAR TYPOLOGIE DE PARTIE PRENANTE

	2018	2017	2016*
Riverains	252	379	334
Éducation	294	293	240
Associations	376	339	292

* Hors Den Braven.

Le nombre d'initiatives Terrains d'entente® a progressé de 1 011 en 2017 à 1 064 en 2018 et reflète une mobilisation croissante des sites. Cet effort s'est réparti sur les trois typologies de parties prenantes. Par exemple, en France, l'augmentation des actions envers l'éducation est liée au partenariat avec la fondation C.Génial. Le pourcentage des sites industriels participant à la démarche Terrains d'entente® est en recul en 2018 du fait de l'intégration récente des sites de Den Braven et des autres sites acquis courant 2018 qui devraient progressivement s'associer à la démarche.

Les actions vers les riverains et le grand public

En 2018, environ 68 % des sites du Groupe ont ouvert leurs portes au public afin notamment d'expliquer les solutions que la chimie peut apporter dans la vie quotidienne.

Aux États-Unis et en Asie, au-delà de l'accueil du public, de nombreux sites participent à des réunions d'information organisées par des associations de riverains.

En France, depuis plusieurs années, le Groupe est partenaire de :

- la fête de la science, créée à l'initiative du Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche qui est un moment d'échange privilégié entre les chercheurs et le grand public ; et
- la semaine de l'industrie qui a pour objectif de faire découvrir aux jeunes et aux demandeurs d'emplois l'industrie et ses métiers.

Le Groupe s'associe également à des actions en faveur de l'environnement. Ainsi, en 2018, près de 100 collaborateurs du site Bostik de Tanay aux Philippines et leurs familles ont planté plus de 1 000 arbres de variétés différentes.

Les actions en liaison avec le monde associatif

Les valeurs de solidarité et de responsabilité portées par le Groupe se prolongent dans les actions qu'il mène avec des associations dans les territoires où il est implanté. De nombreux exemples à travers le monde témoignent de la volonté des collaborateurs du Groupe de venir en aide à ceux qui en ont le plus besoin et de participer activement à la vie locale.

Ainsi, le Groupe mène ou s'associe régulièrement à des actions de solidarité en matières :

- de handicap, domaine dans lequel le Groupe apporte son soutien à plusieurs associations engagées auprès de personnes en situation de handicap pour faciliter leur insertion ;

- de santé et de partage : dans ce domaine, le Groupe et ses employés participent à de nombreuses opérations caritatives ; et

- d'environnement dans le cadre des actions en faveur de la biodiversité (voir le paragraphe 4.3.3.4 du présent chapitre).

Enfin, début 2018, Arkema a lancé le dispositif « ARRONDI sur salaire », dans un premier temps en France. Ce dispositif permet à chaque salarié, s'il le souhaite, de verser les « centimes » de son salaire à une association. Arkema agit en co-solidarité en abondant les « centimes », c'est-à-dire en effectuant un versement complémentaire du même montant. Les associations destinataires de cette action de mécénat agissent dans des domaines en lien avec la politique RSE du Groupe, comme par exemple la thématique de l'eau. Ainsi, grâce à cette action de mécénat, près de 600 salariés ont effectué un don auprès de 6 associations.

L'éducation

Partout dans le monde, le Groupe a fait du renforcement des relations avec le monde de l'éducation une priorité.

Ainsi, il mène régulièrement des actions en collaboration avec les milieux éducatifs afin de promouvoir la culture scientifique et les métiers de la chimie auprès des jeunes publics. Localement, les sites organisent régulièrement des visites de leurs installations dans le cadre des « journées école à l'usine », participent à des initiatives à visée pédagogique ou interviennent lors de conférences dans des instituts d'études supérieures.

Créée en 1996, la fondation d'Arkema Inc. aux États-Unis engage des actions désintéressées avec une priorité donnée à la science et à l'éducation à tous les niveaux. Depuis sa création, cette fondation dispense chaque année un module d'enseignement *Science Teacher Program* qui bénéficie à des centaines de chercheurs et de professeurs.

En 2016, en France, le Groupe s'est engagé auprès de la fondation C.génial pour la promotion des sciences auprès des jeunes et lui apporte son soutien pour valoriser les filières et métiers scientifiques auprès des collégiens et lycéens en France. En signant ce partenariat, Arkema a réaffirmé son engagement à œuvrer pour attirer les jeunes vers les sciences et pour développer les échanges entre le milieu académique et l'entreprise en participant aux programmes phares proposées par la fondation. En 2018, plus de 130 professeurs ont ainsi été accueillis dans les usines et centres de recherche français du Groupe.

À l'occasion de ses 10 ans et dans la continuité de son engagement RSE, Arkema a créé un fonds pour l'éducation. Son objectif est de financer des projets proposés par des salariés bénévoles qui s'investissent en faveur de l'éducation. Le Groupe soutient ainsi le travail, l'implication et l'engagement sans frontière de ses collaborateurs. Depuis sa création, 32 associations à visée pédagogique ont été sélectionnées dans 9 pays.

L'insertion

Le Groupe contribue également à favoriser l'insertion des jeunes en situation de précarité en leur permettant d'accéder à une formation diplômante. Créée sous l'égide de la Fondation de France et du Groupe, la Fondation ENSIC (École nationale supérieure des industries chimiques) a par exemple vocation à favoriser l'accès aux enseignements dispensés par l'école en allouant des bourses aux étudiants en difficulté financière. Depuis sa création, cette fondation a apporté son soutien à une centaine d'élèves.

En France, depuis la saison 2017-2018, Arkema est membre du cercle des mécènes du Théâtre des Champs Élysées (TCE) à Paris et s'est engagé courant 2018 sur le soutien de la « programmation jeune public » du TCE. En s'associant à cette action qui vise à donner l'accès à la musique et à l'art lyrique à des jeunes de milieux défavorisés, Arkema s'inscrit dans une démarche d'insertion de jeunes en lien avec les valeurs de solidarité et de responsabilité prônées par le Groupe.

La mixité

En lien avec sa démarche interne de promotion de la mixité et sa volonté de recruter des femmes dans toutes les fonctions, y compris en usines, Arkema a signé pour 2018 et 2019 un partenariat avec la FIFA pour la Coupe du Monde Féminine France 2019™. Cet engagement représente un formidable levier pour valoriser la

place des femmes dans le sport et dans l'entreprise. L'objectif est de montrer que les femmes ont toute leur place dans l'industrie et la chimie, tout comme dans le football, deux univers encore perçus comme très masculins. De plus, ce partenariat permet au Groupe de souligner que certains matériaux comme le matériau Pebax® entrent dans la confection des semelles des chaussures de football.

Aux États-Unis, Arkema soutient également le football féminin en accompagnant une équipe de jeunes filles de New York.

L'eau

Dans le prolongement de son action de mécénat *Sail for Water* de 2015 à 2017, Arkema a poursuivi son engagement dans l'accès universel à l'eau potable avec la distribution de kits de filtration. En 2018, la Mission Népal menée par l'association *No Thirst Initiative* a distribué 300 kits de filtration dans des villages, des écoles, des hôpitaux et dispensaires permettant l'accès à l'eau potable à plus de 3 000 personnes situées en zones reculées.

L'innovation

Le Groupe a choisi de montrer et expliquer l'innovation au service de la performance au grand public à travers un partenariat dans la voile. Depuis 2013, Arkema soutient la construction de voiliers de course au large très innovants et leur programme de courses. Les matériaux innovants d'Arkema sont ainsi utilisés dans la construction et l'amélioration des performances d'un multicoque « Multi50 » et d'un monocoque « Mini 6.50 ». Lors des départs ou arrivées de courses, le Groupe invite ses parties prenantes à visiter le bateau et rencontrer les skippers, en France ou outre-Atlantique. Ainsi, les salariés et leurs familles, les étudiants des écoles partenaires, les clients et les partenaires ont eu l'occasion de dialoguer et découvrir les liens existant entre innovation et performance grâce aux matériaux de haute performance d'Arkema.

4.5 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING

4.5.1 Organisation du reporting

L'objectif du reporting extra-financier est de doter le Groupe d'un outil de pilotage et de mesure d'efficacité de son programme de développement durable.

Périmètre et période de reporting

Le périmètre de reporting des informations sécurité, sociales, environnementales et sociétales est explicité ci-dessous. Afin d'optimiser l'organisation, la coordination et l'intégration des rapports financiers et extra-financiers, le Groupe collecte ces informations sur l'année civile.

Organisation et protocole du reporting

Pour collecter l'ensemble des données sécurité, environnementales, sociales et sociétales, le Groupe a défini des directives internes destinées à l'ensemble de ses sites. La campagne de reporting est organisée annuellement. Pour certains sujets spécifiques, des points intermédiaires sont réalisés trimestriellement afin d'identifier puis de réaliser, en temps utile, les actions correctrices éventuellement nécessaires. Ces points intermédiaires ne donnent pas lieu à publication.

Conformité et standards

Le Groupe publie des informations sociales, environnementales et sociétales conformément aux dispositions des articles L. 225-102-1, tel que modifié pour la dernière fois par la loi n°2018-938 du 30 octobre 2018, et R. 225-105 et R. 225-105-1, tels que modifiés par le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, du Code de commerce. Arkema suit par ailleurs les recommandations de la norme ISO 26000. Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce susvisé, ces informations ont fait l'objet

d'une vérification par un Organisme Tiers Indépendant qui a émis un avis motivé sur la conformité de la déclaration susvisée et sur la sincérité des informations publiées. Cet avis figure au paragraphe 4.5.6 du présent chapitre.

Le reporting reprend les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (Normes GRI). La table de correspondance se trouve au paragraphe 4.5.5 du présent chapitre.

4.5.2 Note méthodologique sur les indicateurs environnementaux et sécurité

4.5.2.1 PÉRIMÈTRE ET OUTILS DE REPORTING ENVIRONNEMENTAL

Données extensives

Les données quantitatives extensives environnementales du Groupe sont issues de son système de reporting environnemental REED (*Reporting of Environmental and Energy Data*) accessible mondialement sur la plateforme web d'une société de service.

Les valeurs des indicateurs extensifs, une fois publiées après vérification par l'Organisme Tiers Indépendant, ne sont plus modifiées dans le système REED. Toute modification rétroactive ultérieure due à une modification de méthode d'estimation ou à une correction fait l'objet d'un commentaire dans le texte du paragraphe 4.3.3 du présent chapitre.

Les données sont entrées par les services Hygiène Sécurité Environnement (HSE) des sites du Groupe et validées à deux niveaux, géographique puis Groupe.

Le périmètre de consolidation du reporting environnemental couvre l'ensemble des sites industriels du Groupe pour lesquels les permis d'exploitation (et d'émissions) au 31 décembre 2018 sont au nom d'Arkema ou d'une filiale majoritaire. Ainsi, le périmètre couvre en 2018 environ 99 % des activités industrielles du Groupe.

Le périmètre de consolidation du reporting énergie couvre l'ensemble des sites industriels opérés par le Groupe ou par ses filiales majoritaires, des sièges sociaux et des centres de recherche et développement sur un périmètre d'environ 91 %. À noter que ce périmètre couvre plus spécifiquement 98 % l'ensemble des sites industriels opérés par le Groupe ou par ses filiales majoritaires.

Les activités cédées ou arrêtées en cours d'année 2018 ne sont pas incluses dans le reporting 2018 mais demeurent dans le reporting des années précédentes.

Les activités acquises en cours d'année 2018 sont incluses dans le reporting 2018 pour l'ensemble de leur activité sur l'année 2018.

Les activités démarrées courant 2018 font l'objet d'un reporting à partir de leur démarrage.

Données intensives (EFPI)

Afin de piloter de manière plus précise sa performance environnementale et de fournir un rapport de données consolidées du Groupe mieux à même de décrire l'évolution de cette performance, Arkema a adopté une méthodologie permettant à ses usines de rapporter des indicateurs intensifs, EFPI (*Environmental Footprint Performance Indicator*). Cette méthodologie de calcul d'intensités d'émissions ou de consommations de ressources rapportées à des volumes de production, basée sur l'année 2012, référence fixée par le Groupe, limite l'impact de l'évolution de son périmètre d'activité et des productions de ses usines ainsi que tout changement dans la méthode d'estimation ou de calcul des variables d'empreinte environnementale.

Les données quantitatives intensives environnementales du Groupe sont issues du même système de reporting environnemental REED accessible mondialement sur la plateforme web d'une société de service.

Les données EFPI sont entrées par les services HSE des sites du Groupe et validées à deux niveaux, directeur industriel puis Groupe. Elles font l'objet de multiples tests de cohérence.

Le périmètre de consolidation du reporting EFPI couvre les sites du Groupe pour lesquels les permis d'exploitation (et d'émissions) au 31 décembre 2018 sont au nom du Groupe Arkema ou d'une filiale majoritaire et qui font partie des sites les plus contributeurs du Groupe. L'ensemble des émissions ou consommations de ces sites représentent au moins 80 % de celles du Groupe de l'année N 1.

Les activités cédées ou arrêtées en cours d'année 2018 ne sont pas incluses dans le reporting EFPI 2018 mais demeurent dans le reporting EFPI des années précédentes.

Les activités démarrées courant 2017 feront l'objet d'un reporting EFPI en 2019 par comparaison à la performance de l'année 2018.

Les activités acquises en cours d'année 2018 seront incluses dans le reporting EFPI 2020 pour l'ensemble de leur activité de l'année 2020 par comparaison à la performance de l'année 2019.

La méthodologie de calcul des EFPI permet le rattachement de nouveaux sites déclarants à la performance antérieure du Groupe. Au cas où l'intégration de nouveaux sites en nombre important entraînerait une modification significative de l'intervalle de confiance de ce calcul de l'EFPI du Groupe, il sera étudié si un facteur correctif doit être appliqué ou si l'utilisation d'une nouvelle année de référence s'avère nécessaire.

4.5.2.2 PÉRIMÈTRE ET OUTILS DE REPORTING SÉCURITÉ

Les données quantitatives concernant la sécurité :

- sont saisies dans l'application SafetyLog accessible sur l'intranet du Groupe ;
- sont entrées par les sites et validées en central ; et
- couvrent l'ensemble des sites industriels opérés par le Groupe ou par ses filiales majoritaires, sièges sociaux et centres de recherche et développement sur un périmètre de plus que 99 %. Les sites de Den Braven ne sont pas inclus au reporting sécurité pour les accidents (voir le paragraphe 4.5.2.4 du présent chapitre) et l'observation croisée des tâches.

4.5.2.3 CHOIX DES INDICATEURS, DES MÉTHODES DE MESURE ET INFORMATION DES UTILISATEURS

Le Groupe a mis en place ces indicateurs afin de suivre notamment différentes émissions et consommations pertinentes pour son activité en cohérence avec les informations requises au titre des articles R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce. Ces indicateurs permettent de suivre les résultats des politiques mises en œuvre ou l'évolution de certaines émissions et consommations identifiées comme des risques.

Ces indicateurs ont été mis en place dès la création du Groupe en 2006 et sont suivis depuis, conformément aux obligations de reporting social et environnemental instaurées par la loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques, dite « loi NRE », du 15 mai 2001.

Le reporting environnemental fait l'objet d'une directive « Reporting Environnemental », d'une directive « Reporting EFPI », et d'une directive « Reporting Énergie », émises par les directions Sécurité Environnement Groupe (DSEG), Développement Durable (DDD), Achats de Matières Premières et d'Énergies (DAMPE) et accessibles à tous les personnels sur le site intranet du Groupe.

Les méthodes de calculs et estimations utilisées peuvent évoluer, par exemple pour des raisons de modification des réglementations nationales ou internationales, dans un souci de recherche d'homogénéité entre zones géographiques ou face à certaines difficultés dans leur application.

Les directives peuvent alors être déclinées sous forme de guides qui font l'objet, lorsque nécessaire, de séances de formation par zone.

Le reporting sécurité fait l'objet d'une directive « Reporting Mensuel Sécurité », émise par la DSEG et accessible à tous les personnels sur le site intranet du Groupe.

4.5.2.4 PRÉCISIONS SUR LES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SÉCURITÉ

Les précisions suivantes peuvent être apportées sur la définition des indicateurs appliqués par le Groupe.

Total des substances concourant à l'acidification

Cet indicateur est calculé à partir des émissions de SO_x, NH₃ et NO_x converties en tonnes équivalentes de SO₂.

Composés organiques volatils (COV)

La liste des produits considérés comme COV peut varier d'un pays à l'autre et notamment entre Europe et Amérique du Nord.

Les définitions des COV utilisées par le Groupe sont celles recommandées en Europe par la directive 2010/75/UE relative aux émissions industrielles dite directive IED.

Les émissions des sites américains sont ainsi obtenues en ajoutant aux déclarations nationales des produits tels que les organiques fluorés.

Demande chimique en oxygène (DCO)

Les émissions DCO déclarées sont celles rejetées dans le milieu naturel.

Dans le cas où les eaux d'un établissement du Groupe sont traitées dans une station extérieure, la déclaration tient compte de l'efficacité de traitement de la station extérieure.

Dans le cas où un site du Groupe reçoit une eau externe chargée en DCO, la déclaration du Groupe porte sur la charge en DCO effectivement produite par le Groupe (sortante moins entrante).

Déchets

La séparation entre déchets dangereux et non dangereux peut varier entre les zones géographiques. Les définitions retenues sont celles de la Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontaliers de déchets dangereux et de leur élimination.

Les sous-produits qui sont valorisés sans traitement sur un site du Groupe en faisant l'objet de ventes à des tiers ne sont pas comptés comme des déchets.

Consommation d'eau

Toutes les sources d'eau sont incluses dans cette déclaration, eaux souterraines/puits, rivières, mer, réseau public ou privé, eau potable, sauf les eaux de pluie qui sont collectées dans des réseaux séparés.

Consommation d'énergie

Les consommations déclarées correspondent aux achats nets d'énergie.

Les autoproductions correspondant à l'énergie issue de réactions chimiques exothermiques qui ne constituent pas un prélèvement de la ressource énergie de la planète ne sont pas incluses.

Les ventes d'énergie sont déduites des achats d'énergie. C'est par exemple le cas de sites équipés de cogénération de vapeur et d'électricité à partir de gaz acheté (déclaré) qui revendent de l'électricité (déduite).

Dans le cas où des sites ne disposent pas des données de décembre du fait de transmissions tardives par des fournisseurs d'énergie, les valeurs de l'année sont extrapolées à partir des données à fin novembre.

Émissions directes de Gaz à effet de serre (GES)

Les émissions directes de GES déclarées concernent les gaz correspondant au protocole de Kyoto.

Leur impact est calculé en tonnes équivalentes de CO₂.

Dans ce rapport, les émissions ont été calculées pour l'année 2018 en utilisant les valeurs de pouvoir de réchauffement global publiées en 2007 par le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC).

Pour les données intensives, les GES des gaz fluorés non listés dans le protocole de Kyoto mais figurant dans le protocole de Montréal sont inclus dans le calcul de l'EFPI.

Émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES)

Dans ce rapport, les émissions indirectes de CO₂ de *scope 2* ont été calculées en utilisant les consommations d'électricité et de vapeur et les coefficients d'émissions en tonne de CO₂ eq. par unité d'entrée (KWh ou tonne équivalent pétrole) communiquées par les fournisseurs des sites du Groupe ou à défaut à partir de valeurs communiquées par des autorités locales telles que la base de données EPA-2012 pour les États-Unis, la 2013 *Baseline Emission Factors for Regional Power Grids* du China NDRC (*National Development & Reform Council*) pour la Chine, les données de la SERMANAT (*Mexico's federal Environmental Agency*) pour le Mexique. À défaut de valeurs régionales spécifiques, les facteurs d'émissions des mix énergétiques nationaux publiés par l'Agence Internationale de l'Énergie en 2017 sont utilisés.

Dans ce rapport, les émissions indirectes de CO₂ de *scope 3* ont été calculées en s'appuyant sur les scénarii par défaut du guide de référence du *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* relatif au protocole des gaz à effet de serre (GES) dans le secteur de la chimie. Les émissions indirectes de *scope 3* sont liées à la chaîne de valeur du Groupe en amont et en aval et ont été calculées pour 7 catégories. Le Groupe tient à disposition de ses parties prenantes une explication détaillée de la méthodologie de calcul utilisée.

- **Catégorie 1 - Biens et services achetés** : les émissions estimées correspondent à celles (i) des matières premières en appliquant aux quantités achetées un coefficient d'émissions de CO₂ équivalent par tonne et (ii) des emballages achetés en 2017 et extrapolés pour 2018 grâce aux volumes produits vendus, en les catégorisant selon leur nature de matériaux (métaux, bois, polymères, papier, etc.), en appliquant un scénario de fin de vie (exemple recyclage des métaux) et un coefficient d'émission de CO₂ équivalent par tonne adapté. Les coefficients d'émissions utilisés sont issus de la base Ecolnvent version 3.4.
- **Catégorie 2 - Biens immobilisés** : les émissions sont estimées à partir du montant des dépenses d'investissements et en appliquant la règle par défaut décrite dans le guide WBCSD lorsque la composition des biens d'équipements et leurs facteurs d'émissions ne sont pas disponibles. Les dépenses d'investissement sont réparties entre 25 % de ciment et 75 % d'acier.
- **Catégorie 3 - Combustibles fossiles et énergie reliées aux activités du Groupe** : les émissions ont été estimées en appliquant la méthodologie par défaut décrite dans le guide du WBCSD. Ces émissions regroupent (i) les pertes exprimées en équivalent CO₂ liées au réseau de transport et distribution de l'électricité et de vapeur dans chaque pays où Arkema a

une activité industrielle, (ii) les émissions liées à l'amont des combustibles fossiles, de la vapeur et de l'électricité consommés dans chaque pays par nos établissements industriels et (iii) les émissions dues à l'amont des combustibles fossiles, de la vapeur et de l'électricité revendus par certains de nos sites industriels. Les coefficients d'émissions liés aux pertes sur les réseaux de distribution de l'électricité et de vapeur dans chaque pays et l'amont de la production de combustibles fossiles, de vapeur ou d'électricité sont issus de la version 2017 de la base de données du DEFRA ⁽¹⁾.

- **Catégorie 5 - Déchets générés** : les émissions calculées sont celles liées aux déchets générés pendant les opérations du Groupe. La règle du WBCSD est appliquée : ces émissions sont estimées en tenant compte du mode de traitement des déchets du Groupe et de facteurs d'émissions issus de la base Ecolnvent version 3.4. : déchets incinérés, mis en décharge ou recyclés. Le calcul est basé sur les quantités réelles de ces déchets traités ainsi et provenant de chaque site. En première approche, tous les déchets mis en décharge ont été considérés comme des produits organiques et totalement décomposés.
- **Catégorie 6 - Déplacements professionnels** : les émissions calculées correspondent aux déplacements par avion, mode de transport le plus émissif en GES, pour le personnel du Groupe, représentant 90 % du périmètre mondial. Les distances totales en kilomètres parcourues en avion proviennent de l'agence de voyage, et les émissions associées ont été calculées grâce aux facteurs d'émissions de la version 2017 de la base de données du DEFRA.
- **Catégorie 7 - Déplacements domicile/travail** : dans une approche conservatrice le scénario le plus défavorable a été considérée en supposant que la totalité des 20 000 salariés utilisent tous les jours leur véhicule personnel pour venir sur leur lieu de travail en parcourant une distance aller-retour moyenne quotidienne de 33 km pour la France ⁽²⁾, de 26 km pour les États-Unis ⁽³⁾, et de 50 km par défaut pour les autres régions du monde. Les facteurs d'émissions retenus correspondent à la moyenne des émissions de CO₂ par kilomètre par type de véhicule et type de carburant issus de la version 2017 de la base de données DEFRA.
- **Catégorie 8 - Actifs loués en amont** : les émissions comptabilisées dans cette catégorie sont celles liées aux consommations énergétiques des actifs correspondant aux biens immobiliers loués, soit les sièges, agences commerciales et centres de recherche, à l'exception de ceux déjà inclus dans le *reporting* du *scope 2*. Lorsque la consommation énergétique des sites n'était pas directement disponible, une estimation a été faite à partir du ratio de consommation énergétique (tous usages) fourni par l'ADEME ⁽⁴⁾, soit 243 kWh/m².an et de la surface louée en m². Lorsque la surface du site était manquante, la surface moyenne par employé et par type d'établissement calculé pour Arkema a été utilisée. Les émissions ont ensuite été calculées en appliquant le facteur d'émission du mix électrique national du pays dans lequel se situe chaque site.
- **Catégorie 9 - Transport et distribution en aval** : les émissions ont été estimées à partir des données logistiques internes des

(1) Department for Business, Énergie and Industrial Strategy du Royaume Uni.

(2) Source : Enquête Globale Nationale Transports et Déplacements (2008) menée par Service de l'Observation et des Statistiques (SOeS) du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer - (MEEDDM).

(3) Bureau of Transportation Statistics.

(4) Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie.

sociétés du Groupe représentant 99 % des expéditions du Groupe. Par expédition, le Groupe entend les transports vers des clients ainsi que toute opération logistique en postproduction. Les émissions sont calculées sur la base de données logistiques telles que les tonnes transportées, le nombre d'expéditions, le kilométrage moyen pour chaque type de transport (route, rail, avion, etc.) auxquels sont affectés les facteurs d'émissions définis dans les *Guidelines for Measuring and Managing CO₂ Emissions from Freight Transport Operations* éditées par l'European Chemical Transport Association (ECTA) et le Syndicat Européen de l'industrie chimique (CEFIC) en mars 2011 et établis sur la base des travaux du Professeur Alan McKinnon de l'Heriot-Watt University d'Édimbourg, au Royaume Uni. La période de reporting considérée est du 01/10/N-1 au 30/09/N. La méthodologie appliquée par le Groupe a fait l'objet d'améliorations significatives en 2017, notamment aux USA, pour tendre vers un périmètre de reporting plus étendu et une fiabilité plus grande. Les pratiques de reporting actuelles présentent des limites, en particulier sur le périmètre hors Europe et hors Arkema Inc. Les limites portent essentiellement sur les distances reportées (distances moyennes utilisées à défaut de disposer d'informations réelles) et les facteurs d'émissions (facteurs standards utilisés à défaut de disposer de données transporteurs). Ces limites méthodologiques entraînent une estimation de +/- 10 % sur la valeur 2017 communiquée.

- Catégorie 12 - Fin de vie des produits vendus : les produits vendus par le Groupe ont été classés en 23 familles de produits différentes, en fonction de leur nature chimique, et par conséquent des émissions de GES qu'elles peuvent potentiellement générer. Pour chaque famille de produit, un scénario a été appliqué pour définir le mode de traitement en fin de vie : incinération, mise en décharge, ou recyclage. Les facteurs d'émissions ont ensuite été appliqués selon le guide du

WBCSD. Pour cette estimation de la catégorie 12, l'ensemble des produits du Groupe a été pris en compte, à l'exception des gaz fluorés et des produits de Bostik, qui sont encore à l'étude.

Accidents

Les taux d'accidents totaux (TRIR) et avec arrêt (LTIR) sont calculés sur l'ensemble du personnel organique et du personnel des entreprises extérieures contractantes présents sur les sites du Groupe sur la base de la norme USA 29 CFR 1 904.

Les activités Den Braven, acquises récemment le 1^{er} décembre 2016, ne sont pas incluses dans ce reporting en 2018. Les TRIR et LTIR mentionnés ci-dessus n'intègrent pas le personnel organique ni celui des entreprises extérieures contractantes présents sur les sites des activités Den Braven pour cette année 2018.

Sécurité des procédés

Les performances en sécurité des procédés d'un site industriel s'évaluent au travers d'indicateurs de performance qui mesurent et analysent les incidents de sécurité des procédés. Pour le reporting et classement des indicateurs sécurité des procédés, le Groupe utilise le guide du CEFIC (Syndicat Européen de l'industrie chimique). Jusqu'à fin 2016, la définition des événements sécurité des procédés était celle proposée par le CEFIC. Courant 2016, l'ICCA (*The International Council of Chemical Associations*) a proposé de nouveaux critères au niveau mondial. Arkema, à l'instar du CEFIC, a décidé dès 2017 d'utiliser ces nouveaux critères qui définissent un taux de PSE (*Process Safety Events*).

Sites audités AIMS

Le Groupe suit la progression du pourcentage de sites audités AIMS. Selon les spécificités et la taille des sites, certains ont depuis 2016 la possibilité de faire des autoévaluations simplifiées. Ceci est pratiqué notamment dans le périmètre de Bostik.

4.5.3 Note méthodologique sur les informations et indicateurs sociaux, sociétaux et de R&D

4.5.3.1 PÉRIMÈTRE ET OUTILS DE REPORTING

Les données quantitatives sociales du Groupe sont issues de différents processus de reporting.

Les données concernant les effectifs présentées dans le paragraphe 4.4 du présent chapitre :

- sont saisies dans l'application AREA 1 accessible sur l'intranet du Groupe ;
- sont entrées par les directeurs Ressources Humaines (DRH) ou directeurs des sociétés du Groupe (selon la taille) ;
- sont validées au niveau des regroupements Arkema, Altuglas International, Bostik, Coatex, Den Braven, MLPC ; et
- couvrent l'ensemble des sociétés du Groupe détenues à 50 % et plus.

Les données quantitatives et qualitatives concernant les autres informations sociales et sociétales :

- sont saisies dans l'application AREA 2 accessible sur l'intranet du Groupe ;
- sont entrées par les contributeurs ressources humaines des sociétés ou filiales géographiques ;
- sont validées par les DRH de zones géographiques ou directeurs de filiales ; et
- couvrent l'ensemble des sociétés du Groupe détenues à 50 % et plus dont l'effectif est supérieur à 60 salariés au 30 juin de l'année de reporting, ce qui représente 92,2 % des effectifs totaux du Groupe.

Des éventuelles modifications ou corrections pour les années précédentes sont notifiées pour ces données dans le paragraphe 4.4.1 du présent chapitre.

4.5.3.2 CHOIX DES INDICATEURS, DES MÉTHODES DE DÉTERMINATION ET INFORMATION DES UTILISATEURS

Le Groupe a mis en place et suit des indicateurs pertinents compte tenu de son activité et de ses principaux enjeux en termes de risques et d'opportunités.

Les indicateurs concernant les effectifs et les résultats sécurité sont suivis depuis la création du Groupe en 2006.

Depuis 2012, des informations et indicateurs sociaux complémentaires et sociétaux font l'objet du *reporting* via le système de collecte AREA 2, en particulier avec le suivi des heures de formation.

Ces *reportings* sociaux font l'objet de différents documents de procédure sous la forme des guides AREA 1 et AREA 2 qui ont été diffusés à l'ensemble des contributeurs et valideurs de ces *reportings*.

Les méthodes de calculs peuvent présenter des limites et évoluer, par exemple, pour des raisons de réglementations ou pratiques sociales nationales différentes d'une zone à une autre, de la difficulté de remonter certaines informations dans certaines zones ou de la disponibilité de certaines informations selon les pays.

Le gaspillage alimentaire, la précarité alimentaire, et l'alimentation responsable, équitable et durable ne sont pas considérés comme des risques pour Arkema. Par conséquent, ce document de référence ne divulgue pas d'informations sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, et le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable.

4.5.3.3 PRÉCISIONS SUR LES INFORMATIONS ET INDICATEURS SOCIAUX

Effectifs

Sont comptabilisés dans les effectifs présentés les salariés inscrits (salariés présents et salariés dont le contrat de travail est suspendu, et ce quelle que soit la nature du contrat) au 31 décembre de l'année considérée.

Les salariés permanents sont ceux bénéficiant d'un engagement à durée indéterminée. À l'étranger, les salariés employés en contrats à durée déterminée supérieure à un an et renouvelés plus d'une fois sont aussi inclus parmi les salariés permanents.

Catégories de personnel

Les données sont présentées par catégorie professionnelle. En France, sont considérés cadres les salariés relevant de cette catégorie au sens des conventions collectives qui couvrent les entreprises concernées. À l'étranger, sont considérés comme « cadres » les salariés dont le niveau de poste Hay est supérieur ou égal à 10.

Recrutement

Ne sont présentés que les recrutements des salariés en contrat à durée indéterminée ou effectif permanent incluant les transformations de contrat (CDD en CDI par exemple pour le périmètre français).

Rémunération

Sont considérés comme éléments variables collectifs, les éléments variables dépendant de critères économiques globaux et des résultats économiques et financiers de la société d'appartenance. En France, il s'agit de l'intéressement et de la participation.

Prévoyance

On entend par couverture prévoyance le bénéfice d'un régime assurantiel collectif ou mutuel permettant de couvrir les risques incapacité/invalidité/décès.

Formation

Les heures de formation considérées sont les heures de formation enregistrées hors *e-learning* pour les salariés du Groupe.

Absentéisme

Le taux d'absentéisme correspond au nombre total d'heures d'absence dans l'année (maladie, accidents, maternité, grève, congés sans solde, à l'exclusion des congés payés) rapporté au nombre total d'heures travaillées dans l'année.

Sorties

Les données concernant les sorties du Groupe se rapportent depuis 2016 aux sorties du périmètre du Groupe, et n'incluent plus les transferts de filiales à filiales.

4.5.3.4 PRÉCISIONS SUR LES INFORMATIONS ET INDICATEURS R&D

Brevets Développement Durable

Nombre de premières demandes de brevets déposées dans l'année du *reporting* par le Groupe en réponse à des enjeux du développement durable en lien avec les Objectifs du Développement Durable des Nations Unies tel que décrit dans le paragraphe 4.2 du présent chapitre.

Effort R&D

L'effort en R&D est mesuré par le ratio du budget R&D sur le chiffre d'affaires du Groupe de la même année.

Nombre de contrats de confidentialité, coopération et propriété intellectuelle

Le nombre des contrats correspond au périmètre d'Arkema France des contrats de confidentialité, coopération et propriété intellectuelle enregistrés pour l'année par la direction R&D dans sa base de données Athena.

4.5.4 Indicateurs

		2018	2017	2016
SÉCURITÉ ⁽¹⁾				
Taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TRIR)	par million d'heures travaillées	1,3	1,6	1,5
Taux de fréquence des accidents avec arrêt (LTIR)	par million d'heures travaillées	0,8	0,6	0,9
Part des sites audités AIMS (<i>Arkema Integrated Management System</i>)	%	74	69	63
Part des sites ayant mis en place l'observation croisée des tâches	%	64	59	56
Investissements sécurité, environnement et maintenance	m€	270	242	240
Part des sites certifiés OHSAS 18001	%	47	46	47
Part des sites certifiés OHSAS 18001 en Europe	%	53	45	54
Part des sites certifiés OHSAS 18001 en Amérique	%	48	43	45
Part des sites certifiés OHSAS 18001 en Asie	%	58	49	34
ENVIRONNEMENT ⁽¹⁾				
Part des sites certifiés ISO 14001/RCMS	%	54	52	52
Part des sites certifiés ISO 14001 en Europe	%	60	53	56
Part des sites certifiés RCMS en Amérique	%	36	48	57
Part des sites certifiés ISO 14001 en Asie	%	60	54	34
ÉMISSIONS DANS L'AIR				
Substances concourant à l'acidification	t eq SO ₂	3 040	3 380	3 570
Monoxyde de carbone	t	940	860	690
Composés organiques volatils	t	4 150	4 280	4 800
EFPI Composés organiques volatils		0,62	0,66	0,80
Poussières	t	235	230	300
ÉMISSIONS DANS L'EAU				
Demande chimique en oxygène	t de O ₂	2 170	2 440	2 600
Matières en suspension	t	535	920	770
EFPI Demande chimique en oxygène		0,59	0,70	0,78
DÉCHETS				
Déchets dangereux (hors valorisation matière)	kt	159	155	157
dont mis en décharge	kt	4	3,4	2,7
Déchets dangereux valorisés matière	%	15	15	15
Déchets dangereux incinérés avec récupération d'énergie	%	48	49	49
Déchets non dangereux	kt	278	242	256

		2018	2017	2016
RESSOURCES				
Prélèvement d'eau total	Mm ³	119	118	126
Achats nets d'énergie	TWh	8,07	8,12	8,25
• dont en Europe	TWh	4,33	4,37	4,37
• dont en Amérique	TWh	2,53	2,47	2,64
• dont Reste du monde	TWh	1,21	1,28	1,24
EFPI Énergie		0,88	0,89	0,92
Achats nets d'énergie par type				
• combustible	TWh	4,06	4,11	4,42
• électricité	TWh	2,72	2,76	2,71
• vapeur	TWh	1,29	1,25	1,12
Part des achats nets de combustibles provenant du gaz	%	97	93	91
Part des achats nets d'énergie provenant d'électricité à faibles émissions de carbone	%	22	18	17
Nombre d'investissements Arkenergy		50	60	51
• dont en Europe		26	41	31
• dont en Amérique		14	11	9
• dont Reste du monde		10	8	11
Nombre de sites ayant une certification ISO 50001		30	29	22
ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE				
Émissions directes de gaz à effet de serre correspondant au Protocole de Kyoto	kt eq. CO ₂	2 720	3 000	3 110
• dont CO ₂	kt eq. CO ₂	1 480	1 430	1 540
• dont HFC	kt eq. CO ₂	1 210	1 530	1 530
Émissions directes de gaz à effet de serre (par zone correspondant au Protocole de Kyoto)				
• en Europe	%	31	33	32
• en Amérique	%	55	54	56
• dans le Reste du monde	%	14	13	12
Émissions indirectes de gaz à effet de serre CO ₂ de scope 2	kt	1 155	1 080	1 080
• dont en Europe	kt	291	302	255
• dont aux Amériques	kt	373	378	425
• dont Reste du monde	kt	491	400	400
Émissions indirectes de gaz à effet de serre CO ₂ de scope 3 à plus ou moins 10 % ⁽²⁾	Mt	9,56	3,56	0,26
EFPI Émissions directes de gaz à effet de serre		0,46	0,52	0,60
ADAPTATION AUX CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE				
Nombre de sites exposés aux risques sévères de tempêtes et/ou d'inondations		22	22	22
Part du chiffre d'affaires avec des produits obtenus en tout ou partie à partir de matières premières renouvelables	%	9	9	10

		2018	2017	2016
SOCIAL ⁽¹⁾				
EFFECTIF				
Effectif total au 31 décembre		20 010	19 779	19 637
• dont salariés permanents		19 301	18 701	18 607
• dont salariés non permanents		709	1 078	1 030
Part des cadres dans l'effectif total	%	27,3	26,9	26,2
Part des femmes dans l'effectif total	%	25,3	25,0	24,6
Part des femmes dans l'encadrement supérieur ou les dirigeants (classement Hay 15 ou plus)	%	21	19	18
Part des collaborateurs de nationalité non française dans l'encadrement supérieur ou les dirigeants (classement Hay 15 ou plus)	%	39	37	39
Recrutements		1 833	1 616	1 694
Part des femmes dans les recrutements	%	28,2	28,5	24,7
Part des salariés de 50 ans et plus dans les recrutements	%	9,5	9,4	7,9
Part des salariés de moins de 30 ans dans les recrutements	%	37,6	38,5	42,0
Sorties		1 852	1 705	2 023
• dont démissions		1 004	862	866
• dont licenciements		322	332	428
• dont sorties suite à une cession/fusion		0	0	324
Part de l'effectif à temps partiel	%	3,7	3,7	3,8
FORMATION				
Nombre d'heures de formation	milliers	456	484	465
Nombre d'heures de formation par salarié		25	25	26
Nombre de salariés ayant reçu une formation hors <i>e-learning</i> .		17 111	16 161	16 256
Nombre de salariés ayant suivi une formation <i>e-learning</i>		15 042	10 496	9 298
Nombre d'heures de formation sécurité	milliers	193	207	181
Nombre d'heures de formation sécurité par salarié formé		14	15	14
Nombre de salariés ayant reçu une formation sécurité (hors <i>e-learning</i>)		13 588	13 556	12 862
Nombre de salariés ayant suivi une formation <i>e-learning</i> consacrée à la sécurité		8 539	6 276	4 479
Nombre d'heures de formation environnement		15 795	22 665	19 029
Nombre d'heures de formation environnement par salarié formé		4	6,6	6,3
Nombre de salariés ayant reçu une formation environnement hors <i>e-learning</i>		3 919	3 398	3 012
Part d'étudiants alternants (Arkema France)	%		3,5	3,9
Part des salariés du Groupe pratiquant des Entretiens Individuels Annuels	%	99	99	99
SANTÉ ET PRÉVOYANCE				
Absentéisme	%	3,9	3,9	3,7
Pourcentage d'heures d'absence pour raison médicale/nombre d'heures travaillées	%	2,7	2,8	2,6
Part des salariés bénéficiant d'un suivi médical	%	93	94	92
Part des salariés bénéficiant d'une couverture complémentaire incapacité de travail	%	90	90	89
Part des salariés bénéficiant d'une couverture complémentaire décès	%	92	93	94
Part des salariés bénéficiant d'une garantie décès représentant au moins 18 mois de salaire	%	82	81	74

		2018	2017	2016
RÉMUNÉRATION				
Part des salariés bénéficiant de garanties en matière de rémunération minimale	%	100	99,6	99,2
Part des salariés bénéficiant d'éléments de rémunération variables collectifs	%	68	67	68
Part des salariés bénéficiant d'éléments de rémunération variable individuelle	%	35	32	31
REPRÉSENTATION				
Part des salariés bénéficiant d'une représentation du personnel et/ou syndicale	%	90	89	90
SOCIÉTAL (1)				
Nombre d'initiatives Terrains d'entente®		1 064	1 011	866
Part des sites industriels du Groupe participant à Terrains d'entente®	%	84	78	86
Part des sites industriels européens participant à Terrains d'entente®	%	73	73	84
Part des sites industriels d'Amérique du Nord participant à Terrains d'entente®	%	73	85	92
Part des sites industriels asiatiques participant à Terrains d'entente®	%	69	64	93
INNOVATION (1)				
Brevets Développement Durable en lien avec les ODD		154	150	116
Effort R&D par rapport au chiffre d'affaires du Groupe	%	2,7	2,8	2,9
Nombre de contrats de confidentialité, coopération et propriété intellectuelle au périmètre Arkema France		476	415	276
GESTION RESPONSABLE DES PRODUITS				
Nombre de substances enregistrées REACH		425	406	317
Nombre de fiches GPS volontaires publiées		145	145	145

(1) La définition des indicateurs est détaillée dans les notes de méthodologie en sections 4.5.1 et 4.5.2 du présent chapitre.

(2) Les catégories du **scope 3** couvertes par cette estimation sont détaillées au paragraphe 4.3.3.2.3 du présent chapitre.

4.5.5 Index de contenu GRI (*Global Reporting Initiative*)

L'option de conformité choisie pour GRI STANDARD est « Critères essentiels ».

Déclaration de conformité GRI

Arkema applique les principes de *reporting* et a préparé son *reporting* en conformité avec les normes GRI : CONFORMITE ESSENTIELLE.

Les principes de *reporting* GRI sont essentiels afin d'obtenir un rapport RSE de qualité.

Chaque principe de *reporting* est constitué d'une exigence et de lignes directrices relatives aux modalités d'application du principe. Pour assurer une démarche de qualité répondant aux attentes de GRI sur les normes, Arkema s'est assuré de la mise en application des tests indiqués pour chaque principe par MATERIALITY-Reporting, GRI DATA PARTNER pour la France. L'index de contenu est présenté ci-dessous.

Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation dans le présent document
GRI 101 : PRINCIPES GÉNÉRAUX - 2016			
GRI 102 : ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION - 2016			
PROFIL DE L'ORGANISATION			
	102-1	Nom de l'organisation	6.1.1 - Renseignements sur la Société
	102-2	Activités, marques, produits et services	1.2 - Activités
	102-3	Lieu géographique du siège	6.1.1 - Renseignements sur la Société
	102-4	Lieu géographique des sites d'activités	6.1.2 - Filiales et participations de la Société
	102-5	Capital et forme juridique	6.1.1 - Renseignements sur la Société
	102-6	Marchés desservis	1.2 - Activités
	102-7	Taille de l'organisation	1.2 - Activités 6.1.1 - Renseignements sur la Société
	102-8	Informations concernant les employés et les autres travailleurs	4.4.1.2 - Emploi / Effectif total et répartition des salariés par zone géographique, genre et âge
	102-9	Chaîne d'approvisionnement	1.4 - Contrats d'approvisionnement en matières premières ou énergie 4.1.5 - Parties prenantes et analyse de matérialité 4.2.1 - Management de l'offre durable 4.2.3 - Gestion du portefeuille de solutions
	102-10	Modifications de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	2.2 - Dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne
	102-11	Principe de précaution ou approche préventive	2.1.1 et 2.1.3 - Risques industriels et liés à l'environnement et au changement climatique
	102-12	Initiatives externes	4.1 - Introduction 4.4.4.5 - L'adhésion à l'initiative Together For Sustainability (TFS)
	102-13	Adhésion à des associations	4.4.6 - Entreprise engagée et philanthrope
STRATÉGIE			
	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé	Message du Président-directeur général en introduction du présent document INNOVATIVE - Rapport annuel et de performance durable 2017 : Section OPINION
	102-15	Principaux impacts, risques et opportunités	4.4.1 - Principaux impacts, risques et opportunités 4.1.5 - Parties prenantes et analyse de matérialité - Analyse de matérialité
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ			
	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de conduite	4.4.2 - Conformité et éthique
GOUVERNANCE			
	102-18	Structure de gouvernance	4.1.4 - Les acteurs de la RSE 3.2 - Composition des organes d'administration et de direction

Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation dans le présent document
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES			
	102-40	Liste des groupes de parties prenantes	4.1.5 - Parties prenantes et analyse de matérialité - Dialogue ouvert
	102-41	Accords de négociation collective	4.4.1.4 - Écoute et dialogue
	102-42	Identification et sélection des parties prenantes	4.1.5 - Parties prenantes et analyse de matérialité - Dialogue ouvert
	102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	4.1.5 - Parties prenantes et analyse de matérialité - Dialogue ouvert
	102-44	Enjeux et préoccupations majeurs soulevés	4.1.5 - Parties prenantes et analyse de matérialité - Dialogue ouvert
PRATIQUE DE REPORTING			
	102-45	Entités incluses dans les états financiers consolidés	4.5.2.1 - Périmètre et outils de reporting environnemental 4.5.2.2 - Périmètre et outils de reporting Sécurité 4.5.3.1 - Périmètre et outils de reporting sociaux et sociétaux et de R&D
	102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres de l'enjeu	4.1.5 - Parties prenantes et analyse de matérialité - Analyse de matérialité
	102-47	Liste des enjeux pertinents	4.1.5 - Parties prenantes et analyse de matérialité - Analyse de matérialité
	102-48	Réaffirmation des informations	1.2.1.3 - Description générale de l'activité du Pôle Matériaux Haute Performance - Faits marquants 1.2.2.3 - Description générale de l'activité du Pôle Spécialités Industrielles - Faits marquants 1.2.3.3 - Description générale de l'activité du Pôle Coating Solutions - Faits marquants
	102-49	Modifications relatives au reporting	4.5 - Méthodologie du reporting
	102-50	Période de reporting	4.5.1 - Organisation du reporting
	102-51	Date du rapport le plus récent	Bas de la page 1
	102-52	Cycle de reporting	4.5.1 - Organisation du reporting
	102-53	Point de contact pour les questions relatives au rapport	8.2 - Responsable de l'information
	102-54	Déclaration de reporting en conformité avec les normes GRI	4.5.1 - Organisation du reporting 4.5.5 - Index GRI standard
	102-55	Index du contenu GRI	4.5.5 - Index GRI standard
	102-56	Vérification externe	4.5.6 - Avis de l'organisme tiers indépendant conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce

GRI 200-300-400 : ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES D'INFORMATION - 2016**PERFORMANCE ÉCONOMIQUE**

GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.2.3 - Gestion du portefeuille de solutions 4.4.6 - Entreprise engagée et philanthrope
	103-2	Description de l'approche managériale	4.2.3 - Gestion du portefeuille de solutions 4.4.6 - Entreprise engagée et philanthrope
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.2.3 - Gestion du portefeuille de solutions
GRI 201 : Performance économique - 2016	201-1	Valeur économique directe générée et distribuée	4.2.3 - Gestion du portefeuille de solutions 4.4.6 - Entreprise engagée et philanthrope 5.3.2 - États financiers consolidés au 31 décembre 2018

IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS

GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.2.3 - Gestion du portefeuille de solutions 4.4.6 - Entreprise engagée et philanthrope
	103-2	Description de l'approche managériale	4.2.3 - Gestion du portefeuille de solutions 4.4.6 - Entreprise engagée et philanthrope
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.5 - Actions dans le cadre des affaires institutionnelles

Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation dans le présent document
GRI 203 : Impacts économiques indirects - 2016	203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	4.2.3 - Gestion du portefeuille de solutions 4.4.6 - Entreprise engagée et philanthrope
PRATIQUES D'ACHATS			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
GRI 204 : Pratiques d'achats - 2016	204-1	Part de dépenses auprès de fournisseurs locaux	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.2 - Conformité et éthique
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.2 - Conformité et éthique
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.2 - Conformité et éthique
GRI 205 : Lutte contre la corruption - 2016	205-1	Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption	4.4.2 - Conformité et éthique
	205-2	Communication/formation sur politiques/procédures anti-corruption	4.4.2 - Conformité et éthique
MATIÈRES			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement
	103-2	Description de l'approche managériale	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement
GRI 301 : Matières - 2016	301-1	Matières utilisées par poids ou par volume	4.3.3.3.3 - Consommation de matières premières
	301-2	Matières recyclées utilisées	4.3.3.3.4 - Économie circulaire
ÉNERGIE			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement
	103-2	Description de l'approche managériale	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement
GRI 302 : Énergie - 2016	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	4.3.3.2.2 - Énergie
	302-4	Réduction de la consommation énergétique	4.3.3.2.2 - Énergie
	302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et services	4.3.3.2.2 - Énergie
EAU			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement
	103-2	Description de l'approche managériale	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement
GRI 303 : Eau - 2016	303-1	Prélèvement d'eau par source	4.3.3.3.2 - Consommation d'eau
	303-2	Sources d'eau fortement affectées par le prélèvement d'eau	4.3.3.3.2 - Consommation d'eau
BIODIVERSITÉ			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.3.3.4 - Biodiversité

Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation dans le présent document
GRI 304 : Biodiversité - 2016	103-2	Description de l'approche managériale	4.3.3.4 - Biodiversité
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.3.3.4 - Biodiversité
	304-2	Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité	4.3.3.4 - Biodiversité
ÉMISSIONS			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement 4.3.3.2 - Changement climatique
	103-2	Description de l'approche managériale	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement 4.3.3.2 - Changement climatique
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement 4.3.3.2 - Changement climatique
GRI 305 : Émissions - 2016	305-1	Émissions directes de GES (champ d'application 1)	4.3.3.2.1 - Émission de gaz à effet de serre de scope 1 et 2
	305-2	Émissions indirectes de GES (champ d'application 2)	4.3.3.2.1 - Émission de gaz à effet de serre de scope 1 et 2
	305-3	Autres émissions indirectes de GES (champ d'application 3)	4.3.3.2.3 - Inventaire des émissions de scope 3 du Groupe
	305-4	Intensité des émissions de GES	4.3.3.2.1 - Émission de gaz à effet de serre de scope 1 et 2 / Indicateur intensif d'émission direct de gaz à effet de serre
	305-5	Réduction des émissions de GES	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement 4.3.3.2 - Changement climatique
	305-7	Émissions d'oxydes d'azote (NOX), d'oxydes de soufre (SOX) et autres émissions atmosphériques significatives	4.3.3.4.2 - Émissions dans l'air, l'eau et les sols - Indicateurs extensifs des émissions dans l'air
EFFLUENTS ET DÉCHETS			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.3.3.3.4 - Économie circulaire - Déchets 4.3.3.4.2 - Émissions dans l'air, l'eau et les sols - Rejets dans l'eau 4.3.3.4.3 - Gestion des pollutions historiques et protection des sols
	103-2	Description de l'approche managériale	4.3.3.3.4 - Économie circulaire - Déchets 4.3.3.4.2 - Émissions dans l'air, l'eau et les sols - Rejets dans l'eau 4.3.3.4.3 - Gestion des pollutions historiques et protection des sols
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.3.3.3.4 - Économie circulaire - Déchets 4.3.3.4.2 - Émissions dans l'air, l'eau et les sols - Rejets dans l'eau 4.3.3.4.3 - Gestion des pollutions historiques et protection des sols
GRI 306 : Effluents et déchets - 2016	306-1	Écoulement d'eau par qualité et destination	4.3.3.4.2 - Émissions dans l'air, l'eau et les sols - Rejets dans l'eau
	306-2	Déchets par type et méthode d'élimination	4.3.3.3.4 - Économie circulaire - Déchets
	306-3	Déversements significatifs	4.3.3.3.4 - Économie circulaire - Déchets
	306-4	Transport de déchets dangereux	4.3.3.3.4 - Économie circulaire - Déchets
CONFORMITÉ ENVIRONNEMENTALE			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement
	103-2	Description de l'approche managériale	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 - Management de l'environnement

Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation dans le présent document
GRI 307 : Non-conformité à la législation et à la réglementation environnementales - 2016	307-1	Non-conformité à la législation et à la réglementation environnementales	4.3.1.2 - Systèmes de management et audits
ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
GRI 308 : Évaluation environnementale des fournisseurs - 2016	308-1	Nouveaux fournisseurs analysés avec des critères environnementaux	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
	308-2	Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
EMPLOI			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.1.1 - Management social 4.4.1.2 - Emploi
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.1.1 - Management social 4.4.1.2 - Emploi
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.1.1 - Management social 4.4.1.2 - Emploi
GRI 401 : Emploi - 2016	401-1	Recrutements de nouveaux employés et rotation du personnel	4.4.1.2 - Emploi - Effectif total et répartition des salariés par zone géographique, genre et âge 4.4.1.2 - Emploi - Évolution du nombre de salariés : recrutement et sorties du Groupe
	401-2	Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	4.4.1.2 - Emploi - Organisation du temps de travail 4.4.1.2 - Emploi - Rémunérations et leurs évolutions 4.4.1.2 - Emploi - Retraite et prévoyance) 5.3.3 - Notes annexes aux états financiers consolidés - note 25 : Charges de personnel 6.2.7 - Augmentation de capital réservée aux salariés
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.2.2 - Sécurité et santé des salariés
	103-2	Description de l'approche managériale	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.2.2 - Sécurité et santé des salariés
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.3.1 - Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.2.2 - Sécurité et santé des salariés
GRI 403 : Santé et sécurité au travail - 2016	403-2	Types/taux d'accidents du travail, maladies, absentéisme, décès	4.3.2.2 - Sécurité et santé des salariés 4.4.1.2 - Emploi - Absentéisme
	403-3	Travailleurs chez lesquels le taux d'incidence et le risque de maladies professionnelles sont élevés	4.3.2.2 - Sécurité et santé des salariés 4.3.2.2.1.4 - Les maladies professionnelles
	403-4	Questions de santé et de sécurité faisant l'objet d'accords formalisés avec les syndicats	4.3.2.2.2 - Les conditions de santé au travail
FORMATION ET ÉDUCATION			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.1.3 - Formation et développement individuel
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.1.3 - Formation et développement individuel
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.1.3 - Formation et développement individuel
GRI 404 : Formation et éducation - 2016	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employés	4.4.1.3 - Formation et développement individuel - Politique de formation
	404-2	Programmes de mise à niveau des compétences/aides à la transition	4.4.1.3 - Formation et développement individuel - Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés 4.4.1.3 - Formation et développement individuel - Gestion de carrière

Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation dans le présent document
	404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	4.4.1.3 - Formation et développement individuel - Gestion de carrière
DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.1.5 - Diversité et égalité des chances, égalité de traitement
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.1.5 - Diversité et égalité des chances, égalité de traitement
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.1.5 - Diversité et égalité des chances, égalité de traitement
GRI 405 : Diversité et égalité des chances - 2016	405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	4.4.1.5 - Diversité et égalité des chances, égalité de traitement 4.4.1.2 - Emploi - Effectif total et répartition des salariés par zone géographique, genre et âge
	405-2	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	4.4.1.5 - Diversité et égalité des chances, égalité de traitement - Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes
LIBERTÉ SYNDICALE ET NÉGOCIATION COLLECTIVE			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.1.4 - Écoute et dialogue
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.1.4 - Écoute et dialogue
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.1.4 - Écoute et dialogue
GRI 407 : Liberté syndicale et négociation collective - 2016	407-1	Opérations/fournisseurs avec un droit de liberté syndicale	4.4.1.4 - Écoute et dialogue
TRAVAIL DES ENFANTS			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.3 - Droits humains
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.3 - Droits humains
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.3 - Droits humains
GRI 408 : Travail des enfants - 2016	408-1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants	4.4.3 - Droits humains
TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.3 - Droits humains
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.3 - Droits humains
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.3 - Droits humains
GRI 409 : Travail forcé ou obligatoire - 2016	409-1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire	4.4.3 - Droits humains
PRATIQUE DE SÉCURITÉ			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.3.2.2 - Sécurité et santé des salariés
	103-2	Description de l'approche managériale	4.3.2.2 - Sécurité et santé des salariés
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.3.2.2 - Sécurité et santé des salariés
GRI 410 : Pratique de sécurité - 2016	410-1	Formation du personnel de sécurité aux politiques et procédures relatives aux droits de l'homme	4.3.2.2 - Sécurité et santé des salariés
ÉVALUATION DES DROITS DE L'HOMME			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.2 - Conformité et éthique 4.4.3 - Droits humains
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.2 - Conformité et éthique 4.4.3 - Droits humains
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.2 - Conformité et éthique 4.4.3 - Droits humains
GRI 412 : Évaluation des droits de l'homme - 2016	412-2	Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme	4.4.2 - Conformité et éthique 4.4.3 - Droits humains

Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation dans le présent document
	412-3	Accords et contrats d'investissement importants incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou soumis à une vérification des antécédents en matière de respect des droits de l'homme	4.4.2 - Conformité et éthique 4.4.3 - Droits humains
COMMUNAUTÉS LOCALES			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.6 - Entreprise engagée et philanthrope
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.6 - Entreprise engagée et philanthrope
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.6 - Entreprise engagée et philanthrope
GRI 413 : Communautés locales - 2016	413-1	Activités impliquant la communauté locale (impact et programmes)	4.4.6 - Entreprise engagée et philanthrope
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
GRI 414 : Évaluation sociale des fournisseurs - 2016	414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
	414-2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	4.4.4 - Fournisseurs et sous-traitants
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.2.4 - Gestion responsable des produits
	103-2	Description de l'approche managériale	4.2.4 - Gestion responsable des produits
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.2.4 - Gestion responsable des produits
GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs - 2016	416-1	Évaluation des impacts des produits / services sur la santé/sécurité	4.2.4 - Gestion responsable des produits
	416-2	Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services sur la sécurité et la santé	4.2.4 - Gestion responsable des produits
COMMERCIALISATION ET ÉTIQUETAGE			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.2.4 - Gestion responsable des produits
	103-2	Description de l'approche managériale	4.2.4 - Gestion responsable des produits
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.2.4 - Gestion responsable des produits
GRI 417 : Commercialisation et étiquetage - 2016	417-1	Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	4.2.4.1 - La conformité réglementaire
	417-2	Cas de non-conformité concernant l'information sur les produits et services et l'étiquetage	4.2.4.1 - La conformité réglementaire
	417-3	Cas de non-conformité concernant la communication marketing	4.2.4.1 - La conformité réglementaire
CONFORMITÉ SOCIO-ÉCONOMIQUE			
GRI 103 : Approche managériale - 2016	103-1	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.4.2 - Conformité et éthique
	103-2	Description de l'approche managériale	4.4.2 - Conformité et éthique
	103-3	Évaluation de l'approche managériale	4.4.2 - Conformité et éthique
GRI 419 : Conformité socio-économique - 2016	419-1	Non-conformité à la législation et aux réglementations sociales et économiques	4.4.2 - Conformité et éthique

4.5.6 Avis de l'organisme tiers indépendant conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce

RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société Arkema S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la Société, (ci-après les « Procédures ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la Société des autres dispositions légales et réglementaires applicables le cas échéant, en matière notamment de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des Procédures au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, au regard des informations prévues au I de l'article R. 225-105, ainsi que les politiques, les procédures de diligence raisonnable et les résultats, incluant les indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus d'identification, de hiérarchisation et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par la Société visant à l'exhaustivité et à la sincérité des résultats des politiques et des indicateurs clés de performance devant être mentionnés dans la Déclaration ;
- nous avons mis en œuvre sur les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs ⁽²⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽³⁾ et couvrent entre 12 % et 87 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les procédures de diligence raisonnable (organisation, politiques, actions, résultats qualitatifs) que nous avons considérées les plus importantes ⁽⁴⁾ ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la Société.

(2) Effectifs au 31/12 et répartition par âge, par genre et par zone géographique ; Nombre d'entrées et nombre de sorties CDI ; Nombre d'heures de formation ; Nombre d'heures d'absence ; Part des femmes aux postes de management ; Part des salariés bénéficiant d'une représentation du personnel et/ou syndicale ; Part des salariés bénéficiant d'un suivi médical régulier ; TRIR (Total Recordable Injury Rate) ; LTIR (Lost Time Injury Rate) ; PSER (Process Safety Event Rate) ; Part des sites ayant mis en place l'observation croisée ; Part des sites audités selon le référentiel AIMS (Arkema Integrated Management System) ; Achats nets d'énergie ; Émissions directes de gaz à effet de serre dont CO₂ (scope 1) ; Émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 2) ; Émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 3 – catégorie 9) ; Émissions d'HFC (hydrofluorocarbures) ; Émissions de COV (composés organiques volatils) ; Total des substances couronnant à l'acidification ; Approvisionnement en eau ; DCO (demande chimique en oxygène) ; Déchets dangereux ; Nombre de premières demandes de brevets déposées par le Groupe en réponse à des enjeux développement durable ; Nombre d'initiatives « Terrains d'entente ».

(3) Arkema France S.A. dont sites de Villers-Saint-Paul, Lacq et Lannemezan ; Arkema Inc. dont site de Calvert City (États-Unis) ; Bostik Inc. (États-Unis) ; Arkema S.r.l. : sites de Rho et Spinetta Marengo (Italie) ; Arkema Investment Co., Ltd., Arkema Fluorochemical Co., Ltd., Arkema Daikin Advanced Fluorochemicals Co., Ltd., Arkema Chemicals Co., Ltd., Arkema Polyimides Co., Ltd., Changshu Haike Chemical Co., Ltd. : site de Changshu (Chine)

(4) Le dialogue social ; Les conditions de santé et de sécurité au travail ; Les politiques mises en œuvre en matière de formation ; Les mesures prises en faveur de l'égalité de traitement ; L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales ; Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ; La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; Les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique ; Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit ; Les relations entretenues avec les parties prenantes ; L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ; La prise en compte dans la politique d'achat de la Société des enjeux sociaux et environnementaux ; Les actions engagées pour prévenir la corruption ; Les actions engagées en faveur des droits de l'homme.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Du fait du recours à des techniques de sondages ainsi que des limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans la Déclaration ne peut être totalement éliminé.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, et compte tenu du périmètre de notre responsabilité, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Procédures.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Nous attirons votre attention sur les limites méthodologiques constatées sur l'indicateur « Émissions de gaz à effet de serre relatives au transport et à la distribution des produits » telles que mentionnées au paragraphe 4.5.2 du document de référence. Une démarche d'amélioration se poursuit afin de réduire l'incertitude associée au processus de *reporting* de cette donnée.

Paris-La Défense, le 26 février 2019

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

François Quédiniac
Associé

4.5.7 Contacts

Se référer à la section 8.2 du présent document.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

5.1 COMMENTAIRES ET ANALYSES SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS **RFA** 208

5.1.1	Conventions dans l'analyse de gestion	208
5.1.2	Impact de la saisonnalité	208
5.1.3	Impact des changements de normes comptables	209
5.1.4	Description des principaux facteurs ayant une incidence sur l'activité et les résultats de la période	209
5.1.5	Analyse du compte de résultat du Groupe	210
5.1.6	Analyse des résultats par pôle d'activités	212
5.1.7	Analyse des flux de trésorerie du Groupe	214
5.1.8	Sources de financement	217
5.1.9	Analyse du bilan	218

5.2 TENDANCES ET PERSPECTIVES **RFA** 220

5.2.1	Tendances	220
5.2.2	Perspectives	220

5.3 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS **RFA** 221

5.3.1	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	221
5.3.2	États financiers consolidés au 31 décembre 2018	226
5.3.3	Notes annexes aux états financiers consolidés	231

5.4 ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ **RFA** 287

5.4.1	Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	287
5.4.2	Comptes annuels de la Société au 31 décembre 2018	291
5.4.3	Notes annexes aux comptes annuels de la Société	295
5.4.4	Informations relatives aux délais de paiement de la Société	307
5.4.5	Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices	308

5

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

5.1 COMMENTAIRES ET ANALYSES SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Cette section doit être lue conjointement avec les notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018, figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre, et notamment avec les principes et méthodes comptables décrits dans la note B. « Principes et méthodes comptables » de ces notes annexes.

L'ensemble des données chiffrées communiquées dans la présente section est fourni sur une base consolidée et selon l'organisation du Groupe en trois pôles d'activités.

5.1.1 Conventions dans l'analyse de gestion

Les principaux indicateurs alternatifs de performance utilisés par le Groupe sont définis à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés dans le paragraphe 5.3.3 du présent chapitre.

Dans le cadre de l'analyse de l'évolution de ses résultats et plus particulièrement de son chiffre d'affaires, le Groupe analyse les effets suivants (analyses non auditées) :

- **effet périmètre** : l'effet périmètre correspond à l'impact d'un changement de périmètre, que celui-ci résulte d'une acquisition ou d'une cession d'une activité dans son intégralité ou d'une entrée ou d'une sortie en consolidation. Une augmentation ou une fermeture de capacités ne sera pas analysée en tant qu'effet périmètre ;
- **effet change** : l'effet change correspond à l'impact mécanique de la consolidation de comptes en devises autres que l'euro à

des taux différents d'une période à l'autre. L'effet change sera appréhendé en appliquant à l'agrégat de la période analysée le taux de la période antérieure ;

- **effet prix** : l'impact des variations des prix de vente moyens est estimé par comparaison entre le prix de vente unitaire net moyen pondéré pour une famille homogène de produits au cours de la période de référence et le prix de vente unitaire net moyen pondéré de la période antérieure, multiplié, dans les deux cas, par les volumes vendus au cours de la période de référence ;
- **effet volume** : l'impact des variations de volumes est estimé en comparant les quantités livrées au cours de la période de référence avec les quantités livrées au cours de la période antérieure, multipliées, dans les deux cas, par les prix de vente unitaires nets moyens pondérés de la période antérieure.

5.1.2 Impact de la saisonnalité

Le profil type de l'activité du Groupe l'expose à des effets de saisonnalité. Différentes caractéristiques contribuent à ces effets :

- la demande pour les produits fabriqués par le Groupe est en général plus faible pendant les mois d'été (juillet, août) et de décembre notamment en raison du ralentissement de l'activité industrielle observé principalement en France et en Europe ;
- dans certaines activités du Groupe, en particulier celles servant les marchés des peintures et revêtements et de la réfrigération et air conditionné, le niveau des ventes est en général plus fort au cours du premier semestre qu'au cours du second semestre.

A contrario, dans les adhésifs, les deux semestres sont plus équilibrés ;

- les grands arrêts pluriannuels des unités de production du Groupe pour maintenance ont également une influence sur la saisonnalité et sont, en général, plutôt réalisés au deuxième semestre.

Ces effets de saisonnalité observés dans le passé ne sont pas nécessairement représentatifs du futur mais peuvent influencer la variation du résultat et du besoin en fonds de roulement entre les différents trimestres de l'exercice.

5.1.3 Impact des changements de normes comptables

Les changements de normes comptables et leurs éventuels impacts sont détaillés dans la note B. « Principes et méthodes comptables » des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre.

En particulier, depuis le 1^{er} janvier 2019, la norme IFRS 16 « Contrats de location » est entrée en application. Sur la base de l'analyse des contrats de location existants et des estimations actuelles, l'application de cette norme devrait se traduire par une augmentation du montant des actifs et de la dette financière figurant au bilan représentant moins de 2 % du total des actifs.

Dans le compte de résultat, l'application de la norme devrait se traduire par une augmentation de l'EBITDA d'environ 3 %, l'impact sur le résultat d'exploitation et le résultat net étant négligeable. Enfin, le flux de trésorerie provenant de l'exploitation devrait augmenter d'un montant proche de celui de l'EBITDA tandis que le flux de trésorerie provenant du financement devrait diminuer d'autant. Ces éléments sont détaillés dans la note C.29.1.2 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre. Concernant ses objectifs à moyen et long terme, le Groupe estime que l'impact de la norme IFRS 16 n'est pas matériel.

5.1.4 Description des principaux facteurs ayant une incidence sur l'activité et les résultats de la période

En 2018, après trois années de forte progression de ses résultats, Arkema réalise de nouveau une excellente année avec une performance financière en hausse par rapport aux niveaux historiquement élevés atteints en 2017. Ces résultats confirment la qualité de la gestion de l'entreprise et de son portefeuille d'activités et démontrent sa solidité dans un environnement macro-économique devenu plus volatil et contrasté sur la deuxième partie de l'année.

Plusieurs éléments ont contribué, à des degrés divers, aux niveaux de performance du Groupe, avec en particulier :

- la résilience des activités de spécialités, qui représentent 70 % du chiffre d'affaires du Groupe et dont l'EBITDA est en légère croissance par rapport à 2017 dans un contexte matières premières et devises plus défavorable. La progression de leurs résultats est soutenue par :
 - l'excellente performance des matériaux avancés, qui bénéficient d'une solide dynamique d'innovation dans les domaines en forte croissance de l'allègement des matériaux, des batteries, de l'impression 3D ou encore des biens de grande consommation (sport, électronique) et d'une demande accrue de produits bio-sourcés profitant aux polyamides de spécialités 11 et 10. Ils bénéficient également de la montée en puissance des nouvelles unités industrielles récemment démarrées dans le Kynar® PVDF en Chine et aux États-Unis et dans les tamis moléculaires de spécialités en France. Ces développements ont largement contribué à une croissance des volumes supérieure à 5 % en 2018 et à la progression régulière de l'EBITDA au cours des quatre dernières années, et
 - la contribution des acquisitions ciblées dans les adhésifs avec notamment l'intégration de XL Brands début 2018 aux États-Unis et la poursuite de la mise en œuvre des synergies notamment chez Den Braven. En 2018, Bostik a également poursuivi la modernisation de ses modes de fonctionnement et le renforcement de son programme d'excellence opérationnelle. Sa performance a toutefois été

temporairement impactée par la forte hausse des matières premières, compte tenu du positionnement très aval de cette activité ;

- les très bons résultats réalisés dans les activités de chimie intermédiaire, qui intègrent en particulier :
 - l'excellente performance des Gaz Fluorés, au-delà des attentes, et qui a dépassé, en 2018, les hauts niveaux de rentabilité retrouvés par cette activité en 2017. Elle reflète principalement le bénéfice de la réglementation F-Gas en Europe, où la baisse des quotas mis sur le marché a entraîné une tension forte sur les prix de certains produits dans la région. Au cours des prochaines années, le Groupe réitère son objectif de maintenir un niveau élevé de performance dans cette activité, au moins comparable à la référence de 2017, et
 - les conditions de marché toujours favorables dans la chaîne MAM / PMMA. Sur les derniers mois de l'année, ces conditions se sont en partie normalisées suite au démarrage, par des concurrents, de deux nouvelles capacités en Arabie Saoudite ;
- un environnement macro-économique contrasté plus défavorable qu'en 2017 avec :
 - la poursuite des hausses, parfois très importantes, du coût de l'énergie et de certaines matières premières qui, malgré la politique active d'augmentation des prix de ventes menée par le Groupe, a affecté les marges unitaires des activités les plus aval et s'est traduite par un effet dilutif sur leurs marges d'EBITDA,
 - l'appréciation de l'euro par rapport au dollar US sur le premier semestre 2018 avec une parité moyenne de 1,18 en 2018 contre 1,13 en 2017. Cet effet a été amplifié du fait de l'appréciation de l'euro par rapport à certaines devises de pays émergents. L'impact global des devises (conversion uniquement) s'est ainsi traduit, en 2018, par un effet sur le chiffre d'affaires de -2,8 %, et

- des incertitudes croissantes sur la fin de l'année liées notamment à des tensions géopolitiques et à la volatilité du cours du brut ;
- une excellente génération de trésorerie avec un flux de trésorerie libre qui reste élevé à 499 millions d'euros malgré l'accélération des investissements réalisés dans les grands projets de croissance et qui reflète notamment une gestion particulièrement stricte du besoin en fonds de roulement ; et
- un bilan très solide avec une dette nette bien maîtrisée à environ 1 milliard d'euros représentant environ 0,7 fois l'EBITDA de l'année et un taux d'endettement de 20 %.

5.1.5 Analyse du compte de résultat du Groupe

(En millions d'euros)	2018	2017	Variation
Chiffre d'affaires	8 816	8 326	+ 5,9 %
Coûts et charges d'exploitation	(6 841)	(6 467)	+ 5,8 %
Frais de recherche et développement	(237)	(235)	+ 0,9 %
Frais administratifs et commerciaux	(747)	(727)	+ 2,8 %
Autres charges et produits	(63)	(52)	+ 21,2 %
Résultat d'exploitation	928	845	+ 9,8 %
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	2	1	
Résultat financier	(101)	(103)	- 1,9 %
Impôt sur le résultat	(114)	(162)	- 29,6 %
Résultat net	715	581	+ 23,1 %
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	8	5	-
Résultat net – part du Groupe	707	576	+ 22,7 %
EBITDA	1 474	1 391	+ 6,0 %
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	1 026	942	+ 8,9 %
Résultat net courant	725	592	+ 22,5 %

CHIFFRE D'AFFAIRES

À 8 816 millions d'euros, le chiffre d'affaires augmente de 5,9 % par rapport à 2017. À taux de change et périmètre constants, il progresse de 7,9 % tiré par une hausse des prix de 6,3 %. Cet effet prix, positif dans chacun des trois pôles d'activités, reflète la politique d'augmentation des prix de vente du Groupe dans un contexte de fortes hausses du coût des matières premières, et l'environnement de prix favorable dans la chaîne MAM / PMMA et dans les Gaz Fluorés. Sur l'année, les volumes sont en hausse de 1,6 %. Ils progressent dans le pôle Matériaux Haute Performance, tirés par l'innovation, et dans le pôle Coating Solutions, compensant largement la baisse des volumes dans les Spécialités Industrielles liée essentiellement aux baisses de quotas de ventes dans les Gaz Fluorés. Hors impact des Gaz Fluorés, les volumes progressent de 2,7 %. Les acquisitions ciblées réalisées

dans les adhésifs, dont celle de XL Brands finalisée début 2018, ont contribué à hauteur de 0,8 % à la croissance du chiffre d'affaires. L'effet de change de -2,8 % résulte essentiellement de la forte appréciation de l'euro par rapport au dollar US sur le premier semestre de 2018.

Les Matériaux Haute Performance représentent 45 % du chiffre d'affaires hors *corporate* ⁽¹⁾ du Groupe (46 % en 2017), les Spécialités Industrielles sont stables à 31 % et les Coating Solutions représentent 24 % (23 % en 2017).

La répartition géographique du chiffre d'affaires est comparable à 2017. Le chiffre d'affaires réalisé en Europe est stable à 38 % du chiffre d'affaires du Groupe, l'Amérique du Nord représente 31 % (32 % en 2017) tandis que l'Asie et le reste du monde représentent 31 % (30 % en 2017).

(1) Tel que défini à la note C.2 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre.

EBITDA, RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION

À 1 474 millions d'euros, l'EBITDA atteint un record historique. Il augmente de 6 % par rapport à l'excellente performance de 2017 dans un contexte matières premières et devises défavorable. Cette performance reflète la légère croissance des résultats des activités de spécialités, qui représentent 70 % du chiffre d'affaires du Groupe, et notamment du pôle Matériaux Haute Performance, et les très bons résultats réalisés par les activités de chimie intermédiaire ⁽¹⁾.

À 16,7 %, la marge d'EBITDA est stable par rapport à l'an dernier malgré l'effet dilutif, sur ce ratio, des hausses de prix passées par le Groupe. Elle est en ligne avec les objectifs à moyen terme du Groupe.

En ligne avec l'évolution de l'EBITDA, le résultat d'exploitation courant s'établit à 1 026 millions d'euros contre 942 millions d'euros en 2017. Il inclut des amortissements et dépréciations courants de 448 millions d'euros, stables par rapport à l'an dernier. La marge de REBIT progresse à 11,6 % (11,3 % en 2017).

Le résultat d'exploitation augmente à 928 millions d'euros contre 845 millions d'euros en 2017. Il intègre :

- des coûts et charges d'exploitation de 6 841 millions d'euros contre 6 467 millions d'euros en 2017. Cette augmentation résulte principalement de la hausse du coût des matières premières qui a largement compensé un effet devises favorable. Les coûts et charges d'exploitation incluent 35 millions d'euros d'amortissements liés aux revalorisations des immobilisations corporelles et incorporelles réalisées essentiellement dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisition de Bostik, Den Braven et XL Brands (45 millions d'euros en 2017) ;
- des frais de recherche et développement globalement stables à 237 millions d'euros et 2,7 % du chiffre d'affaires (235 millions d'euros et 2,8 % du chiffre d'affaires en 2017), l'effet devises favorable ayant globalement compensé l'effet de l'inflation sur les frais fixes ; et
- des frais administratifs et commerciaux de 747 millions d'euros contre 727 millions d'euros en 2017, cette augmentation reflétant notamment l'impact de l'inflation salariale et le renforcement des équipes de développement dans les matériaux avancés et les adhésifs.

Enfin, le résultat d'exploitation intègre -63 millions d'euros d'autres charges et produits correspondant principalement à des charges nettes de restructurations pour 23 millions d'euros, des dépréciations exceptionnelles d'actifs pour 23 millions d'euros et des charges liées à la rupture d'un contrat de fourniture. En 2017, les autres charges et produits de -52 millions d'euros correspondaient essentiellement aux conséquences de l'ouragan Harvey aux États-Unis pour un montant total net de -24 millions d'euros, à des charges nettes de restructuration pour un montant total de 10 millions d'euros et aux conséquences des opérations de cessions et acquisitions pour un montant total net de -9 millions d'euros.

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier est globalement stable par rapport à 2017, à -101 millions d'euros (-103 millions d'euros en 2017).

En 2017, le Groupe a procédé à une émission obligataire de 900 millions d'euros au deuxième trimestre 2017 avec un coupon annuel de 1,5 % et a remboursé une obligation de 500 millions d'euros au quatrième trimestre 2017 avec un coupon annuel de 4 %, entraînant une augmentation temporaire du coût de la dette nette. En 2018, ce refinancement d'un emprunt à des conditions de marché plus favorables a permis de réduire le coût de la dette d'environ 13 millions d'euros. Cette diminution a, toutefois, été compensée par un effet taux défavorable sur la partie de la dette du Groupe convertie, pour un montant d'environ 700 millions d'euros, au moyen d'instruments de swaps, en dollars US.

IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôts s'élève à 114 millions d'euros. Elle inclut notamment un produit exceptionnel, sans impact cash, de 59 millions d'euros lié à la reconnaissance d'actifs d'impôts différés en France. Hors éléments exceptionnels, le taux d'imposition s'élève à 19 % du résultat d'exploitation courant, en baisse significative par rapport à l'an dernier (26 %). Cette baisse résulte, comme attendu, de l'impact positif de la réforme fiscale aux États-Unis mais également de la répartition géographique des résultats. En 2019, compte tenu des perspectives de résultats notamment en France et aux États-Unis, le taux d'imposition du Groupe devrait s'élever à environ 21 % du résultat d'exploitation courant du Groupe.

À fin 2018, le montant des actifs d'impôts différés non reconnus s'élève à 448 millions d'euros.

En 2017, la charge d'impôts s'élevait à 162 millions d'euros et incluait plusieurs éléments exceptionnels dont un profit de 41 millions d'euros, sans impact cash, résultant de l'ajustement des impôts différés suite à la baisse des taux d'imposition aux États-Unis (36 millions d'euros) et en France, et un produit de 14 millions d'euros comptabilisé suite à la suppression de la contribution de 3 % due en France sur les dividendes versés en numéraire entre 2013 et 2016.

RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE ET RÉSULTAT NET COURANT

En conséquence, le résultat net part du Groupe augmente très fortement à 707 millions d'euros (576 millions d'euros en 2017).

En excluant l'impact après impôts des éléments non récurrents, le résultat net courant s'élève à 725 millions d'euros contre 592 millions d'euros en 2017, et représente 9,51 euros par action (7,82 euros en 2017).

(1) Les activités de chimie intermédiaire correspondent aux Business Lines Acryliques, PMMA et Gaz Fluorés.

5.1.6 Analyse des résultats par pôle d'activités

5.1.6.1 PÔLE MATÉRIAUX HAUTE PERFORMANCE

(En millions d'euros)	2018	2017	Variation
Chiffre d'affaires	3 970	3 830	+ 3,7 %
EBITDA	640	632	+ 1,3 %
Marge d'EBITDA	16,1 %	16,5 %	
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	481	474	+ 1,5 %
<i>Marge de REBIT</i>	<i>12,1 %</i>	<i>12,4 %</i>	
Autres charges et produits	(41)	(19)	
Amortissements liés à la revalorisation des actifs dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(35)	(45)	
Résultat d'exploitation	405	410	- 1,2 %

Le chiffre d'affaires du pôle Matériaux Haute Performance s'établit à 3 970 millions d'euros, en hausse de 3,7 % par rapport à 2017. À taux de change et périmètre constants, il progresse de 4,7 % avec des volumes en hausse de 2,7 % reflétant une demande soutenue dans les matériaux avancés dans les domaines de l'allègement des matériaux, des batteries, de l'impression 3D et des biens de grande consommation (sport, électronique) et la montée en puissance de nouvelles unités industrielles. Grâce aux actions menées par le Groupe tout au long de l'année, les prix de vente augmentent de 2,0 %. Cette hausse est supérieure dans les adhésifs où des actions fortes d'augmentation des prix ont été menées face à la hausse particulièrement élevée de certaines matières premières. L'intégration dans les adhésifs de XL Brands et des adhésifs industriels de Nitta Gelatin au Japon a contribué pour environ 1,8 % à la croissance du chiffre d'affaires du pôle. L'effet de change de -2,9 % résulte de la forte appréciation, sur le premier semestre de 2018, de l'euro par rapport au dollar US et aux devises de certains pays émergents.

Avec un EBITDA de 640 millions d'euros, en hausse de 1,3 % par rapport à 2017, et une marge d'EBITDA proche de l'an dernier à 16,1 %, le pôle Matériaux Haute Performance confirme sa solidité dans un environnement de matières premières et

devises plus défavorable. Ce résultat reflète la belle croissance des matériaux avancés soutenue par l'innovation au service du développement durable et l'excellente contribution des tamis de spécialités, en particulier sur le 1^{er} trimestre 2018, du fait d'une densité particulièrement élevée de projets finalisés en 2018. Dans les adhésifs, la forte hausse des matières premières a pesé temporairement sur la performance de cette activité compte tenu de son positionnement très aval.

En ligne avec la progression de l'EBITDA, le résultat d'exploitation courant progresse à 481 millions d'euros contre 474 millions d'euros en 2017 et inclut des amortissements de 159 millions d'euros globalement stables par rapport à 2017 (158 millions d'euros).

Le résultat d'exploitation s'élève à 405 millions d'euros et intègre - 41 millions d'euros d'autres charges et produits correspondant essentiellement à des dépréciations exceptionnelles d'actifs et à des charges nettes de restructuration principalement liées au programme d'excellence opérationnelle chez Bostik. Il intègre également 35 millions d'euros d'amortissements suite aux revalorisations des immobilisations corporelles et incorporelles réalisées dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisition de Bostik, Den Braven et XL Brands essentiellement. Il est quasiment stable par rapport à l'année précédente.

5.1.6.2 PÔLE SPÉCIALITÉS INDUSTRIELLES

(En millions d'euros)	2018	2017	Variation
Chiffre d'affaires	2 699	2 545	+ 6,1 %
EBITDA	675	585	+ 15,4 %
Marge d'EBITDA	25,0 %	23,0 %	
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	497	411	+ 20,9 %
<i>Marge de REBIT</i>	<i>18,4 %</i>	<i>16,1 %</i>	
Autres charges et produits	(24)	(9)	
Amortissements liés à la revalorisation des actifs dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	-	-	
Résultat d'exploitation	473	402	+ 17,7 %

Le chiffre d'affaires du pôle Spécialités Industrielles s'établit à 2 699 millions d'euros, en hausse de 6,1 % par rapport à 2017. À taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires progresse de 8,6 % tiré par un effet prix de +12,0 %, positif sur les quatre lignes de produits du pôle. L'effet volumes de -3,4 % résulte essentiellement de la baisse des quotas de vente dans les Gaz Fluorés en Europe et aux États-Unis. L'effet de change, principalement lié à l'évolution de l'euro par rapport au dollar US, s'élève à -2,5 %.

À 675 millions d'euros, l'EBITDA progresse de 15,4 % par rapport à 2017 et la marge d'EBITDA s'établit à 25 %. Les quatre lignes de produits du pôle ont contribué à l'excellence de ces résultats. Les résultats du pôle reflètent les conditions de marché globalement tendues dans la chaîne MAM / PMMA

malgré la normalisation observée sur les derniers mois de l'année et les belles performances de la Thiochimie et des Oxygénés, en particulier en Asie. Ils intègrent également le bénéfice de la réglementation F-Gas en Europe dans les Gaz Fluorés, qui réalisent en 2018 d'excellents résultats au-delà des attentes, dépassant ainsi la référence élevée de 2017.

Le résultat d'exploitation courant progresse de 20,9 % à 497 millions d'euros et intègre des amortissements de 178 millions d'euros, en légère hausse par rapport à l'an dernier (174 millions d'euros).

Le résultat d'exploitation s'élève à 473 millions d'euros et intègre -24 millions d'euros d'autres charges et produits correspondant notamment à des charges liées à la rupture d'un contrat de fourniture. Il progresse de près de 18 % par rapport à l'an dernier.

5.1.6.3 PÔLE COATING SOLUTIONS

(En millions d'euros)

	2018	2017	Variation
Chiffre d'affaires	2 120	1 924	+ 10,2 %
EBITDA	243	244	- 0,4 %
Marge d'EBITDA	11,5 %	12,7 %	
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	140	135	+ 3,7 %
<i>Marge de REBIT</i>	<i>6,6 %</i>	<i>7,0 %</i>	
Autres charges et produits	(4)	(8)	
Amortissements liés à la revalorisation des actifs dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	-	-	
Résultat d'exploitation	136	127	+ 7,1 %

À 2 120 millions d'euros, le chiffre d'affaires du pôle Coating Solutions progresse de 10,2 % par rapport à 2017. À taux de change et périmètre constants, les ventes progressent de 13,4 % grâce à un effet prix de +7,4 % reflétant l'augmentation des prix de vente dans l'ensemble de la chaîne acrylique et à une bonne dynamique des volumes (+6,0 %), principalement en Asie et aux États-Unis. La cession de l'activité alcools oxo en mars 2017 s'est traduite par un effet périmètre de -0,4 %. L'effet de change, lié principalement à l'évolution de l'euro par rapport au dollar US, est de -2,9 %.

À 243 millions d'euros, l'EBITDA du pôle est stable par rapport à l'an dernier. L'amélioration progressive des conditions de marché dans les monomères acryliques a contrebalancé l'impact du coût

plus élevé des matières premières (notamment acide acrylique et MAM) sur la performance des activités aval du pôle. La marge d'EBITDA de 11,5 % reflète notamment l'effet particulièrement dilutif des hausses des prix de vente sur ce ratio.

Le résultat d'exploitation courant croît de 3,7 % à 140 millions d'euros et intègre des amortissements de 103 millions d'euros, inférieurs à 2017 (109 millions d'euros), compte tenu d'un effet de change favorable et de la fin de la période d'amortissements de certains actifs.

Le résultat d'exploitation s'élève à 136 millions d'euros et intègre -4 millions d'euros d'autres charges et produits. Il progresse d'environ 7 % par rapport à l'an dernier.

5.1.7 Analyse des flux de trésorerie du Groupe

(En millions d'euros)	2018	2017
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	1 029	1 008
Flux de trésorerie provenant des investissements nets	(743)	(448)
Flux de trésorerie net	286	560
Dont flux de trésorerie nets liés aux opérations de gestion de portefeuille	(213)	(5)
Flux de trésorerie libre	499	565
Flux de trésorerie provenant du financement	(268)	192

FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION

(En millions d'euros)	2018	2017
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	1 029	1 008
Dont :		
Impôts	(180)	(208)
Éléments de trésorerie du résultat financier	(90)	(92)
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽¹⁾	(121)	(48)
Éléments non récurrents	(38)	(46)
Flux lié aux opérations de gestion de portefeuille	(15)	(6)

(1) Hors flux liés à des éléments non récurrents et flux liés aux opérations de gestion de portefeuille d'un montant total net de - 9 millions d'euros en 2018.

En 2018, le flux de trésorerie provenant de l'exploitation augmente de 21 millions d'euros par rapport à 2017. La progression de l'EBITDA de 83 millions d'euros, la baisse des impôts et les actions d'optimisation des stocks au quatrième trimestre ont compensé l'impact mécanique de la hausse sensible des prix de vente et du coût des matières premières sur le besoin en fonds de roulement.

En 2018, les éléments non récurrents correspondent principalement à des coûts de restructurations. Le flux de trésorerie net lié aux opérations de gestion de portefeuille de -15 millions d'euros correspond principalement à des frais d'acquisitions.

FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES INVESTISSEMENTS NETS

(En millions d'euros)	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des investissements nets	(743)	(448)
Dont :		
Investissements corporels et incorporels courants	(500)	(420)*
Investissements exceptionnels	(61)	(10)
Éléments non récurrents	(4)	(8)
Flux lié aux opérations de gestion de portefeuille	(198)	1

* Données retraitées (voir note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre).

En 2018, la variation de 295 millions d'euros du flux de trésorerie provenant des investissements nets résulte principalement de l'accélération des investissements de croissance organique et de

la poursuite de la politique d'acquisitions ciblées menée par le Groupe notamment dans le domaine des adhésifs.

Le flux de trésorerie net lié aux opérations de gestion de portefeuille de -198 millions d'euros correspond principalement à l'acquisition de XL Brands réalisée, début janvier 2018, dans les adhésifs. En 2017, ce flux était très limité, l'impact

de l'acquisition des actifs de CMP Specialty Products dans les adhésifs ayant quasiment intégralement compensé celui de la cession de l'activité alcools oxo.

INVESTISSEMENTS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

(En millions d'euros)	2018	2017	2016
Total investissements corporels et incorporels	591	459	445
Dont investissements courants	500	420*	423
Investissements courants en % du chiffre d'affaires du Groupe	5,7 %	5,0 %	5,6 %
Dont investissements exceptionnels	61	10	-

* Données retraitées (voir note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre).

Investissements en 2018

En 2018, les investissements courants et exceptionnels du Groupe ont représenté un montant total de 561 millions d'euros. Ils correspondent principalement :

- aux projets de croissance dans les matériaux avancés, tels que la construction de l'unité de PEKK aux États-Unis, l'augmentation de 30 % de la capacité de production de résines photocures en Chine et l'augmentation de 50 % des capacités de production mondiale de poudres polyamides de spécialités en France ;
- à des projets de renforcement de la compétitivité des sites tels que le projet de remplacement sur le site de Clear Lake aux États-Unis, dans les Acryliques, de deux anciens réacteurs de 45 000 tonnes par an d'acide acrylique chacun, par un nouveau réacteur unique de 90 000 tonnes par an ;
- des investissements exceptionnels de 61 millions d'euros correspondant principalement au projet de doublement des capacités de production de thiochimie sur le site de Kerteh en Malaisie et aux investissements réalisés dans les polyamides de spécialités en Asie ; et
- aux investissements de maintenance, sécurité et environnement de 270 millions d'euros, représentant 54 % des investissements courants.

Sur l'année, les investissements courants ont représenté 5,7 % du chiffre d'affaires du Groupe, en ligne avec l'objectif d'Arkema de conserver une intensité capitalistique bien maîtrisée avec un niveau d'investissements annuels courants d'environ 5,5 % de son chiffre d'affaires.

Investissements sur la période 2016 à 2018

En moyenne, sur les trois derniers exercices, Arkema a réalisé des investissements courants de l'ordre de 448 millions d'euros par an. Ces investissements courants ont été consacrés (i) au maintien des installations, à la sécurité, à la protection de l'environnement et à l'informatique, à hauteur d'environ 64 % et (ii) à des projets de développement, y compris les améliorations de la productivité des ateliers, à hauteur d'environ 36 %.

Sur cette période, 37 % du total des investissements incorporels et corporels ont été consacrés au pôle Matériaux Haute Performance, 39 % au pôle Spécialités Industrielles, 19 % au pôle Coating Solutions et 5 % à des projets corporate. 46 % de ces investissements ont été réalisés en Europe, 34 % en Amérique du Nord, 19 % en Asie et 1 % dans le reste du monde.

Les principaux investissements de développement démarrés par Arkema au cours des trois derniers exercices sont :

2016-2017	Additifs de Performance	Doublement de la capacité de production de tamis moléculaires de spécialités à Honfleur (France).
2017	Bostik	Nouvelle unité de production d'adhésifs à Gujarat (Inde) pour la fabrication de colles thermofusibles sensibles à la pression (HMPSA).
	Polymères Techniques	Augmentation de 25 % des capacités de production de polymères fluorés PVDF à Changshu (Chine) démarrée au 1 ^{er} semestre.
2018	Polymères Techniques	Augmentation de 20 % des capacités de production de polymères fluorés PVDF à Calvert City (États-Unis) démarrée au 2 ^{ème} trimestre.

Début 2019, Arkema a démarré son usine de taille mondiale de PEKK sur le site de Mobile (États-Unis) et une nouvelle unité de résines polyesters en poudre à Navi Mumbai (Inde).

Financement des investissements

Les investissements réalisés par le Groupe sont en premier lieu financés par les ressources dégagées par le Groupe au cours de l'exercice. Au-delà, le Groupe peut utiliser les ressources de

crédit détaillées aux notes C.17.2 et C.21 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre.

FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE ET FLUX DE TRÉSORERIE NET

Hors flux lié aux opérations de gestion de portefeuille d'un montant total net de – 213 millions d'euros, le flux de trésorerie libre s'établit à 499 millions d'euros contre 565 millions d'euros en 2017.

Le raccordement entre l'EBITDA et le flux de trésorerie libre s'établit ainsi :

(En millions d'euros)

	2018	2017
EBITDA	1 474	1 391
Impôts	(180)	(208)
Éléments de trésorerie du résultat financier	(90)	(92)
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽¹⁾	(121)	(48)
Variation des fournisseurs d'immobilisations ⁽¹⁾	46	2
Investissements corporels et incorporels courants	(500)	(420)*
Investissements exceptionnels	(61)	(10)
Éléments non récurrents	(42)	(54)
Autres	(27)	4*
Flux de trésorerie libre	499	565

* Données retraitées afin de présenter séparément les investissements sans impact sur la dette nette (cf. note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre).

(1) Hors flux liés à des éléments non récurrents et flux liés aux opérations de gestion de portefeuille.

Hors investissements exceptionnels, le taux de conversion de l'EBITDA en cash s'établit en 2018 à 38 % contre 41 % en 2017, dépassant ainsi l'objectif du Groupe de 35 %. Ce haut niveau de performance traduit la discipline stricte suivie par le Groupe pour maximiser sa génération de trésorerie et contrôler étroitement son besoin en fonds de roulement dans les environnements

matières premières très volatils auxquels Arkema a été confronté depuis deux ans.

Après prise en compte de l'impact des opérations de gestion de portefeuille, le Groupe a généré un flux de trésorerie net de 286 millions d'euros contre 560 millions d'euros en 2017.

FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DU FINANCEMENT

Le flux de trésorerie provenant du financement s'élève à -268 millions d'euros en 2018. Il intègre principalement le versement d'un dividende de 2,30 euros par action payé au titre de l'exercice 2017 pour un montant total de 176 millions d'euros, le produit de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée en avril 2018 pour un montant total de 50 millions d'euros, le coût des rachats d'actions pour un montant de 53 millions d'euros et le paiement de 33 millions d'euros d'intérêts versés au titre de l'obligation hybride.

En 2017, le flux de trésorerie provenant du financement de 192 millions d'euros intégrait principalement une émission obligataire pour un montant net total de 891 millions d'euros, le remboursement d'une émission obligataire pour un montant total net de 494 millions d'euros, le paiement du dividende et le paiement du coupon au titre de l'obligation hybride.

5.1.8 Sources de financement

5.1.8.1 CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DE FINANCEMENT DU GROUPE

Le Groupe dispose de ressources financières diversifiées, emprunts obligataires, ligne de crédit multidevises et programme de titres négociables à court terme, dont les caractéristiques sont décrites ci-après. À la date du présent document, sans prendre en compte l'émission, réalisée le 29 octobre 2014, d'obligations hybrides perpétuelles classées en capitaux propres, le montant de ces ressources s'élève à environ 3 100 millions d'euros.

Les emprunts obligataires

Dans le cadre de la politique de financement à long terme du Groupe dont l'objectif est de diversifier ses sources de financement tout en étendant la maturité de sa dette, la Société procède régulièrement à des émissions obligataires et a quatre souches en circulation à la date du présent document :

- le 26 avril 2012, placement d'une émission obligataire de 230 millions d'euros à huit ans portant intérêt au taux de 3,85 % et, le 5 octobre 2012, placement d'une tranche additionnelle de 250 millions d'euros portant ainsi le montant de la souche à 480 millions d'euros. Le prospectus de cet emprunt a reçu le visa de l'AMF sous le numéro 12-478 et la documentation de l'emprunt comporte une clause d'ajustement du taux d'intérêt au cas où la notation financière du Groupe deviendrait *non investment grade* ;
- le 6 décembre 2013, placement d'une émission obligataire de 150 millions d'euros à dix ans portant intérêt au taux de 3,125 % ;
- le 20 janvier 2015, placement d'une émission obligataire de 700 millions d'euros à 10 ans portant intérêt au taux de 1,5 % ; et
- le 11 avril 2017, placement d'une émission obligataire de 700 millions d'euros à 10 ans portant intérêt au taux de 1,5 % et, le 23 juin 2017, placement d'une tranche additionnelle de 200 millions d'euros portant ainsi le montant de la souche à 900 millions d'euros.

Depuis 2013, les émissions obligataires s'inscrivent dans le cadre du programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) mis en place par le Groupe en 2013 dans le but de faciliter son accès aux marchés obligataires et renouvelé chaque année depuis et la dernière fois en décembre 2018. Le prospectus de ce programme et celui de son renouvellement ont reçu le visa de l'AMF respectivement le 9 octobre 2013 sous le numéro 13-535 et le 12 décembre 2018 sous le numéro 18-561. La documentation inclut les cas de défaut usuels en matière obligataire, notamment le défaut de paiement, l'exigibilité anticipée d'autres emprunts consécutive à un défaut de paiement, la survenance de procédures collectives ou la cessation d'activité de l'émetteur ou d'une filiale principale. Ces cas de défaut peuvent être conditionnés au dépassement de seuils ou à l'expiration de délais de grâce.

Par ailleurs, les quatre emprunts sont assortis d'une option de remboursement anticipé à la demande des porteurs d'obligations en cas de changement de contrôle d'Arkema accompagné du

passage de sa notation financière à une notation *non investment grade* ou d'une simple dégradation de celle-ci, si elle était *non investment grade* préalablement au changement de contrôle.

La Société a en outre procédé, pour les besoins du financement de l'acquisition de Bostik, à l'émission, le 29 octobre 2014, d'obligations hybrides perpétuelles pour un montant de 700 millions d'euros. Ces obligations comportent une première option de remboursement anticipé le 29 octobre 2020 et portent un coupon annuel de 4,75 % jusqu'à cette date. Le coupon sera ensuite réinitialisé tous les cinq ans. Ces obligations sont subordonnées à toute dette senior et ont été comptabilisées en capitaux propres selon les règles IFRS. Elles font l'objet d'un traitement en fonds propres à hauteur de 50 % de leur montant par les agences de notation Standard and Poor's et Moody's. À la date du présent document, elles sont respectivement notées BBB - et Ba1 par ces dernières. Le prospectus de cette émission a été visé par l'AMF le 27 octobre 2014 sous le numéro 14-574.

Pour plus de détails, il convient de se référer au prospectus de base du programme EMTN et aux différents prospectus évoqués plus haut, tous accessibles sur le site de la Société (www.finance.arkema.com) à la rubrique « Information financière/Dette ».

La convention de crédit multidevises renouvelable de 900 millions d'euros

La Société et Arkema France (les « Emprunteurs ») d'une part, et un syndicat de banques, d'autre part, ont signé le 29 octobre 2014 une convention de crédit multidevises utilisable par tirages renouvelables d'un montant maximum de 900 millions d'euros pour une durée initiale de 5 ans étendue à 7 ans, (le « Crédit »), les banques ayant exercé leur option d'extension pour une durée complémentaire d'un an en 2015 puis à nouveau en 2016. Le Crédit a pour objet le financement, sous forme de tirages et d'engagements par signature, des besoins généraux du Groupe et sert de ligne de substitution au programme de billets de trésorerie. Au 31 décembre 2018, cette ligne n'est pas utilisée.

D'autres sociétés du Groupe peuvent adhérer au Crédit et, en conséquence, être emprunteurs au titre du Crédit au même titre que la Société et Arkema France.

Le Crédit est assorti de cas de remboursement anticipé parmi lesquels le changement de contrôle de la Société (défini comme la détention par toute personne agissant seule ou de concert d'une participation, directe ou indirecte, représentant plus d'un tiers des droits de vote dans la Société) dont la mise en jeu par un prêteur peut conduire au remboursement anticipé et à l'annulation des engagements le concernant.

Le Crédit comporte des déclarations, à la charge de chaque Emprunteur, concernant, entre autres, les comptes, les litiges ou encore l'absence de cas d'exigibilité anticipée. Certaines de ces déclarations doivent être réitérées lors de chaque tirage.

Le Crédit comprend également des engagements usuels pour ce type de contrat, parmi lesquels :

- des engagements d'information (notamment comptable et financière) ;

- des engagements concernant, entre autres, certaines restrictions liées (sans que cette liste soit limitative) à l'octroi de sûretés, la réalisation d'opérations de fusion ou de restructuration, la cession d'actifs et l'endettement du Groupe. Selon les cas, ces restrictions ne s'appliqueront ni aux opérations courantes ni aux opérations dont le montant sera inférieur à certains seuils ; et
- un engagement financier : la Société s'engage à respecter un ratio de dette nette consolidée sur EBITDA consolidé (testé semestriellement) inférieur ou égal à 3,5.

Le Crédit prévoit des cas de défaut similaires à ceux décrits dans la documentation des emprunts obligataires susvisés.

Enfin, Arkema est caution solidaire en faveur des banques des obligations d'Arkema France au titre du Crédit ainsi que de celles des autres emprunteurs, le cas échéant. Le Crédit ne fait l'objet d'aucune autre sûreté ou garantie personnelle.

Le programme de titres négociables à court terme

Le Groupe a mis en place, en avril 2013, un programme de titres négociables à court terme dont le plafond a été fixé à 1 milliard d'euros. Au 31 décembre 2018, ce programme n'était pas utilisé.

5.1.8.2 INFORMATIONS CONCERNANT TOUTE RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX AYANT INFLUÉ SENSIBLEMENT OU POUVANT INFLUER SENSIBLEMENT, DE MANIÈRE DIRECTE OU INDIRECTE, SUR L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Sous réserve des stipulations du contrat de crédit syndiqué décrit ci-avant, le Groupe n'a pas de restriction quant à l'utilisation des capitaux pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur son activité.

5.1.9 Analyse du bilan

(En millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	Variation
Actifs non courants*	5 818	5 460	+ 6,6 %
Besoin en fonds de roulement	1 178	1 094	+ 7,7 %
Capitaux employés	6 996	6 554	+ 6,7 %
Actifs d'impôts différés	209	150	+ 39,3 %
Provisions pour retraites et avantages du personnel	470	460	+ 2,2 %
Autres provisions	409	409	-
Total des provisions	879	869	+ 1,2 %
Actifs long terme couvrant certaines provisions	79	72	+ 9,7 %
Total des provisions nettes des actifs non courants	800	797	+ 0,4 %
Passifs d'impôts différés	268	271	- 1,1 %
Dette nette	1 006	1 056	- 4,7 %
Capitaux propres	5 028	4 474	+ 12,4 %

* Hors impôts différés et y compris actifs de retraite.

Entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018, les actifs non courants ont augmenté de 358 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par :

- des investissements corporels et incorporels courants de 500 millions d'euros et des investissements exceptionnels de 61 millions d'euros⁽¹⁾. Ces investissements sont détaillés au paragraphe 5.1.7 du présent chapitre. Le Groupe a également procédé, en 2018, à 26 millions d'euros d'investissements sans

impact sur la dette nette correspondant à des investissements financés par des tiers ;

- des amortissements et dépréciations nets pour un montant total de 508 millions d'euros dont (i) 35 millions d'euros d'amortissements liés aux revalorisations des immobilisations corporelles et incorporelles comptabilisés dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisition de Bostik, Den Braven et XL Brands essentiellement et (ii) 25 millions d'euros de dépréciations exceptionnelles d'actifs industriels ;

(1) Voir note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre.

- l'impact des acquisitions pour un montant total de 197 millions d'euros. Cet impact résulte principalement de l'intégration des actifs de XL Brands et des autres acquisitions ciblées réalisées dans les adhésifs, qui s'est traduit par l'enregistrement d'un *goodwill* définitif de 75 millions d'euros (pour plus de détails, voir la note C.7 « Regroupement d'entreprises » des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018) ;
- un effet de conversion positif de 65 millions d'euros principalement lié au renforcement du dollar US par rapport à l'euro à la clôture ; et
- les prêts accordés aux salariés dans le cadre de l'augmentation de capital d'avril 2018 qui leur était réservée pour un montant net de 13 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles d'Arkema s'élève à 2 627 millions d'euros (voir note C.10 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre). La politique d'Arkema est d'être propriétaire de ses installations industrielles. Par exception, Arkema loue parfois des bureaux et des entrepôts auprès de bailleurs tiers. Ces engagements locatifs sont repris dans les engagements hors bilan décrits dans la note C.29 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018. À compter du 1^{er} janvier 2019, les engagements locatifs du Groupe seront comptabilisés en application de la norme IFRS 16 (pour plus de détails voir la note C.29.1.2 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre).

Au 31 décembre 2018, le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente de 84 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017, avec un effet de change et un effet périmètre très limités. Cette augmentation reflète essentiellement l'impact mécanique de la hausse sensible des prix de vente et du coût des matières premières. Dans cet environnement et malgré un effet devises défavorable, la valeur nette comptable des stocks est en baisse par rapport à l'an dernier reflétant la gestion stricte des stocks et les importantes actions menées en fin d'année pour optimiser leur niveau au 31 décembre. En conséquence, au 31 décembre 2018, le ratio BFR sur chiffre d'affaires annuel reste très bien maîtrisé à 13,4 %, proche du niveau historiquement bas de 13,1 % au 31 décembre 2017 (14,5 % à fin décembre 2016 hors impact de l'acquisition de Den Braven).

En conséquence, entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018, les capitaux employés du Groupe ont augmenté de 442 millions d'euros pour s'établir à 6 996 millions d'euros au 31 décembre 2018. En 2018, la répartition des capitaux employés par pôle (hors *corporate*) est stable par rapport à l'an dernier, les Matériaux Haute Performance représentant 58 %, les Spécialités Industrielles 23 % et les Coating Solutions 19 %. Par zone géographique, la répartition des capitaux employés est la suivante : la part de l'Asie et du reste du monde s'établit à 22 %, stable par rapport à 2017, l'Amérique du Nord représente 26 % (23 % en 2017) et l'Europe 52 % (55 % en 2017).

Les actifs d'impôts différés s'élèvent au 31 décembre 2018 à 209 millions d'euros, en hausse de 59 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017. Cette variation correspond essentiellement à la reconnaissance d'impôts différés actifs en France au titre des déficits passés et des différences temporaires.

Au 31 décembre 2018, le montant des provisions brutes s'élève à 879 millions d'euros. Certaines de ces provisions, pour un montant total de 79 millions d'euros, sont couvertes principalement par le mécanisme de garanties octroyées par Total et décrites à la note C.29.2 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 (paragraphe 5.3.3 du présent chapitre) et donc par des actifs long terme comptabilisés au bilan. Il s'agit principalement des provisions relatives aux friches industrielles américaines. Ainsi, au 31 décembre 2018, les provisions nettes de ces actifs non courants s'élèvent à 800 millions d'euros contre 797 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La décomposition des provisions nettes par nature est la suivante : retraites pour 322 millions d'euros (321 millions d'euros en 2017), autres engagements envers le personnel pour 145 millions d'euros (139 millions d'euros en 2017), environnement pour 129 millions d'euros (132 millions d'euros en 2017), restructurations pour 36 millions d'euros (42 millions d'euros en 2017) et autres provisions pour 168 millions d'euros (163 millions d'euros en 2017).

Entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018, les provisions nettes pour retraites sont globalement stables, l'impact positif de la hausse des taux d'actualisation, principalement aux États-Unis, ayant compensé l'impact défavorable de l'évolution des marchés financiers sur les actifs financiers de couverture, en particulier en fin d'année. Les autres provisions nettes sont globalement stables sur la même période.

La dette nette s'établit à 1 006 millions d'euros au 31 décembre 2018 (1 056 millions d'euros au 31 décembre 2017). La variation s'explique principalement par les flux de trésorerie détaillés au paragraphe 5.1.7 du présent chapitre et par un effet négatif de change enregistré sur la dette du Groupe convertie, au moyen d'instruments de *swaps*, en dollars US. À fin décembre 2018, le ratio d'endettement net sur fonds propres baisse à 20 % (24 % à fin décembre 2017) et la dette nette (hors obligation hybride comptabilisée en capitaux propres) représente 0,7 fois l'EBITDA de l'année (ratio de 0,8 à fin décembre 2017).

Les capitaux propres s'élèvent à 5 028 millions d'euros contre 4 474 millions d'euros à fin 2017. La hausse de 554 millions d'euros intègre principalement (i) le résultat net de la période de 715 millions d'euros, (ii) le versement d'un dividende de 2,30 euros par action pour un montant total de 176 millions d'euros, (iii) le rachat d'actions propres pour un montant total de 53 millions d'euros, (iv) l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée en avril 2018 pour un montant total de 50 millions d'euros, (v) un coupon de 33 millions d'euros versé au titre de l'obligation hybride de 700 millions d'euros et comptabilisé dans la ligne « dividendes payés », et (vi) des écarts de conversion pour un montant net de 41 millions d'euros principalement liés au renforcement du dollar US par rapport à l'euro.

5.2 TENDANCES ET PERSPECTIVES

5.2.1 Tendances

5.2.1.1 PRINCIPALES TENDANCES

À la date du présent document, l'environnement dans lequel évolue le Groupe se caractérise par une demande globalement modérée reflétant des tensions géopolitiques, la faiblesse des volumes sur certains marchés comme l'automobile et l'électronique grand public et une reprise molle de la demande en Chine après le Nouvel An chinois. Il se caractérise également par une stabilisation du coût de certaines matières premières pétrochimiques, notamment utilisées par les activités les plus aval du Groupe. Le début de l'année devrait, en outre, être marqué par la normalisation des conditions de marchés dans la chaîne MAM / PMMA par rapport aux excellentes conditions du premier semestre 2018, par une contribution sensiblement inférieure des tamis moléculaires de spécialités qui avait bénéficié, notamment sur le 1^{er} trimestre 2018, d'une densité particulièrement élevée de projets finalisés et par la base de comparaison très élevée dans les Gaz Fluorés en 2018 par rapport au niveau de référence de 2017. La performance du Groupe sur la première partie de l'année devrait notamment refléter ces éléments.

À plus long terme, l'environnement économique mondial se caractérise notamment par la poursuite des évolutions réglementaires ou législatives dans différentes régions du monde. Ainsi, en Chine, la politique environnementale reste stricte, pouvant entraîner des fermetures temporaires de sites et des coûts supplémentaires pour certains acteurs dans le pays. Les grandes tendances de fond du développement durable comme l'allègement des matériaux, le développement des nouvelles

énergies, l'utilisation de matières premières renouvelables et l'accès à l'eau potable continuent également à représenter des opportunités prometteuses de développement à moyen et long terme pour le Groupe.

À la date du présent document, rien ne permet de penser que les tendances à long terme des principaux marchés du Groupe telles que décrites au chapitre 1 et dans la section « Profil, ambition et stratégie » figurant dans le présent document puissent être significativement et durablement affectées, même si les incertitudes pesant sur l'évolution de l'économie en général, des marchés sur lesquels le Groupe est présent, des prix des matières premières et de l'énergie ou encore des parités monétaires et l'évolution continue des réglementations ne permettent pas de garantir le maintien de ces tendances.

5.2.1.2 FACTEURS SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER LES PERSPECTIVES DU GROUPE

Certaines déclarations concernant les perspectives du Groupe contenues dans le présent document sont fondées sur les opinions et hypothèses actuelles de la direction du Groupe. Ces données pourraient être influencées par un certain nombre de risques connus et inconnus ainsi que par des incertitudes qui pourraient avoir pour conséquence que les résultats réels, la performance ou les événements diffèrent sensiblement de telles perspectives. Les principaux facteurs de risques qui pourraient le cas échéant influencer les résultats futurs du Groupe sont décrits à la section 2.1 du présent document.

5.2.2 Perspectives

Le début de l'année reste marqué par un environnement volatil et par certaines tensions géopolitiques qui peuvent peser sur le niveau global de la demande. Dans ce contexte, Arkema donne la priorité à sa dynamique interne et au déploiement de sa stratégie long terme.

Le Groupe poursuit ainsi la mise en œuvre de ses projets industriels qui renforcent ses positions dans les activités de spécialités et les zones à plus forte croissance, sa politique d'innovation au service du développement durable, sa dynamique d'acquisitions dans les adhésifs, ses initiatives en matière d'excellence opérationnelle et sa politique de hausses ciblées de ses prix de vente.

En 2019 ⁽¹⁾, tout en restant attentif à l'évolution de l'environnement macro-économique, Arkema vise à démontrer sa résilience dans cet environnement plus complexe et à consolider sa performance financière à de hauts niveaux. Sur le premier trimestre, l'EBITDA est attendu en légère baisse par rapport à la base de comparaison très élevée du 1^{er} trimestre 2018. Sur l'ensemble de l'année, le Groupe a pour ambition de réaliser un EBITDA comparable au niveau record de 2018, avec une dynamique qui devrait monter en puissance au cours de l'année, soutenue notamment par la croissance de ses activités de spécialités.

L'ambition à moyen et long terme du Groupe est détaillée dans la section « Profil, ambition et stratégie » figurant en introduction de ce document.

(1) 2019 intègre la nouvelle norme IFRS 16.

5.3 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

5.3.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Tour Egho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris-La Défense Cedex

Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
Membre du réseau Ernst & Young Global Limited

Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense Cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

Arkema

Exercice clos le 31 décembre 2018

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée générale de la société Arkema,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Arkema relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des immobilisations incorporelles et corporelles

Point clé de l'audit	<p>Votre Groupe soumet au moins une fois par an la valeur recouvrable de ses immobilisations corporelles et incorporelles à des tests de perte de valeur dont les modalités sont décrites dans la note 6 du chapitre B de l'annexe aux comptes consolidés. Au 31 décembre 2018, ces immobilisations y compris le goodwill s'élevaient à M€ 5 504 en valeurs nettes, soit 54 % du total des actifs.</p> <p>L'évaluation de ces actifs immobilisés est un point clé de l'audit en raison de leur montant particulièrement significatif dans les comptes consolidés du Groupe et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, à partir des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, repose sur l'utilisation d'hypothèses par la direction générale, comme indiqué dans la note 6 du chapitre B de l'annexe aux comptes consolidés.</p>
Notre réponse	<p>Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par votre Groupe aux normes comptables en vigueur (IAS 36), en particulier s'agissant de l'identification des groupes d'actifs pour lesquels des tests de perte de valeur sont réalisés.</p> <p>Nous avons apprécié les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les données et les hypothèses utilisées. Nous avons en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none">• analysé le processus d'élaboration des prévisions de flux de trésorerie utilisées dans le plan préparé par le Groupe pour les besoins des tests de perte de valeur. Nous avons contrôlé que ces prévisions avaient été entérinées par la direction générale ;• comparé les hypothèses retenues dans ces tests à celles du plan à 5 ans validé par le comité exécutif ;• comparé les estimations retenues pour les périodes précédentes aux réalisations ;• vérifié l'exactitude arithmétique des calculs, y compris celle des analyses de sensibilité ;• comparé à des références externes l'hypothèse consistant à retenir le même taux d'actualisation pour l'ensemble des actifs testés et mesuré la sensibilité des tests de perte de valeur à d'autres hypothèses jugées raisonnablement probables ;• examiné la cohérence des informations et des paramètres pris en compte dans ces tests, d'une part, au regard de notre connaissance des secteurs dans lesquels votre Groupe opère et, d'autre part, au regard de notre analyse du plan à 5 ans et de nos entretiens avec les contrôleurs de gestion de votre Groupe ;• analysé la conformité des informations fournies en annexe avec la norme IAS 36. <p>Parmi les actifs testés, nous avons porté une attention particulière à ceux présentant des incertitudes spécifiques.</p>

Risques environnementaux

Point clé de l'audit	<p>Les domaines d'activité dans lesquels votre Groupe opère comportent un risque de mise en jeu de sa responsabilité en matière environnementale. Votre Groupe apprécie son exposition à ces risques et présente dans ses comptes consolidés une estimation des passifs et des passifs éventuels relatifs aux coûts liés aux engagements ou aux obligations légales, réglementaires ou contractuelles, ou découlant de pratiques ou d'engagements publics du Groupe, tel que présenté aux notes 10 du chapitre B et 4, 19.2 et 19.3 du chapitre C de l'annexe aux comptes consolidés. Au 31 décembre 2018, ces provisions s'élevaient à M€ 189 et les passifs et passifs éventuels sont listés dans la note 20.1 du chapitre C de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Nous avons considéré l'évaluation et la présentation en annexe de ces passifs et passifs éventuels comme un point clé de l'audit, compte tenu de leur caractère estimatif, de leur sensibilité aux évolutions réglementaires, des incertitudes sur les moyens techniques à mettre en œuvre, et de leur caractère significatif dans les comptes consolidés.</p>
Notre réponse	<p>Nos travaux ont consisté, avec nos spécialistes en évaluation des risques environnementaux, à :</p> <ul style="list-style-type: none">• examiner les procédures d'identification et de recensement des risques de mise en jeu de la responsabilité du Groupe en matière environnementale ;• prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par la direction et de la documentation correspondante ;• analyser les hypothèses retenues par votre Groupe pour estimer l'exposition à ces risques et justifier le montant des provisions ou leur caractère de passifs éventuels ;• comparer les informations fournies en annexe à celles requises par les normes IFRS. <p>Par ailleurs, parmi les risques environnementaux classés par le Groupe en passifs éventuels, nous avons porté une attention particulière à l'argumentation ou à la documentation apportées pour les considérer comme présentant une faible probabilité de survenance ou une faible probabilité de sortie de ressources.</p>

Reconnaissance des économies d'impôts futures en France

Point clé de l'audit

Les actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que si le Groupe dispose d'impôts différés passifs à hauteur de ces économies d'impôts potentielles ou dans la mesure où leur recouvrement est probable. Au 31 décembre 2018, tel que présenté dans la note 6.2 du chapitre C de l'annexe aux comptes consolidés, votre Groupe a comptabilisé un montant de M€ 209 dans le bilan consolidé pour l'ensemble du périmètre mondial au titre des impôts différés actifs, dont un montant de M€ 59 reconnu au résultat de l'exercice.

Au 31 décembre 2018, le montant global des déficits reportables indéfiniment, dont l'essentiel provient de l'intégration fiscale française, s'élevait à M€ 1 247 et est présenté dans la note 6.4 du chapitre C de l'annexe aux comptes consolidés. Comme présenté en note 6.1 du chapitre C de l'annexe aux comptes consolidés, la quasi-totalité du produit d'impôts différés reconnu au titre de l'exercice provient de la capacité de votre Groupe à réaliser des résultats fiscaux bénéficiaires en France. Comme indiqué en note 13.2 du chapitre B de l'annexe aux comptes consolidés, cette capacité est appréciée par la direction à la clôture de chaque exercice en tenant compte des perspectives de rentabilité telles que déterminées par le Groupe et de l'historique des résultats fiscaux. Nous avons considéré la reconnaissance des actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux reportables français comme un point clé de notre audit en raison du caractère significatif de ces derniers et de l'importance des jugements de la direction pour apprécier le bien-fondé de la comptabilisation d'impôts différés actifs s'y rapportant.

Notre réponse

Notre approche d'audit a consisté à analyser la documentation permettant à la direction d'estimer la probabilité de pouvoir utiliser dans le futur les pertes fiscales reportables en France et générées à la date de clôture, notamment au regard :

- des impôts différés passifs existant et qui pourront être imputés sur les pertes fiscales reportables existantes avant leur éventuelle expiration ;
- de la capacité des sociétés composant le périmètre français d'intégration fiscale à dégager des profits taxables futurs suffisants pour permettre d'absorber les pertes fiscales reportées.

Nous avons pris connaissance de la méthodologie retenue par la direction pour identifier les pertes fiscales reportables existant à la date de clôture et nous avons étudié le correct report des pertes fiscales dans les états de suivi fiscaux. Pour l'appréciation des profits taxables futurs, nous avons apprécié le processus de prévision en :

- prenant connaissance de la procédure d'élaboration et d'approbation de la dernière prévision de résultats fiscaux ayant servi de base aux estimations ;
- prenant connaissance des conclusions des contrôles exercés sur le résultat fiscal par l'administration fiscale ;
- comparant sur plusieurs années les prévisions établies aux réalisations de résultats fiscaux ;
- analysant l'évolution des résultats des sociétés composant le périmètre français d'intégration fiscale ;
- rapprochant les hypothèses appliquées par la direction pour établir les prévisions de résultats fiscaux retenues pour l'évaluation des impôts différés, d'une part, de celles appliquées lors des tests de dépréciation des actifs non courants et, d'autre part, de celles retenues dans le plan stratégique.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Arkema par votre Assemblée générale du 23 juin 2005 pour KPMG Audit, département du cabinet KPMG S.A. et du 10 mai 2006 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2018, le KPMG Audit, département du cabinet KPMG S.A., était dans la quatorzième année de sa mission sans interruption, dont treize années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la treizième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 26 février 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Bertrand Desbarrières

François Quédiniac

ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon

5.3.2 États financiers consolidés au 31 décembre 2018

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(En millions d'euros)	Notes	2018	2017
Chiffre d'affaires	(C2&C3)	8 816	8 326
Coûts et charges d'exploitation		(6 841)	(6 467)
Frais de recherche et développement		(237)	(235)
Frais administratifs et commerciaux		(747)	(727)
Autres charges et produits	(C4)	(63)	(52)
Résultat d'exploitation	(C2)	928	845
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(C11)	2	1
Résultat financier	(C5)	(101)	(103)
Impôts sur le résultat	(C6)	(114)	(162)
Résultat net		715	581
Dont résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		8	5
Dont résultat net – part du Groupe		707	576
Résultat net par action (en euros)	(C8)	8,84	7,17
Résultat net dilué par action (en euros)	(C8)	8,82	7,15

Les méthodes et principes comptables appliqués pour les comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2017, à l'exception de ceux décrits en tête de la note B « Principes et méthodes comptables ».

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(En millions d'euros)

	Notes	2018	2017
Résultat net		715	581
Effet des couvertures		1	20
Autres		(7)	(4)
Impôts différés sur effet des couvertures et autres		-	-
Variation des écarts de conversion	(C17.6)	41	(200)
Autres éléments recyclables du résultat global		35	(184)
Pertes et gains actuariels	(C18.2)	(3)	32
Impôts différés sur pertes et gains actuariels		(1)	(11)
Autres éléments non recyclables du résultat global		(4)	21
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES		31	(163)
Résultat global		746	418
Dont résultat global attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		9	5
Dont résultat global – part du Groupe		737	413

BILAN CONSOLIDÉ

(En millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017
ACTIF			
Immobilisations incorporelles, valeur nette	(C9)	2 877	2 706
Immobilisations corporelles, valeur nette	(C10)	2 627	2 464
Investissements dans les sociétés mises en équivalence	(C11)	38	30
Autres titres de participation	(C12)	33	30
Actifs d'impôts différés	(C6)	209	150
Autres actifs non courants	(C13)	243	230
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 027	5 610
Stocks	(C14)	1 136	1 145
Clients et comptes rattachés	(C15)	1 247	1 115
Autres créances	(C15)	173	181
Impôts sur les sociétés – créances	(C6)	80	70
Autres actifs financiers courants	(C23)	7	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(C16)	1 441	1 438
TOTAL ACTIF COURANT		4 084	3 966
TOTAL ACTIF		10 111	9 576
CAPITAUX PROPRES ET PASSIF			
Capital	(C17)	766	759
Primes et réserves		4 099	3 575
Actions propres		(28)	(2)
Écarts de conversion	(C17.6)	142	101
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES – PART DU GROUPE		4 979	4 433
Participations ne donnant pas le contrôle		49	41
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		5 028	4 474
Passifs d'impôts différés	(C6)	268	271
Provisions pour retraites et avantages du personnel	(C18)	470	460
Autres provisions et autres passifs non courants	(C19)	433	443
Emprunts et dettes financières à long terme	(C21)	2 246	2 250
TOTAL PASSIF NON COURANT		3 417	3 424
Fournisseurs et comptes rattachés	(C24)	1 037	965
Autres créditeurs et dettes diverses	(C24)	343	377
Impôts sur les sociétés – dettes	(C6)	78	82
Autres passifs financiers courants	(C23)	7	10
Emprunts et dettes financières à court terme	(C21)	201	244
TOTAL PASSIF COURANT		1 666	1 678
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		10 111	9 576

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(En millions d'euros)	Notes	2018	2017
Résultat net		715	581
Amortissements et provisions pour dépréciation d'actifs		508	501
Autres provisions et impôts différés		(81)	(41)
Profits/Pertes sur cession d'actifs long terme		(3)	(2)
Dividendes moins résultat des sociétés mises en équivalence		(1)	2
Variation du besoin en fonds de roulement	(C28)	(130)	(41)
Autres variations		21	8
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation		1 029	1 008
Investissements incorporels et corporels	(C1.3)	(591)	(459)
Variation des fournisseurs d'immobilisations		53	6
Coût d'acquisition des activités, net de la trésorerie acquise	(C7)	(201)	(1)
Augmentation des prêts à long terme		(59)	(60)
Investissements		(798)	(514)
Produits de cession d'actifs incorporels et corporels		4	10
Variation des créances sur cession d'immobilisations		-	0
Produits de cession des activités, nets de la trésorerie cédée		-	11
Produits de cession de titres de participation non consolidés		-	0
Remboursement de prêts à long terme		51	45
Désinvestissements		55	66
Flux de trésorerie provenant des investissements nets		(743)	(448)
Variation de capital et primes	(C17.1)	54	3
Rachat d'actions propres	(C17.3)	(53)	(17)
Dividendes versés aux actionnaires de la maison mère	(C17.4)	(176)	(155)
Rémunération versée aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	(C17.2)	(33)	(33)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(4)	(4)
Augmentation de l'endettement long terme		1	902
Diminution de l'endettement long terme		(18)	(32)
Augmentation/Diminution de l'endettement court terme		(39)	(472)
Flux de trésorerie provenant du financement		(268)	192
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		18	752
Incidence variations change et périmètre		(15)	63
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		1 438	623
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE	(C16)	1 441	1 438

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(En millions d'euros)

	Capital social	Primes	Obligations hybrides	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 1^{er} janvier 2018	759	1 216	689	1 670	101	(2)	4 433	41	4 474
Dividendes payés	-	-	-	(209)	-	-	(209)	(4)	(213)
Émissions d'actions	7	47	-	-	-	-	54	-	54
Rachat d'actions propres	-	-	-	-	-	(53)	(53)	-	(53)
Attribution d'actions propres aux salariés	-	-	-	(27)	-	27	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	20	-	-	20	-	20
Autres	-	-	-	(3)	-	-	(3)	3	-
Transactions avec les actionnaires	7	47	-	(219)	-	(26)	(191)	(1)	(192)
Résultat net	-	-	-	706	-	-	706	9	715
Total des produits et charges reconnus directement en capitaux propres	-	-	-	(10)	41	-	31	-	31
Résultat global	-	-	-	696	41	-	737	9	746
Au 31 décembre 2018	766	1 263	689	2 147	142	(28)	4 979	49	5 028

(En millions d'euros)

	Capital social	Primes	Obligations hybrides	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 1^{er} janvier 2017	757	1 211	689	1 250	301	(4)	4 204	45	4 249
Dividendes payés	-	-	-	(188)	-	-	(188)	(4)	(192)
Émissions d'actions	2	5	-	-	-	-	7	-	7
Rachat d'actions propres	-	-	-	-	-	(17)	(17)	-	(17)
Attribution d'actions propres aux salariés	-	-	-	(19)	-	19	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	13	-	-	13	-	13
Autres	-	-	-	1	-	-	1	(5)	(4)
Transactions avec les actionnaires	2	5	-	(193)	-	2	(184)	(9)	(193)
Résultat net	-	-	-	576	-	-	576	5	581
Total des produits et charges reconnus directement en capitaux propres	-	-	-	37	(200)	-	(163)	-	(163)
Résultat global	-	-	-	613	(200)	-	413	5	418
Au 31 décembre 2017	759	1 216	689	1 670	101	(2)	4 433	41	4 474

5.3.3 Notes annexes aux états financiers consolidés

A. Faits marquants	232
B. Principes et méthodes comptables	232
C. Notes annexes aux comptes consolidés	241
NOTE 1 Indicateurs alternatifs de performance	241
NOTE 2 Informations par secteur	244
NOTE 3 Informations par zone géographique	247
NOTE 4 Autres charges et produits	247
NOTE 5 Résultat financier	248
NOTE 6 Impôts	248
NOTE 7 Regroupements d'entreprises	251
NOTE 8 Résultat net par action	252
NOTE 9 Immobilisations incorporelles	252
NOTE 10 Immobilisations corporelles	255
NOTE 11 Sociétés mises en équivalence	256
NOTE 12 Autres titres de participation	257
NOTE 13 Autres actifs non courants	257
NOTE 14 Stocks	257
NOTE 15 Clients et comptes rattachés, autres créances	258
NOTE 16 Trésorerie et équivalents de trésorerie	258
NOTE 17 Capitaux propres	258
NOTE 18 Provisions pour retraites et avantages du personnel	259
NOTE 19 Autres provisions et autres passifs non courants	265
NOTE 20 Passifs et passifs éventuels	266
NOTE 21 Dettes financières	269
NOTE 22 Gestion des risques liés aux actifs et passifs financiers	271
NOTE 23 Présentation des actifs et passifs financiers	273
NOTE 24 Fournisseurs et comptes rattachés, autres créiteurs et dettes diverses	275
NOTE 25 Charges de personnel	275
NOTE 26 Parties liées	275
NOTE 27 Paiements fondés sur des actions	276
NOTE 28 Détail des flux de trésorerie	278
NOTE 29 Engagements hors bilan	279
NOTE 30 Honoraires des commissaires aux comptes	282
NOTE 31 Événements postérieurs à la clôture	282
D. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2018	283

A. Faits marquants

1. GESTION DE PORTEFEUILLE

En 2018, Arkema a réalisé plusieurs acquisitions dans les adhésifs. Ainsi, Bostik a :

- acquis, le 2 janvier, les actifs de XL Brands, un des leaders dans les colles pour revêtements de sols aux États-Unis. Cette opération a été réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 205 millions de dollars US ;
- finalisé l'acquisition, en août, des adhésifs industriels de Nitta-Gelatin Inc. au Japon, qui représentent un chiffre d'affaires annuel d'environ 30 millions d'euros ; et
- annoncé, en octobre 2018, l'acquisition d'Afinitica, spécialisée dans les colles instantanées dites cyanoacrylates.

Les impacts de ces opérations sont détaillés dans la note C7 « Regroupements d'entreprises ».

Dans le pôle Matériaux Haute Performance, Arkema a annoncé en septembre 2018 la création, avec Barrday Inc., de leur co-entreprise Barrflex TU pour fabriquer et vendre des solutions composites haute performance pour le marché de l'industrie pétrolière et gazière.

Dans les Acryliques, Arkema et Jurong Chemical se sont accordés, en novembre 2018, sur le rachat par Arkema de la participation de Jurong Chemical dans Taixing Sunke Chemicals, leur co-entreprise de production de monomères acryliques en Chine. Le Groupe détiendrait ainsi l'intégralité des titres de la société pour un impact sur sa dette nette estimé à environ 70 millions d'euros. Cette opération, soumise notamment à l'approbation des autorités compétentes en Chine, pourrait être finalisée au deuxième trimestre 2019. Jusqu'à cette date, la co-entreprise restera considérée comme une activité conjointe et donc consolidée à hauteur de 50 % dans les comptes consolidés du Groupe.

2. AUTRES FAITS MARQUANTS

Arkema a procédé, en avril 2018, à une augmentation de capital réservée aux salariés. 610 405 actions ont été souscrites au prix de 81,97 euros par action pour un montant total de 50 millions d'euros (cf. notes C17 « Capitaux propres » et C27 « Paiements fondés sur des actions »).

B. Principes et méthodes comptables

Arkema est une société anonyme à Conseil d'administration soumise aux dispositions du livre II du Code de commerce, ainsi qu'à toutes les autres dispositions légales applicables aux sociétés commerciales françaises.

Le siège de la Société est domicilié au 420, rue d'Estienne d'Orves 92700 Colombes (France). Elle a été constituée le 31 janvier 2003 et les titres d'Arkema sont cotés à la bourse de Paris (Euronext) depuis le 18 mai 2006.

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2018 ont été établis sous la responsabilité du Président-directeur général d'Arkema et ont été arrêtés par le Conseil d'administration d'Arkema en date du 26 février 2019. Ils seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 21 mai 2019.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 ont été établis suivant les normes comptables internationales édictées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*), en conformité avec

les normes internationales telles que publiées par l'IASB au 31 décembre 2018, ainsi qu'avec les normes internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2018.

Le référentiel adopté par la Commission européenne est consultable sur le site internet suivant : <https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002>

Les principes et méthodes comptables appliqués pour les comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2017, à l'exception des normes, amendements et interprétations IFRS tels qu'adoptés par l'Union européenne et l'IASB, d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 (et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe), à savoir :

Amendements à IAS 40	Transferts d'immeubles de placement	Adoptés par l'Union européenne le 15 mars 2018
Amendements à IFRS 2	Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions	Adoptés par l'Union européenne le 27 février 2018
Amendements à IFRS 4	Appliquer la norme IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4	Adoptées par l'Union européenne le 9 novembre 2017
IFRS 9	Instruments financiers	Adoptée par l'Union européenne le 29 novembre 2016
IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients	Adoptée par l'Union européenne le 29 octobre 2016
Clarifications IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients	Adoptées par l'Union européenne le 9 novembre 2017
	Améliorations annuelles des IFRS cycle 2014-2016	Adoptés par l'Union européenne le 8 février 2018
Interprétations IFRIC 22	Opérations en devises étrangères et paiements en avances	Adoptées par l'Union européenne le 3 avril 2018

Les normes, amendements ou interprétations publiés respectivement par l'IASB et l'IFRS IC (IFRS *Interpretations Committee*), et d'application non obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 et non appliqués par anticipation par le Groupe, sont :

Amendements à IAS 1 et IAS 8	Définition de la matérialité	Non adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2018
Amendements à IAS 19	Modification, réduction ou liquidation d'un régime	Non adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2018
Amendements à IAS 28	Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises	Non adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2018
Amendements à IFRS 9	Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative	Adopté par l'Union européenne le 26 mars 2018
Amendements à IFRS 9, IFRS 7 et IAS 39	Date d'application obligatoire et informations à fournir en période de transition	Non adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2018
Amendements à IFRS 9	Comptabilité de couverture et amendements à IFRS 9, IFRS 7 et IAS 39	Non adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2018
Amendements à IFRS 10 et IAS 28	Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise	Non adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2018
Cadre conceptuel	Amendements aux références du cadre conceptuel	Non adoptée par l'Union européenne au 31 décembre 2018
IFRS 16*	Contrats de location	Adoptée par l'Union européenne le 9 novembre 2017
IFRS 17	Contrats d'assurance	Non adoptée par l'Union européenne au 31 décembre 2018
Interprétations IFRIC 23	Comptabilisation des incertitudes à l'égard des impôts sur le résultat (IAS12)	Adoptées par l'Union européenne le 24 octobre 2018
	Améliorations annuelles des IFRS cycle 2015-2017	Non adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2018

* Cf. C29 « Engagements hors bilan »

L'application des normes IFRS 9 et IFRS 15, des autres interprétations et amendements listés ci-dessus, n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes au 31 décembre 2018. L'état d'avancement des travaux du Groupe en relation avec la norme IFRS 16 applicable au 1^{er} janvier 2019 est présenté dans la note C 29.1.2 « Engagements locatifs ». Arkema n'a pas appliqué la norme IFRS 16 par anticipation. Le Groupe n'attend pas d'impact significatif de l'application d'IFRIC 23 sur la comptabilisation des incertitudes à l'égard des impôts sur le résultat.

L'établissement des comptes consolidés conformément aux normes IFRS conduit la direction du Groupe à réaliser des estimations et émettre des hypothèses, qui peuvent avoir un impact sur les montants comptabilisés des actifs et passifs à la date de préparation des états financiers et avoir une contrepartie dans le compte de résultat. La direction a réalisé ses estimations et émis ses hypothèses sur la base de l'expérience passée et de la prise en compte des différents facteurs considérés comme raisonnables pour l'évaluation des actifs et passifs.

L'utilisation d'hypothèses différentes pourrait avoir un impact significatif sur ces évaluations. Les principales estimations faites par la direction lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur les hypothèses retenues pour l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles, des engagements de retraite, des impôts différés et des provisions. L'information fournie au titre des actifs et des passifs éventuels et des engagements hors bilan existant à la date de l'établissement des états financiers consolidés fait également l'objet d'estimations.

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros arrondis au million d'euros le plus proche, sauf indication contraire.

Les principales règles et méthodes appliquées par le Groupe sont présentées ci-dessous.

1. PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Toutes les transactions significatives réalisées entre les sociétés consolidées ainsi que les profits internes sont éliminés.

1.1 Le contrôle et le contrôle conjoint

Le Groupe contrôle une entité lorsque les 3 éléments suivants sont réunis :

- (i) le Groupe détient le pouvoir sur l'entité (il a des droits effectifs lui conférant la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes de l'entité) ;
- (ii) le Groupe est exposé ou a droit à des rendements variables ; et
- (iii) le Groupe a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité afin d'influer sur le montant des rendements obtenus.

Le contrôle conjoint est le partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une opération ; il n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

1.2 Consolidation par intégration globale

Les sociétés contrôlées directement ou indirectement par le Groupe sont consolidées par intégration globale.

1.3 Les partenariats

Un partenariat est une opération sur laquelle deux parties ou plus exercent un contrôle conjoint.

Il existe deux sortes de partenariats :

- l'activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties ont des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs. Le Groupe comptabilise les actifs, passifs, produits et charges relatifs à ses intérêts en fonction de son pourcentage de détention au capital de l'activité conjointe ; et
- la coentreprise est un partenariat dans lequel les parties ont des droits sur l'actif net de l'opération. Le Groupe comptabilise un tel partenariat selon la méthode de la mise en équivalence.

Pour déterminer le type de partenariat, le Groupe doit tenir compte des éléments suivants :

- la structure du partenariat (existence ou non d'un véhicule distinct) ; et
- lorsque le partenariat est structuré sous forme de véhicule distinct : la forme juridique, les stipulations de l'accord et d'autres faits et circonstances.

L'évaluation des autres faits et circonstances a conduit le Groupe à classer un certain nombre de partenariats en activité conjointe.

1.4 Participation dans des entreprises associées

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. Si le Groupe détient directement ou indirectement 20 % ou plus des droits de vote dans l'entité émettrice, il est présumé exercer une influence notable. S'il détient moins de 20 % l'influence notable doit être démontrée.

Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

1.5 Participation ne donnant pas le contrôle

Les titres des sociétés ne répondant pas aux critères des paragraphes 1.1 à 1.4 sont inscrits en Autres titres de participation et comptabilisés selon IFRS 9 (cf. B7.1 « Autres titres de participation »).

2. MÉTHODE DE CONVERSION

2.1 États financiers des sociétés étrangères

Les sociétés étrangères ont pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions. Leurs bilans sont convertis en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de la période. Les différences résultant de la conversion des états financiers de ces filiales sont enregistrées dans le poste « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres des états financiers consolidés pour la part Groupe et dans le poste « Participations ne donnant pas le contrôle » pour la part non attribuable directement ou indirectement au Groupe. Par exception, certaines sociétés peuvent avoir une devise fonctionnelle différente de la devise locale.

2.2 Opérations en devises

En application de la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », les opérations libellées en monnaies étrangères sont converties par l'entité réalisant la transaction dans sa monnaie de fonctionnement au cours du jour de la transaction. Les éléments monétaires du bilan sont réévalués au cours de clôture à chaque arrêté comptable. Les pertes et profits résultant de la conversion sont enregistrés dans le résultat d'exploitation courant, sauf ceux résultant de financements non couverts qui sont comptabilisés dans le résultat financier.

3. GOODWILL ET REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Opérations réalisées à partir du 1^{er} janvier 2010

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition en application de la norme IFRS 3 révisée.

Les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont évalués à leur juste valeur à la date de prise de contrôle.

Lorsque l'accord de regroupement d'entreprises prévoit un ajustement du prix d'achat, le Groupe l'inclut dans le prix d'acquisition pour sa juste valeur à la date de prise de contrôle, même s'il présente un caractère optionnel.

Les intérêts non contrôlants sont évalués à la date de prise de contrôle, soit à leur juste valeur (*goodwill* complet), soit à leur quote-part dans la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entité acquise (*goodwill* partiel). Le choix entre ces deux options est effectué pour chaque regroupement d'entreprises. Les acquisitions ultérieures de titres de participations sont systématiquement comptabilisées en capitaux propres quel que soit le choix retenu lors de la prise de contrôle.

À la date de prise de contrôle, le *goodwill* est évalué comme étant la différence entre :

- le prix d'acquisition augmenté du montant des intérêts non contrôlants dans l'entreprise acquise et de la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue ; et
- la juste valeur des actifs et passifs identifiables.

Le *goodwill* est comptabilisé à l'actif du bilan. Les passifs éventuels sont comptabilisés au bilan s'il s'agit d'une obligation actuelle à la date de prise de contrôle et si leur juste valeur peut être évaluée de manière fiable.

Le profit sur une acquisition à des conditions avantageuses (*goodwill* négatif) et les coûts directs liés à l'acquisition sont immédiatement comptabilisés en résultat en « Autres charges et produits » (cf. B12 « Éléments du compte de résultat »).

Le Groupe dispose d'un délai maximum de 12 mois pour finaliser la détermination du prix d'acquisition et du *goodwill*.

Opérations réalisées avant le 31 décembre 2009

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 3 dont les principaux points impactés par IFRS 3 Révisée sont les suivants :

- le *goodwill* représentait la différence entre le prix d'acquisition, majoré des coûts annexes, des titres des sociétés consolidées et la part du Groupe dans la juste valeur de leurs actifs nets et des passifs éventuels à la date d'acquisition ;
- lors d'un complément d'acquisition, l'écart entre le coût d'acquisition et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle était comptabilisé en *goodwill* ;
- les ajustements de prix étaient inclus dans le coût du regroupement d'entreprises s'ils étaient probables et pouvaient être mesurés de manière fiable ; et
- les passifs éventuels fondés sur des obligations potentielles étaient comptabilisés.

4. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement les *goodwill*, les brevets et technologies, les marques, les logiciels et licences informatiques, les contrats capitalisés, les relations clients et les frais de recherche capitalisés. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au bilan pour leur coût d'acquisition ou de revient, diminué des amortissements et pertes de valeur éventuellement constatées.

Les immobilisations incorporelles autres que les *goodwill* et les marques à durée d'utilité indéterminée sont amorties linéairement sur des durées comprises entre 3 et 20 ans en fonction du rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif.

Les principales catégories d'immobilisations incorporelles et leur durée d'amortissement pour le Groupe sont les suivantes :

- brevets : durée résiduelle avant la date de passage dans le domaine public ;
- technologies : durée de vie moyenne ;
- logiciels : 3 à 10 ans ;
- licences : durée du contrat ;
- contrats capitalisés : durée du contrat ;
- relations clients : durée de vie moyenne ;
- frais de recherche capitalisés : durée d'utilité ;
- droits d'enregistrements REACH : durée de protection des données des études.

4.1 Goodwill

Les *goodwill* ne sont pas amortis, ils font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'indices de perte de valeur et au minimum annuellement. Les modalités des tests de perte de valeur sont détaillées au paragraphe B6 « Dépréciation des actifs immobilisés ».

L'évaluation et la comptabilisation du *goodwill* sont détaillées au paragraphe B3 « *Goodwill* et regroupements d'entreprises ».

4.2 Marques

La méthode de valorisation des marques acquises est celle des redevances.

4.3 Logiciels et licences informatiques

Les frais de développement des logiciels sont capitalisés pour les phases de conception, de programmation et de tests.

Les frais de formation, les dépenses liées à la conduite du changement, à la reprise de données ainsi que les coûts ultérieurs de maintenance sont constatés en charges.

4.4 Frais de recherche et développement capitalisés

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de développement sont capitalisées dès que le Groupe peut notamment démontrer :

- son intention et sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;

- qu'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses de développement iront à l'entreprise, ce qui implique aussi d'avoir réalisé avec succès les principales études de non-toxicité du nouveau produit ; et
- que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Les subventions reçues au titre d'activités de développement sont portées en déduction des dépenses de développement capitalisées si elles sont définitivement acquises au Groupe. Le Groupe reçoit par ailleurs des financements publics pour le développement de certains projets sous forme d'avances remboursables. Le remboursement de ces avances est généralement fonction des revenus futurs générés par le développement. Le Groupe comptabilise ces avances au passif du bilan (dans la rubrique « autres passifs non courants ») compte tenu de la probabilité de leur remboursement.

4.5 REACH

Sur la base de la norme IAS 38 et en l'absence d'interprétations spécifiques à ce sujet de la part de l'IFRS IC, le Groupe a retenu les méthodes suivantes :

- lorsque la majorité des tests nécessaires à la constitution du dossier d'enregistrement est acquise auprès d'un tiers, le Groupe comptabilise un droit d'exploitation en immobilisation incorporelle ;
- lorsque les dépenses de constitution des dossiers sont réalisées majoritairement en interne ou sous-traitées à un preneur d'ordre, le Groupe comptabilise en immobilisations incorporelles les coûts de développement dès lors qu'ils répondent aux critères de la norme IAS 38 (cf. B4.4 « Frais de recherche et développement capitalisés »).

5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

5.1 Valeur brute

La valeur brute des immobilisations corporelles correspond à leur coût d'acquisition ou de production conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles ». Elle ne fait l'objet d'aucune réévaluation.

Les subventions d'investissement reçues sont déduites directement du coût des immobilisations qu'elles ont financées. À compter du 1^{er} janvier 2009, en application de la norme IAS 23 Révisée, les coûts d'emprunts relatifs au financement d'immobilisations corporelles, nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisées ou vendues, sont capitalisés dans le coût d'acquisition des immobilisations corporelles pour la part encourue au cours de la période de construction.

Les coûts d'entretien et de réparation sont enregistrés en charge dans l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les coûts liés aux arrêts pour gros entretien des installations industrielles d'une périodicité supérieure à 12 mois sont immobilisés au moment où ils sont encourus et amortis sur la période de temps séparant deux arrêts.

Les immobilisations financées au moyen de contrats de location financement, tels que définis par la norme IAS 17 « Contrats de location », qui ont pour effet de transférer la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif du

bailleur au preneur, sont comptabilisées à l'actif pour la valeur de marché ou à la valeur actualisée des paiements futurs si elle est inférieure (ces immobilisations sont amorties selon le mode et les durées d'utilité décrits ci-dessous). La dette correspondante est inscrite au passif. Les contrats de location, qui ne sont pas des contrats de location financement tels que définis ci-dessus, sont comptabilisés comme des contrats de location simple.

5.2 Amortissement

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire sur la base du coût d'acquisition ou de production. La durée d'amortissement est fondée sur la durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisations, dont les principales sont les suivantes :

- matériel et outillage : 5 - 10 ans
- matériel de transport : 5 - 20 ans
- installations complexes spécialisées : 10 - 20 ans
- constructions : 10 - 30 ans

Ces durées d'amortissement sont revues annuellement et sont modifiées si les attentes diffèrent des estimations précédentes. Ces changements d'estimation comptable sont comptabilisés de façon prospective.

6. DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS

La valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et passée en revue à chaque clôture annuelle sur la base d'un plan à 5 ans validé par le Comité exécutif. Ce test, effectué au minimum une fois par an, inclut les *goodwill* et les marques à durée de vie indéterminée.

La valeur recouvrable correspond au plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

Les tests sont effectués par groupe d'actifs représentant une entité économique autonome : les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Une UGT est un ensemble d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Ce sont des activités opérationnelles mondiales, regroupant des produits homogènes sur les plans stratégique, commercial et industriel. Pour le Groupe, les UGT correspondent aux activités telles que présentées en note C2 « Informations par secteur ». La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée par référence aux flux de trésorerie futurs actualisés attendus de ces actifs, dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévues par la direction générale du Groupe à horizon 5 ans (ou par référence à la valeur de marché si l'actif est destiné à être vendu). En 2018, la valeur terminale a été déterminée sur la base d'un taux de croissance annuel à l'infini de 1,5 % (identique au taux utilisé en 2017) et de flux de trésorerie de milieu de cycle. Le taux d'actualisation utilisé pour actualiser les flux de trésorerie futurs et la valeur terminale est le coût moyen pondéré du capital du Groupe estimé à 7,5 % en 2018 (identique au taux utilisé en 2017). La dépréciation éventuelle correspond à la différence entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable de l'UGT. Compte tenu de son caractère inhabituel, cette perte de valeur est présentée de manière distincte dans le compte de résultat sur la ligne « Autres charges et produits ». Elle peut éventuellement

être reprise dans la limite de la valeur nette comptable que l'immobilisation aurait eue à la même date si elle n'avait pas été dépréciée. Les pertes de valeurs constatées sur les *goodwill* ont un caractère irréversible (en application d'IFRIC 10, les pertes de valeur portant sur un *goodwill* comptabilisées au titre d'une période intermédiaire précédente ne sont pas reprises).

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2018, en cas de variation raisonnable des hypothèses de base et en particulier en cas de variation de plus ou moins un point du taux d'actualisation et de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini, ont confirmé les valeurs nettes comptables des différentes UGT.

7. ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Les actifs et passifs financiers comprennent principalement :

- les autres titres de participation ;
- les prêts et créances financières, inclus dans les autres actifs non courants ;
- les clients et comptes rattachés ;
- la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- les emprunts et autres passifs financiers (y compris les dettes fournisseurs) ; et
- les instruments dérivés présentés en autres actifs et passifs financiers courants.

7.1 Autres titres de participation

Ces titres sont comptabilisés à leur juste valeur selon la norme IFRS 9. Dans les cas où la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, les titres sont comptabilisés à leur coût historique. À la date d'application d'IFRS 9, le Groupe a choisi l'option de comptabiliser la variation de juste valeur des titres de sociétés non consolidées en « autres éléments du résultat global », à l'exception de titres des sociétés en cours de liquidation.

7.2 Prêts et créances financières

Ces actifs financiers sont comptabilisés au coût amorti. Ils font l'objet de tests de dépréciation en comparant la valeur nette comptable à la valeur actualisée des flux futurs estimés recouvrables. Ces tests sont effectués dès l'apparition d'indices indiquant que la valeur actualisée est inférieure à la valeur au bilan de ces actifs, et au moins à chaque arrêté comptable. La perte de valeur éventuelle est enregistrée en résultat d'exploitation courant.

7.3 Clients et comptes rattachés

Les créances clients et comptes rattachés sont comptabilisés initialement à leur juste valeur et ultérieurement évalués au coût amorti, éventuellement minorés d'une dépréciation en fonction du risque de non-recouvrement.

7.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont des actifs soit immédiatement disponibles, soit convertibles en disponibilités dans une échéance inférieure à 3 mois et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

7.5 Emprunts et dettes financières à long terme et à court terme (y compris les dettes fournisseurs)

Les dettes financières à long terme et à court terme (hors instruments dérivés) sont évaluées au coût amorti.

7.6 Instruments dérivés

Le Groupe peut être amené à utiliser des instruments financiers dérivés afin de gérer son exposition au risque de change et de variation des prix des matières premières et de l'énergie. Les instruments dérivés utilisés par le Groupe sont valorisés à leur juste valeur, conformément à la norme IFRS 9. La juste valeur de ces instruments dérivés non cotés est déterminée par référence aux cours actuels pour des contrats ayant des profils de maturité similaires et correspondent donc au niveau 2 de la norme IFRS 7.

La variation de juste valeur de ces instruments dérivés est enregistrée en résultat d'exploitation et, s'agissant d'instruments de change, en résultat financier pour la part relative au report/déport, sauf lorsque les instruments considérés répondent aux critères de la comptabilité de couverture des flux de trésorerie ou de couverture d'un investissement net à l'étranger en IFRS 9.

Dans le cas de la comptabilité de couverture des flux de trésorerie, la part efficace des variations de juste valeur est enregistrée en capitaux propres, sur la ligne « Produits et charges reconnus directement en capitaux propres », jusqu'à ce que le sous-jacent soit comptabilisé au compte de résultat. La part inefficace est comptabilisée en résultat d'exploitation.

La couverture d'un investissement net à l'étranger couvre l'exposition au risque de change de l'actif net de l'activité à l'étranger (IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères »). Les effets de cette couverture sont comptabilisés directement en capitaux propres sur la ligne « Produits et charges reconnus directement en capitaux propres ».

8. STOCKS

Les stocks sont évalués dans les états financiers consolidés au plus faible du prix de revient et de la valeur nette de réalisation, conformément à la norme IAS 2 « Stocks ». Le coût des stocks est généralement déterminé selon la méthode du prix moyen pondéré (PMP).

Les coûts des stocks de produits fabriqués incluent les coûts de matières premières, de main-d'œuvre directe, ainsi que l'allocation, sur la base d'une capacité de production normale, des coûts indirects de production et des amortissements. Les coûts de démarrage et les frais généraux d'administration sont exclus du prix de revient des stocks de produits fabriqués.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

9. PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel » :

- les cotisations versées dans le cadre de régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charge de la période ; et
- les engagements relatifs aux régimes à prestations définies sont comptabilisés et évalués selon la méthode actuarielle des unités de crédits projetées.

Avantages postérieurs à l'emploi

Concernant les régimes à prestations définies, l'évaluation des engagements, selon la méthode des unités de crédits projetées, intègre principalement :

- une hypothèse de date de départ à la retraite ;
- un taux d'actualisation financière, fonction de la zone géographique et de la durée des engagements ;
- un taux d'inflation ;
- des hypothèses d'augmentation de salaires, de taux de rotation du personnel et de progression des dépenses de santé ; et
- les dernières tables de mortalité en vigueur dans les pays concernés.

Les taux de rendement des actifs de couverture sont alignés sur les taux d'actualisation.

Les écarts constatés entre l'évaluation et la prévision des engagements (en fonction de projections ou hypothèses nouvelles) ainsi qu'entre la prévision et la réalisation sur le rendement des fonds investis sont appelés pertes et gains actuariels, ils sont comptabilisés en autres éléments non recyclables du résultat global.

Lors de la modification ou de la création d'un régime, l'ensemble du coût des services passés est reconnu immédiatement en résultat.

Un actif de retraite peut être généré lorsqu'un régime à prestations définies est surfinancé. Le montant de cet actif au bilan peut faire l'objet d'un plafonnement en application d'IAS 19.64 et d'IFRIC 14.

Autres avantages à long terme

Pour les autres avantages à long terme, selon la réglementation applicable, la provision est constituée selon une méthode simplifiée. Ainsi, si une évaluation actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées est nécessaire, les écarts actuariels ainsi que l'ensemble du coût des services passés sont comptabilisés immédiatement dans la provision en contrepartie du compte de résultat.

La charge nette liée aux engagements de retraite et autres engagements envers le personnel est comptabilisée en résultat d'exploitation courant, à l'exception :

- de l'effet des réductions ou liquidations de régimes qui sont présentées dans les « Autres charges et produits » en cas de modification substantielle de ces régimes ; et
- de la charge d'intérêt nette et des écarts actuariels liés aux changements de taux d'actualisation des autres avantages à long terme, qui sont classés en résultat financier.

10. AUTRES PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS

Une provision est comptabilisée lorsque :

- il existe pour le Groupe une obligation légale, réglementaire ou contractuelle résultant d'événements passés, à l'égard d'un tiers. Elle peut également découler de pratiques du Groupe ou d'engagements publics ayant créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait que le Groupe assumera certaines responsabilités ;
- il est certain ou probable qu'elle provoquera une sortie de ressources au profit de ces tiers ; et
- le montant peut être estimé de manière fiable et correspond à la meilleure estimation possible de l'engagement. Dans les cas exceptionnels où le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante, le passif correspondant fait l'objet d'une mention en annexe (cf. note C20 « Passifs et passifs éventuels »).

Les provisions pour protection de l'environnement, établies ou revues lors de cessation d'activité ou de demande formelle des autorités, font l'objet d'une revue interne biannuelle. Ces provisions sont établies ou mises à jour par une équipe dédiée qui a recours à des compétences externes spécifiques en fonction des sujets rencontrés.

Lorsqu'il est attendu un remboursement partiel ou total de la dépense qui a fait l'objet d'une provision, le remboursement attendu est comptabilisé en créance, si et seulement si le Groupe a la quasi-certitude de le recevoir.

Les autres provisions à long terme ne sont ni indexées sur l'inflation ni actualisées, l'impact net de ces effets étant non significatif.

La part à moins d'un an des provisions est maintenue dans la rubrique « Autres provisions et autres passifs non courants ».

11. QUOTAS D'ÉMISSION DES GAZ À EFFET DE SERRE (EUA) ET CRÉDITS D'ÉMISSION CERTIFIÉS (CER)

En l'absence de normes IFRS ou interprétations relatives à la comptabilisation des quotas d'émission de CO₂, les dispositions suivantes ont été mises en œuvre :

- les quotas attribués à titre gratuit sont comptabilisés pour une valeur nulle ; et
- les opérations réalisées sur le marché sont comptabilisées à leur valeur de transaction.

À ce stade, les quotas d'émission des gaz à effet de serre (EUA) attribués couvrent les besoins opérationnels des unités européennes du Groupe, sans déficit prévisible. Le Groupe n'a pas d'activité trading de quotas de CO₂. Toutefois, dans le cadre courant de son activité opérationnelle, le Groupe peut être amené à vendre au comptant ou à terme les excédents. Ces ventes n'entrent pas dans le champ d'application de l'IAS 39, compte tenu de l'exception *own use*.

Les CER produits par le Groupe dans le cadre de projets de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre sont comptabilisés en stocks et les ventes sont enregistrées en chiffre d'affaires pour le montant net de taxes lors de la livraison des CER.

12. ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

12.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond aux ventes de produits chimiques, produits ou commercialisés par le Groupe. Il est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des retours et ristournes, remises commerciales et rabais pour quantités. Le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsqu'il y a transfert au client du contrôle des biens, apprécié notamment en fonction des termes des contrats de vente.

12.2 Coûts et charges d'exploitation

Les coûts et charges d'exploitation correspondent au coût complet des ventes à l'exclusion des frais de recherche et développement et des frais administratifs et commerciaux donnés sur des lignes spécifiques.

12.3 Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et de développement comprennent les salaires, les achats, les prestations externes ainsi que les amortissements. Ils sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus. Les subventions reçues sont portées en déduction des frais de recherche.

Le Groupe comptabilise le crédit d'impôt recherche en déduction des coûts et charges d'exploitation.

12.4 Autres charges et produits

Les autres charges et produits sont en nombre limité, bien identifiés, non récurrents et d'un montant particulièrement significatif que le Groupe présente de manière distincte dans son compte de résultat afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante. Ces charges et produits concernent notamment :

- les dépréciations pour perte de valeur des actifs incorporels, corporels et financiers ;
- les plus ou moins-values de cession, les frais de projets d'acquisition, les profits sur une acquisition à des conditions avantageuses (goodwill négatif) et les écarts de valorisation des stocks entre leur juste valeur à la date d'acquisition et leur coût de production ;
- les charges importantes de restructuration et d'environnement qui seraient de nature à perturber la lisibilité du résultat d'exploitation courant (intégrant les modifications substantielles de régimes d'avantages au personnel, et l'effet des contrats déficitaires) ; et
- les charges liées à des sinistres d'importance majeure ou à des litiges dont la nature n'est pas directement liée à l'exploitation courante.

12.5 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué de l'ensemble des charges et produits ne résultant pas du résultat financier, des sociétés mises en équivalence et de l'impôt.

12.6 Résultat net par action

Conformément à la norme IAS 33, le calcul du résultat net par action et du résultat net dilué par action prend en compte, en déduction du résultat net de l'année (part du Groupe), les rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée nettes d'impôts (obligation hybride).

Le résultat net part du Groupe ainsi retraité est divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation depuis le début de l'exercice, pour obtenir le résultat net par action.

Pour le résultat net dilué par action, l'effet de la dilution est donc calculé en tenant compte des options de souscription d'actions et des attributions gratuites d'actions à émettre.

13. IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

13.1 Impôts exigibles

L'impôt exigible est le montant des impôts sur les bénéfices que le Groupe s'attend à payer au titre des bénéfices imposables de la période des sociétés consolidées. Il inclut également les ajustements du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

Le régime français d'intégration fiscale permet à certaines sociétés françaises du Groupe de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble dont seule la Société mère intégrante, Arkema, reste redevable. Il existe par ailleurs des régimes d'intégration fiscale hors de la France.

La loi de finances française pour 2010 a introduit la CET (Contribution Économique Territoriale) dont l'une des composantes est la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE). Le Groupe a analysé fin 2009 les modalités de détermination de cette cotisation au regard des dispositions prises par l'IFRS IC et l'ANC (Autorité des normes comptables) et a considéré qu'au cas particulier, cette cotisation répond à la définition d'impôt exigible selon la norme IAS 12. Cette cotisation est donc classée dans la ligne « Impôts sur le résultat » depuis le 1^{er} janvier 2010.

13.2 Impôts différés

Le Groupe applique la méthode du report variable selon laquelle les impôts différés sont comptabilisés sur les différences temporelles existant entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs enregistrés au bilan, ainsi que sur les déficits fiscaux et autres crédits d'impôts, conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat ».

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'imposition dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et des réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'effet d'un changement de taux d'imposition est comptabilisé dans le résultat de l'exercice, sauf s'il se rapporte à des éléments débités et crédités précédemment dans les capitaux propres. Les actifs et passifs d'impôt différé ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

Les actifs d'impôt différé sont comptabilisés dans la mesure où leur recouvrement est probable. Pour apprécier la capacité à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte à la clôture

de chaque exercice des perspectives de rentabilité telles que déterminées par le Groupe et de l'historique des résultats fiscaux.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans des filiales, entreprises associées, coentreprises, sauf si :

- le Groupe contrôle la date à laquelle cette différence temporelle se renversera ; et
- il est probable que cette différence ne se renversera pas dans un avenir prévisible.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et s'ils concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale.

14. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux de trésorerie en devises étrangères sont convertis en euros au cours moyen de chaque période. Les tableaux de flux de trésorerie excluent les différences de change dues à la conversion en euros des actifs et passifs des bilans libellés en devises étrangères au cours de fin de période (sauf pour la trésorerie et équivalents de trésorerie). Par conséquent, les flux ne peuvent être reconstitués à partir des montants figurant au bilan.

15. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

En application de la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions », les options de souscription d'actions et les actions gratuites accordées aux dirigeants et à certains salariés du Groupe sont évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution, qui correspond généralement à la date du Conseil d'administration, qui a décidé l'octroi de ces options et actions gratuites.

La juste valeur des options est déterminée selon le modèle Black & Scholes ajustée, pour les derniers plans attribués en 2011, d'un coût d'illiquidité relatif à l'incessibilité des instruments ; la charge comptabilisée est répartie linéairement dans les charges de personnel entre la date d'attribution et la date à laquelle les options peuvent être exercées.

La juste valeur des droits à actions gratuites correspond au cours d'ouverture de Bourse le jour de la réunion du Conseil d'administration ayant décidé de leur attribution ajusté des dividendes non perçus pendant la période d'acquisition et d'un coût d'illiquidité relatif à la période d'incessibilité des instruments. La charge comptabilisée tient compte également d'un taux de probabilité de réalisation de la condition de présence. Elle est répartie linéairement dans les charges de personnel sur la période d'acquisition des droits.

c. Notes annexes aux comptes consolidés

NOTE 1 | Indicateurs alternatifs de performance

Afin de suivre et d'analyser la performance financière du Groupe et celle de ses différentes activités, la direction du Groupe utilise des indicateurs alternatifs de performance, indicateurs financiers non définis dans les IFRS. Une réconciliation avec les agrégats des états financiers consolidés IFRS est présentée dans cette note.

La note C2 « informations par secteur » se réfère en partie à ces indicateurs alternatifs de performance.

1.1 RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (REBIT) ET EBITDA

(En millions d'euros)	Notes	2018	2017
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		928	845
- Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités		(35)	(45)
- Autres charges et produits	(C4)	(63)	(52)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (REBIT)		1 026	942
- Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels		(448)	(449)
EBITDA		1 474	1 391

Détails des amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels

(En millions d'euros)	Notes	2018	2017
Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels	(C9.2 & C10)	(508)	(501)
Dont amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels		(448)	(449)
Dont amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités		(35)	(45)
Dont dépréciations en autres charges et produits	(C4)	(25)	(7)

1.2 RÉSULTAT NET COURANT ET RÉSULTAT NET COURANT PAR ACTION

(En millions d'euros)	Notes	2018	2017
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE		707	576
- Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités		(35)	(45)
- Autres charges et produits	(C4)	(63)	(52)
- Autres charges et produits attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-
- Impôts sur les amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités		8	12

(En millions d'euros)	Notes	2018	2017
- Impôts sur autres charges et produits		10	14
- Impôts non courants*		62	55
RÉSULTAT NET COURANT		725	592
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires		76 240 868	75 682 844
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentielles	(C8)	76 377 502	75 895 729
RÉSULTAT NET COURANT PAR ACTION (en euros)		9,51	7,82
RÉSULTAT NET COURANT DILUÉ PAR ACTION (en euros)		9,49	7,80

* Les impôts non courants 2018 correspondent à la reconnaissance partielle des déficits et d'impôts différés de l'intégration fiscale française pour 59 millions d'euros.

Les impôts non courants 2017 correspondent aux impacts, sur les impôts différés, de la baisse des taux d'imposition aux États-Unis et en France ainsi qu'à la suppression et au remboursement de la contribution de 3 % qui était due, en France, sur les dividendes versés en numéraire.

1.3 INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS COURANTS

(En millions d'euros)	2018	2017
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS	591	459
- Investissements exceptionnels	61	10
- Investissements liés à des opérations de gestion du portefeuille	4	18
- Investissements sans impact sur la dette nette	26	11
INVESTISSEMENTS COURANTS	500	420

Les investissements exceptionnels correspondent à un nombre très limité d'investissements qui sont présentés séparément dans le cadre de la communication financière compte tenu de leur taille et de leur nature (projets majeurs de développement, sinistres ou restructurations exceptionnelles). En 2017 et 2018, ils correspondent principalement aux investissements dans la thiochimie en Malaisie et dans les polyamides de spécialités en Asie.

Les investissements liés à des opérations de gestion du portefeuille correspondent à l'impact des opérations d'acquisition d'actifs. En 2017, ils correspondaient à l'acquisition des actifs de CMP Specialty Products.

Les investissements sans impact sur la dette nette correspondent à des investissements financés par des tiers ou à des reclassements d'actifs. En 2017 et 2018, ils correspondent principalement à des investissements engagés dans le cadre de l'étude d'un projet et dont le financement par un partenaire est comptabilisé en variation de fournisseurs d'immobilisations. Les données 2017 ont été retraitées.

1.4 FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE ET TAUX DE CONVERSION DE L'EBITDA EN CASH

(En millions d'euros)	2018	2017
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	1 029	1 008
+ Flux de trésorerie provenant des investissements nets	(743)	(448)
FLUX DE TRÉSORERIE NET	286	560
- Flux de trésorerie nets liés aux opérations de gestion du portefeuille	(213)	(5)
FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE	499	565

Les flux de trésorerie nets liés aux opérations de gestion du portefeuille correspondent à l'impact des opérations d'acquisition et de cession décrites dans la note A1 « Faits marquants ».

Le taux de conversion de l'EBITDA en cash correspond au flux de trésorerie libre hors investissements exceptionnels rapporté à l'EBITDA.

(En millions d'euros)	2018	2017
Flux de trésorerie libre	499	565
- Investissements exceptionnels	(61)	(10)
FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE HORS INVESTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	560	575
EBITDA	1 474	1 391
TAUX DE CONVERSION DE L'EBITDA EN CASH	38,0 %	41,3 %

1.5 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(En millions d'euros)	Notes	2018	2017
Stocks	(C14)	1 136	1 145
+ Créances clients et comptes rattachés	(C15)	1 247	1 115
+ Autres débiteurs et créances diverses y compris impôts société	(C15 & C6)	253	251
+ Autres actifs financiers courants	(C23)	7	17
- Dettes fournisseurs d'exploitation et comptes rattachés	(C24)	1 037	965
- Autres créditeurs et dettes diverses y compris impôts société	(C24 & C6)	421	459
- Autres passifs financiers courants	(C23)	7	10
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT		1 178	1 094

1.6 CAPITAUX EMPLOYÉS

(En millions d'euros)	Notes	2018	2017
Goodwill, valeur nette	(C9)	1 618	1 525
+ Immobilisations incorporelles (hors goodwill) et corporelles, valeur nette	(C9 & C10)	3 886	3 645
+ Titres des sociétés mises en équivalence	(C11)	38	30
+ Autres titres de participation et Autres actifs non courants	(C12 & C13)	276	260
+ Besoin en fonds de roulement		1 178	1 094
CAPITAUX EMPLOYÉS		6 996	6 554

1.7 DETTE NETTE

(En millions d'euros)	Notes	2018	2017
Emprunts et dettes financières à long terme	(C21)	2 246	2 250
+ Emprunts et dettes financières à court terme	(C21)	201	244
- Trésorerie et équivalents de trésorerie	(C16)	1 441	1 438
DETTE NETTE		1 006	1 056

1.8 RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS (ROACE)

Le retour sur capitaux employés moyens (ROACE) correspond au résultat d'exploitation courant (REBIT) rapporté à la moyenne des capitaux employés en fin d'années N et N-1.

(En millions d'euros)	2018	2017
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	1 026	942
Capitaux employés moyens*	6 775	6 691
ROACE	15,1 %	14,1 %

* Moyenne années N et N-1

NOTE 2 | Informations par secteur

En application d'IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle est présentée en conformité avec le *reporting* interne du Groupe utilisé par la direction générale pour mesurer la performance financière des secteurs et allouer les ressources.

Arkema s'organise en trois pôles : les Matériaux Haute Performance, les Spécialités Industrielles et les Coating Solutions. Trois membres du Comité exécutif supervisent les activités de ces pôles : ils rendent directement compte au Président-directeur général, principal décideur opérationnel au sens de la norme IFRS 8, et ont avec lui des contacts réguliers afin de discuter d'activités opérationnelles, de résultats financiers, de prévisions ou de projets pour le secteur.

La composition des pôles est la suivante :

- le pôle Matériaux Haute Performance regroupe les *Business Lines* ⁽¹⁾ suivantes :
 - Bostik,
 - les Polymères Techniques qui regroupent les polyamides de spécialités et le PVDF,
 - les Additifs de Performance qui regroupent les résines photoréticulables (Sartomer), les peroxydes organiques et l'activité adsorption.

Les Matériaux Haute Performance proposent des solutions innovantes et à haute valeur ajoutée utilisées dans des secteurs variés tels que les transports, l'extraction du pétrole, les énergies renouvelables (photovoltaïque, batteries lithium-ion), les biens de consommation (produits de beauté, articles de sport, emballage...), l'électronique, la construction, les revêtements et le traitement de l'eau ;

- le pôle Spécialités Industrielles rassemble les *Business Lines* suivantes :
 - Thiochimie,
 - Fluorés,
 - PMMA,
 - Oxygénés.

Ces niches industrielles intégrées, dans lesquelles le Groupe Arkema bénéficie de positions mondiales, regroupent des produits utilisés dans de nombreux secteurs industriels tels que la production de froid (réfrigération et air conditionné), la pétrochimie et le raffinage, la production de pâte à papier, l'alimentation animale, l'électronique et l'automobile ; et

- le pôle Coating Solutions regroupe les *Business Lines* suivantes :
 - Acryliques,
 - Résines de Revêtements et Additifs qui regroupent les activités résines de revêtements et les additifs de rhéologie de Coatex.

Ce pôle propose des solutions pour les peintures, les revêtements industriels, les adhésifs et pour les applications acryliques en forte croissance (superabsorbants pour les couches-culottes, traitement de l'eau, extraction du pétrole et du gaz).

Les activités fonctionnelles et financières qui ne sont pas directement affectables aux activités opérationnelles (notamment certains frais de recherche et coûts centraux) sont regroupées dans une section *Corporate*.

Le résultat d'exploitation et les actifs sont répartis entre chaque pôle avant ajustements inter-pôles. Les transactions entre pôles sont réalisées à des prix de marché.

(1) Les *Business Lines* correspondent à des activités ou à des regroupements d'activités.

2018 (En millions d'euros)	Matériaux Haute Performance	Spécialités Industrielles	Coating Solutions	Corporate	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 970	2 699	2 120	27	8 816
Chiffre d'affaires inter-pôles	10	159	75	-	
Chiffre d'affaires total	3 980	2 858	2 195	27	
EBITDA*	640	675	243	(84)	1 474
Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels *	(159)	(178)	(103)	(8)	(448)
Résultat d'exploitation courant (REBIT)*	481	497	140	(92)	1 026
Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(35)	-	-	-	(35)
Autres charges et produits	(41)	(24)	(4)	6	(63)
Résultat d'exploitation	405	473	136	(86)	928
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	1	1	-	-	2
Investissements incorporels et corporels bruts	199	238	117	37	591
<i>Dont investissements courants*</i>	<i>168</i>	<i>178</i>	<i>117</i>	<i>37</i>	<i>500</i>
Effectifs en fin de période	10 936	5 786	3 140		19 862
<i>Goodwill, valeur nette</i>	<i>1 224</i>	<i>90</i>	<i>297</i>	<i>7</i>	<i>1 618</i>
Immobilisations incorporelles hors goodwill et corporelles, valeur nette	1 985	1 152	676	73	3 886
Titres des sociétés mises en équivalence	16	22	-	-	38
Autres titres de participation et autres actifs non courants	72	62	23	119	276
Besoin en fonds de roulement*	667	232	277	2	1 178
Capitaux employés*	3 964	1 558	1 273	201	6 996
Provisions et autres passifs non courants	(310)	(297)	(73)	(223)	(903)

* Cf. C1 « Indicateurs alternatifs de performance ».

2017 (En millions d'euros)	Matériaux Haute Performance	Spécialités Industrielles	Coating Solutions	Corporate	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 830	2 545	1 924	27	8 326
Chiffre d'affaires inter-pôles	7	141	72	-	
Chiffre d'affaires total	3 837	2 686	1 996	27	
EBITDA*	632	585	244	(70)	1 391
Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels*	(158)	(174)	(109)	(8)	(449)
Résultat d'exploitation courant (REBIT)*	474	411	135	(78)	942
Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(45)	-	-	-	(45)
Autres charges et produits	(19)	(9)	(8)	(16)	(52)
Résultat d'exploitation	410	402	127	(94)	845
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	1	-	-	-	1
Investissements incorporels et corporels bruts	186	165	88	20	459
<i>Dont investissements courants*</i>	<i>168</i>	<i>144</i>	<i>88</i>	<i>20</i>	<i>420</i>
Effectifs en fin de période	10 808	5 674	3 153		19 635
Goodwill, valeur nette	1 134	89	295	7	1 525
Immobilisations incorporelles hors goodwill et corporelles, valeur nette	1 863	1 072	660	50	3 645
Titres des sociétés mises en équivalence	9	21	-	-	30
Autres titres de participation et autres actifs non courants	69	55	24	112	260
Besoin en fonds de roulement*	630	270	236	(42)	1 094
Capitaux employés*	3 705	1 507	1 215	127	6 554
Provisions et autres passifs non courants	(314)	(284)	(79)	(226)	(903)

* Cf. C1 « Indicateurs alternatifs de performance ».

Répartition par *Business Line* du chiffre d'affaires hors Groupe :

	2018	2017
Matériaux Haute Performance	45 %	46 %
dont Polymères Techniques	10 %	10 %
dont Additifs de Performance	12 %	12 %
dont Bostik	23 %	24 %
Spécialités Industrielles	31 %	31 %
dont Thiochimie	8 %	8 %
dont Fluorés	9 %	9 %
dont PMMA	10 %	10 %
dont Oxygénés	4 %	4 %
Coating Solutions	24 %	23 %
dont Acryliques	11 %	10 %
dont Résines de Revêtements et Additifs	13 %	13 %

NOTE 3 | Informations par zone géographique

Le chiffre d'affaires hors Groupe est présenté sur la base de la localisation géographique des clients. Les capitaux employés, les investissements incorporels et corporels bruts, les effectifs en fin de période sont présentés par zone des actifs.

2018 (En millions d'euros)	France	Reste de l'Europe	ALENA *	Asie	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe	732	2 612	2 727	2 342	403	8 816
Capitaux employés	2 598	1 034	1 843	1 476	45	6 996
Investissements incorporels et corporels bruts	202	45	215	127	2	591
Effectifs en fin de période	7 193	3 632	3 880	4 581	576	19 862

2017 (En millions d'euros)	France	Reste de l'Europe	ALENA *	Asie	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe	662	2 498	2 649	2 149	368	8 326
Capitaux employés	2 647	986	1 509	1 357	55	6 554
Investissements incorporels et corporels bruts	164	38	178	76	3	459
Effectifs en fin de période	7 144	3 627	3 742	4 539	583	19 635

* États-Unis, Canada, Mexique.

NOTE 4 | Autres charges et produits

(En millions d'euros)	2018			2017		
	Charges	Produits	Net	Charges	Produits	Net
Restructuration et environnement	(27)	1	(26)	(25)	10	(15)
Dépréciations du goodwill	-	-	-	-	-	-
Dépréciations d'actifs (hors goodwill)	(23)	-	(23)	(4)	-	(4)
Sinistres et litiges	(24)	7	(17)	(24)	-	(24)
Résultat de cession et frais d'acquisition	(5)	4	(1)	(12)	3	(9)
Autres	-	4	4	-	-	-
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS	(79)	16	(63)	(65)	13	(52)

Sur l'exercice 2018, les charges de restructuration et environnement comprennent principalement des coûts de restructuration chez Bostik. Les charges liées aux sinistres et litiges correspondent à la rupture d'un contrat avec un fournisseur et à des coûts liés aux conséquences de l'ouragan Harvey de 2017 aux États-Unis. Le produit correspond à une indemnité partielle sur les premiers investissements réalisés sur le site de Crosby à la suite de l'ouragan Harvey. Les dépréciations exceptionnelles d'actifs corporels et incorporels portent principalement sur des actifs industriels aux États-Unis.

Sur l'exercice 2017, les charges de restructuration et environnement comprennent des provisions pour restructuration, en particulier dans le pôle Coating Solutions et chez Bostik et une provision complémentaire pour remise en état de certains sites. Les produits comprennent principalement l'ajustement, suite à la baisse du taux d'imposition aux États-Unis, de la créance long terme liée au mécanisme de garantie consentie par Total au titre des friches industrielles aux États-Unis dans le cadre du *spin off* (cf. notes C13 « Autres actifs non courants » et C29.2 « Engagements reçus »). Les coûts de sinistre correspondent aux conséquences

de l'ouragan Harvey aux États-Unis et, en particulier, à la totalité de la franchise d'assurance d'un montant de 18 millions d'euros. Les résultats de cession et frais d'acquisition nets comprennent principalement l'impact de la revalorisation des stocks dans le cadre de l'acquisition de Den Braven.

Le montant total des dépréciations d'actifs corporels et incorporels inclus dans les autres charges et produits s'élève à -25 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre -7 millions d'euros au 31 décembre 2017.

NOTE 5 | Résultat financier

Le résultat financier comprend le coût de la dette ajusté des frais financiers capitalisés et s'agissant des provisions pour retraites et avantages du personnel, le coût financier, le rendement attendu des actifs financiers et les écarts actuariels liés aux changements de taux d'actualisation des autres avantages à long terme. Il comprend par ailleurs la partie du résultat de change correspondant au report/déport ainsi que le résultat de change sur les financements non couverts.

(En millions d'euros)	2018	2017
Coût de la dette	(62)	(77)
Charges / Produits financiers liés aux provisions pour retraites et avantages du personnel	(11)	(11)
Report / déport et résultat de change sur les financements non couverts	(30)	(17)
Frais financiers capitalisés	2	2
Autres	0	-
RÉSULTAT FINANCIER	(101)	(103)

NOTE 6 | Impôts

6.1 CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

La charge d'impôt sur le résultat se décompose de la manière suivante :

(En millions d'euros)	2018	2017
Impôts exigibles	(180)	(207)
Impôts différés	66	45
TOTAL IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	(114)	(162)

La charge nette d'impôt s'élève à 114 millions d'euros en 2018 dont 17 millions d'euros au titre de la CVAE contre 162 millions d'euros en 2017 dont 15 millions d'euros au titre de la CVAE (cf. B13 « Impôts sur le résultat »). Les impôts différés intègrent un profit de 59 millions d'euros liés à la reconnaissance d'impôts différés actifs en France dans les comptes 2018. Cette reconnaissance est liée à l'amélioration des perspectives de résultats dans ce pays.

Sur l'exercice 2017, les impôts exigibles incluent un profit de 14 millions d'euros lié à la suppression de la contribution de 3 % due, en France, sur les dividendes versés en numéraire pour la période de 2013 à 2016. Les impôts différés intégraient un profit suite à l'annonce de la baisse des taux d'imposition aux États-Unis à compter de 2018 et progressivement en France à compter de 2019 pour respectivement 36 millions d'euros et 5 millions d'euros.

6.2 ANALYSE PAR SOURCE DE L'ACTIF / (PASSIF) NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ

L'analyse par source s'établit comme suit au bilan, avant compensation des actifs et passifs par entité fiscale :

(En millions d'euros)	31/12/2017	Variation de périmètre / Reclassement	Variations reconnues en capitaux propres	Variations reconnues en résultat	Écart de conversion	31/12/2018
Déficits et crédits d'impôt reportables	7	69*	0	36	1	113
Provisions pour pensions, retraites et obligations similaires	101	0	(2)	(7)	3	95
Autres provisions non déductibles temporairement	188	0	1	0	(2)	187
Actifs d'impôt différé	296	69	(1)	29	2	395
Dépréciation des actifs d'impôt différé	(28)	(69)*	1	30	0	(66)
Amortissement fiscal accéléré	105	0	1	2	3	111
Autres déductions fiscales temporaires	284	1	0	(9)	1	277
Passifs d'impôt différé	389	1	1	(7)	4	388
ACTIF / (PASSIF) NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	(121)	(1)	(1)	66	(2)	(59)

* L'analyse par source a été ajustée en 2018 pour avoir une présentation plus conforme à la nature des impôts différés activés.

Après compensation des actifs et passifs par entité fiscale, les impôts différés sont présentés de la manière suivante au bilan :

(En millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Actifs d'impôts différés	209	150
Passifs d'impôts différés	268	271
ACTIF / (PASSIF) NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	(59)	(121)

Le Groupe étant en mesure de contrôler la date à laquelle les différences temporelles liées à des participations dans des filiales et coentreprises s'inverseront, il n'y a donc pas lieu de reconnaître les impôts différés relatifs à ces différences.

6.3 RAPPROCHEMENT ENTRE LA CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT ET LE RÉSULTAT AVANT IMPÔT

(En millions d'euros)	2018	2017
Résultat net	715	581
Impôts sur le résultat	(114)	(162)
Résultat avant impôts	829	743
Taux d'imposition théorique	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	(285)	(256)
Différence entre le taux d'impôt France et le taux d'imposition local	54	12
Effet en impôt du résultat des sociétés mises en équivalence	0	0
Différences permanentes	17	105
Variation de la dépréciation des sources d'impôt différé actifs (écrêtement)	12	(17)
Actifs d'impôt non reconnus (déficits)	88	(6)
CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	(114)	(162)

Le taux d'imposition français est constitué du taux normal de l'impôt sur les sociétés (33,33 %), augmenté de la contribution sociale additionnelle. Le taux global d'imposition s'élève donc à 34,43 %.

L'impact net de la CVAE est compris dans les différences permanentes.

6.4 ÉCHÉANCIER DES DÉFICITS ET DES CRÉDITS D'IMPÔT

Les déficits et crédits d'impôt reportables non comptabilisés par le Groupe expirent selon l'échéancier suivant :

(En millions d'euros)	31/12/2018		31/12/2017	
	Base	Impôt	Base	Impôt
2018	-	-	18	4
2019	35	9	39	10
2020	36	9	37	9
2021	47	12	48	12
2022	33	8	40	10
2023 et les suivantes	27	6	-	-
Déficits reportables indéfiniment*	1 247	338	1 685	450
TOTAL	1 425	382	1 867	495

* dont l'essentiel provient de la France.

L'échéancier des impôts liés aux déficits et crédits d'impôt reportables non comptabilisés par le Groupe tient compte de la mise à jour des taux d'imposition.

NOTE 7 | Regroupements d'entreprises

7.1 XL BRANDS

Le 2 janvier 2018 Arkema a finalisé l'acquisition de XL Brands aux États-Unis pour une valeur d'entreprise de 205 millions de dollars US et un prix définitif de 164 millions d'euros.

Conformément à la norme IFRS 3 révisée, le Groupe a utilisé la méthode de l'acquisition pour le traitement comptable de cette opération.

La valeur comptabilisée dans les comptes au 31 décembre 2018 des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date d'acquisition s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	Juste valeur acquise de XL Brands
Immobilisations incorporelles	98
Immobilisations corporelles	6
Total actif non courant	104
Stocks	4
Total actif courant	4
Total actif	108
Juste valeur de l'actif net	108
Goodwill	56

Les immobilisations incorporelles évaluées à leur juste valeur comprennent principalement la marque XL Brands®, des technologies et relations clients, et un accord de non-concurrence, ces trois derniers étant amortis sur une durée de 12,5 ans, 16 ans, et 7 ans respectivement. Les stocks réévalués ont été consommés au cours du premier semestre 2018.

Le goodwill de 56 millions d'euros est définitif ; il correspond principalement aux synergies et au renforcement attendus de l'activité grâce aux complémentarités technologiques et commerciales entre Bostik et XL Brands.

Le goodwill et la marque sont amortissables fiscalement.

7.2 AUTRES REGROUPEMENTS

Les autres regroupements correspondent en 2018 aux acquisitions :

- des adhésifs industriels de Nitta-Gelatin Inc. au Japon, qui représentent un chiffre d'affaires annuel d'environ 30 millions d'euros ;
- d'Afinitica, spécialisée dans les colles instantanées dites cyanoacrylates.

Conformément à la norme IFRS 3 révisée, le Groupe a utilisé la méthode de l'acquisition pour le traitement comptable de ces opérations.

La valeur comptabilisée dans les comptes au 31 décembre 2018 des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date d'acquisition s'élève à 11 millions d'euros.

Les immobilisations incorporelles évaluées à leur juste valeur comprennent principalement des technologies amorties sur une durée de 12,5 ans à 20 ans.

Le total des goodwill résultant de l'allocation des prix d'acquisition s'élève à 19 millions d'euros et est définitif ; ils correspondent principalement aux synergies et au renforcement attendus de l'activité grâce aux complémentarités technologiques et commerciales.

Les goodwill amortissables fiscalement s'élèvent à 8 millions d'euros.

NOTE 8 | Résultat net par action

	2018	2017
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	76 240 868	75 682 844
Effet dilutif des options de souscription d'actions	38 003	114 080
Effet dilutif des attributions des actions auto-détenues	98 631	98 805
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentielles	76 377 502	75 895 729

<i>(En millions d'euros)</i>	2018	2017
Résultat net part du Groupe	707	576
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée nette d'impôts	(33)	(33)
Résultat net utilisé pour le calcul du résultat net par action	674	543

	2018	2017
Résultat net par action <i>(en euros)</i>	8,84	7,17
Résultat net dilué par action <i>(en euros)</i>	8,82	7,15

NOTE 9 | Immobilisations incorporelles

9.1 GOODWILL

	31/12/2018			31/12/2017
<i>(En millions d'euros)</i>	Valeur comptable brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Goodwill	2 152	(534)	1 618	1 525

La répartition par pôle, avec l'affectation par *Business Line* et par UGT est la suivante :

Goodwill par Business Line	par UGT (En millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
		Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Bostik	Bostik	914	830
Additifs de Performance		171	167
dont :	Adsorption	34	34
	Peroxydes organiques	24	23
	Sartomer	113	110
Polymères Techniques	Polymères techniques (polyamides de spécialités et PVDF)	139	137
Matériaux Haute Performance		1 224	1 134
PMMA	PMMA et Méthacryliques (Altuglas)	-	-
Thiochimie	Thiochimie	8	7
Fluorés	Fluorés	41	41
Oxygénés	Oxygénés	41	41
Spécialités Industrielles		90	89
Acryliques	Acryliques	170	169
Résines de Revêtements et Additifs		127	126
dont :	Additifs de Rhéologie (Coatex)	96	96
	Résines de revêtements	31	30
Coating Solutions		297	295
Corporate		7	7
TOTAL		1 618	1 525

L'évolution de la valeur nette comptable des *goodwill* est la suivante :

(En millions d'euros)	2018	2017
Au 1^{er} janvier	1 525	1 703
Acquisitions	-	-
Dépréciations	-	-
Sorties	-	-
Variation de périmètre	75	-
Écarts de conversion	18	(58)
Reclassements	0	(120)
Au 31 décembre	1 618	1 525

Sur l'exercice 2018, la variation du *goodwill* correspond principalement aux acquisitions réalisées dans les adhésifs (cf. note C7 « Regroupements d'entreprises »).

Sur l'exercice 2017, la variation du *goodwill* était principalement liée à l'allocation définitive de l'écart d'acquisition de Den Braven et de CMP Specialty products.

9.2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(En millions d'euros)	31/12/2018		31/12/2017	
	Valeur comptable brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Brevets et technologies	430	(186)	244	238
Marques	549	(3)	546	528
Logiciels et licences informatiques	322	(220)	102	109
Frais REACH capitalisés	61	(27)	34	30
Autres frais de recherche capitalisés	22	(6)	16	8
Contrats capitalisés	342	(261)	81	58
Droits incorporels	49	(17)	32	31
Relations clients	95	(19)	76	81
Autres immobilisations incorporelles	86	(26)	60	20
Immobilisations en-cours incorporelles	91	(23)	68	78
TOTAL	2 047	(788)	1 259	1 181

Les marques comprennent essentiellement les marques Bostik® et Den Braven® rattachées à la *Business Line* Bostik.

L'évolution de la valeur nette comptable des immobilisations incorporelles est la suivante :

(En millions d'euros)	2018	2017
Au 1^{er} janvier	1 181	1 074
Acquisitions	51	70
Amortissements	(94)	(81)
Dépréciations	(3)	(5)
Sorties	0	0
Variation de périmètre	111	0
Écarts de conversion	11	(32)
Reclassements	2	155
Au 31 décembre	1 259	1 181

NOTE 10 | Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017
	Valeur comptable brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Terrains et agencements, constructions	1 904	(1 249)	655	665
Installations complexes	3 538	(2 879)	659	692
Autres immobilisations corporelles	3 088	(2 238)	850	790
Immobilisations en-cours	474	(11)	463	317
TOTAL	9 004	(6 377)	2 627	2 464

Au 31 décembre 2018, les autres immobilisations corporelles sont notamment composées de matériels et outillages pour un montant de 2 374 millions d'euros (2 262 millions d'euros au 31 décembre 2017) amortis ou dépréciés à hauteur de 1 753 millions d'euros (1 680 millions d'euros au 31 décembre 2017).

L'évolution de la valeur nette comptable des immobilisations corporelles est la suivante :

(En millions d'euros)	2018	2017
Au 1^{er} janvier	2 464	2 652
Acquisitions	540	389
Amortissements	(380)	(408)
Dépréciations	(31)	(7)
Sorties	(3)	(5)
Variation de périmètre	6	(10)
Écarts de conversion	33	(153)
Autres	-	-
Reclassements	(2)	6
Au 31 décembre	2 627	2 464

Les données précédentes incluent les montants suivants relatifs aux biens utilisés dans le cadre de location-financement :

(En millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017		
	Valeurs brutes	Amortissements Dépréciations	Valeurs nettes	Valeurs brutes	Amortissements Dépréciations	Valeurs nettes
Installations complexes & constructions	32	(19)	13	30	(17)	13

Il s'agit principalement de contrats de location d'une unité de production d'hydrogène à Lacq et d'une unité de production à Carling.

NOTE 11 | Sociétés mises en équivalence

Les montants des engagements du Groupe vis-à-vis de ses coentreprises et entreprises associées sont non significatifs.

11.1 ENTREPRISES ASSOCIÉES

(En millions d'euros)	2018				2017			
	% de détention	Valeur d'équivalence	Quote-part du profit (perte)	Chiffre d'affaires	% de détention	Valeur d'équivalence	Quote-part du profit (perte)	Chiffre d'affaires
Arkema Yoshitomi Ltd.	49 %	4	0	15	49 %	4	1	16
CJ Bio Malaysia Sdn. Bhd.	14 %	19	(2)	235	14 %	20	(1)	216
lhseu Agrochem Private Ltd.	25 %	5	0	238	25 %	5	0	221
TOTAL		28	(2)			29	0	

11.2 COENTREPRISES

(En millions d'euros)	2018				2017			
	% de détention	Valeur d'équivalence	Quote-part du profit (perte)	Chiffre d'affaires	% de détention	Valeur d'équivalence	Quote-part du profit (perte)	Chiffre d'affaires
Barrflex TU LLC	49 %	6	0	1	-	-	-	-
Daikin Arkema Refrigerants Asia Ltd.	40 %	2	2	38	40 %	1	1	37
Daikin Arkema Refrigerants Trading Ltd.	40 %	2	1	53	40 %	0	0	48
TOTAL		10	3			1	1	

Arkema a annoncé en septembre 2018 la création, avec Barrday Inc., un acteur important du marché des composites, de leur coentreprise Barrflex TU pour fabriquer et vendre des solutions composites haute performance pour le marché de l'industrie pétrolière et gazière.

NOTE 12 | Autres titres de participation

Les principaux mouvements sur les exercices 2017 et 2018 sont les suivants :

(En millions d'euros)	2018	2017
Au 1^{er} janvier	30	33
Acquisitions	1	2
Cessions	(2)	0
(Dotations) / Reprise de provisions pour dépréciation	4	0
Variation de périmètre	-	(5)
Effets des variations de change	0	0
Autres variations	0	-
Au 31 décembre	33	30

NOTE 13 | Autres actifs non courants

(En millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Actif de retraite	3	-	3	0	-	0
Prêts et avances	226	(15)	211	218	(15)	203
Dépôts et cautionnements versés	29	0	29	27	-	27
TOTAL	258	(15)	243	245	(15)	230

Les prêts et avances comprennent des créances envers le Trésor public au titre du crédit impôt recherche (CIR) et du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). Les prêts et avances comprennent également 46 millions d'euros de créances sur Total en lien avec les coûts de remédiation des friches industrielles aux États-Unis (cf. note C19.3 « Autres provisions et autres passifs non courants/ Provisions pour protection de l'environnement »).

Le CIR et CICE 2014, soit 27 millions d'euros, ont été remboursés au 4^{ème} trimestre 2018.

Le CIR et CICE 2015, soit 28 millions d'euros, seront remboursés courant 2019.

NOTE 14 | Stocks

(En millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
STOCKS (VALEUR BRUTE)	1 248	1 254
Provisions pour dépréciation	(112)	(109)
STOCKS (VALEUR NETTE)	1 136	1 145
Dont :		
Matières premières et fournitures	353	353
Produits finis	783	792

NOTE 15 | Clients et comptes rattachés, autres créances

Les créances clients sont dépréciées à hauteur de 35 millions d'euros au 31 décembre 2018 (34 millions d'euros au 31 décembre 2017). Les autres créances comprennent notamment des créances sur États pour 119 millions d'euros au 31 décembre 2018 (135 millions au 31 décembre 2017), dont 92 millions d'euros au titre de la TVA. Le détail des créances clients nettes de dépréciation est présenté en note C22.4 « Risque de crédit ».

NOTE 16 | Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Avance de trésorerie court terme	12	11
Parts dans les organismes de placement monétaire	796	672
Trésorerie disponible	633	755
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 441	1 438

NOTE 17 | Capitaux propres

Au 31 décembre 2018, le capital social d'Arkema s'élève sur la base du nombre d'actions émises à cette date à 766 millions d'euros, divisé en 76 581 492 actions d'une valeur nominale de 10 euros.

17.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL ET DES PRIMES

Le 26 avril 2018, Arkema a procédé à une augmentation de capital réservée aux salariés pour un montant total de 50 millions d'euros résultant de la souscription de 610 405 actions.

Suite à l'exercice de 100 581 options de souscription, la Société a procédé à deux augmentations de capital pour un montant total de 4 millions d'euros.

	2018	2017
Nombre d'actions au 1^{er} janvier	75 870 506	75 717 947
Émission d'actions suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés	610 405	-
Émission d'actions suite à l'exercice d'options de souscription	100 581	152 559
Nombre d'actions au 31 décembre	76 581 492	75 870 506

17.2 OBLIGATIONS HYBRIDES

Dans le cadre du financement de l'acquisition de Bostik, Arkema a procédé, en octobre 2014, à une émission obligataire hybride perpétuelle (titres subordonnés à durée indéterminée) d'un montant de 689 millions d'euros nets d'une prime d'émission de 7 millions d'euros et des frais de mise en place de 4 millions d'euros. Les obligations comportent une première option de remboursement anticipé le 29 octobre 2020 et portent un coupon annuel de 4,75 % jusqu'à cette date. Le coupon est ensuite réinitialisé tous les 5 ans. À chaque tombée de coupon, la rémunération peut être payée ou reportée à la convenance de l'émetteur. Les coupons reportés génèrent des intérêts de retard et deviennent

exigibles en cas de survenance de certains événements définis contractuellement et sous le contrôle de l'émetteur.

Conformément à la norme IAS 32, lorsqu'il existe un droit inconditionnel d'éviter de verser de la trésorerie ou un autre actif financier sous forme de remboursement ou de rémunération de capital, un instrument est comptabilisé en capitaux propres. En application de ce principe, les obligations hybrides sont comptabilisées en capitaux propres dans les états financiers consolidés du Groupe.

Arkema a versé un coupon de 33 millions d'euros en 2018 (33 millions d'euros en 2017).

17.3 ACTIONS PROPRES

La Société a racheté 557 642 actions propres en 2018. Le Groupe Arkema a attribué définitivement 11 865 actions gratuites à ses salariés en mai 2018 au titre du plan 2014-1,3, puis 16 667 actions au titre du plan 2016-3 en juin 2018 et 243 337 actions au titre des plans 2014-2 en novembre 2018.

	2018	2017
Nombre d'actions propres au 1 ^{er} janvier	33 225	65 823
Rachat d'actions propres	557 642	180 000
Attribution d'actions propres	(271 869)	(212 598)
Nombre d'actions propres au 31 décembre	318 998	33 225

17.4 DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

L'assemblée générale mixte des actionnaires a approuvé, le 18 mai 2018, la distribution d'un dividende de 2,30 euros par action au titre de l'exercice 2017, soit 176 millions d'euros ; ce dividende a été mis en paiement le 29 mai 2018.

17.5 PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Les participations ne donnant pas le contrôle ne représentent pas une part significative des états financiers consolidés du Groupe.

17.6 ÉCARTS DE CONVERSION

La variation des écarts de conversion comptabilisée en autres éléments recyclables du résultat global comprend principalement les impacts de la variation du dollar US par rapport à l'euro.

NOTE 18 | Provisions pour retraites et avantages du personnel

(En millions d'euros)

	2018	2017
Engagements de retraite	325	321
Frais médicaux et prévoyance	74	75
Avantages postérieurs à l'emploi	399	396
Médailles et gratifications d'ancienneté	66	57
Autres	5	7
Autres avantages à long terme	71	64
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES DU PERSONNEL	470	460

(En millions d'euros)

	2018	2017
Montant de la provision au passif	470	460
Montant reconnu à l'actif	(3)	0
PASSIF / (ACTIF) NET À LA CLÔTURE	467	460

Selon les lois et usages de chaque pays, le Groupe participe à des régimes de retraite, de frais médicaux, de prévoyance et d'indemnités de fin de carrière dont les prestations dépendent de différents facteurs dont l'ancienneté, les salaires et les versements effectués à des régimes généraux obligatoires.

Ces régimes peuvent être à cotisations définies ou à prestations définies et dans certains cas être totalement ou partiellement préfinancés par des placements dans des actifs dédiés, fonds communs de placement, actifs généraux de compagnies d'assurances ou autres.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont détaillés dans les tableaux présentés dans les paragraphes 18.1, 18.2 et 18.3.

Les caractéristiques des principaux régimes à prestations définies sont :

- aux États-Unis le régime à prestations définies le plus important est l'*Employee Pension Plan*. Ce plan étant gelé, il n'y a plus d'accumulation de nouveaux droits sauf pour quelques employés. Ce régime permet aux bénéficiaires de recevoir un capital au moment de leur départ à la retraite ou une rente. Ce plan est préfinancé et les actifs de couverture de ce plan sont sujets aux règles de financement minimum telles que définies par la réglementation fédérale *Pension Protection Act* ; un régime de mutuelle est encore ouvert aux nouveaux entrants et prévoit le remboursement de certains frais médicaux ou le paiement de primes d'assurances pour les retraités et leurs ayants droit ; ce plan n'est pas préfinancé par des actifs de couverture ;
- en France les régimes de retraites chapeau sont fermés aux nouveaux entrants. L'un d'entre eux est géré par un assureur

et préfinancé par des actifs de couverture. L'autre régime a été liquidé pour la partie concernant le Président-directeur général suite à la résolution de l'assemblée générale du 7 juin 2016. Ce régime a par ailleurs été fermé et externalisé en 2016 pour les autres bénéficiaires.

Le régime de mutuelles des retraités, également fermé, n'est pas préfinancé. Les autres régimes (gratifications, médailles et indemnités de départ en retraite) prévoient le versement d'un capital ; ils sont ouverts à tous les salariés et sont partiellement préfinancés ;

- en Allemagne les régimes à prestations définies sont tous fermés aux nouveaux entrants. Les participants à ces régimes perçoivent une rente mensuelle dès leur départ en retraite (âge normal de départ en retraite fixé à 65 ans). Seuls certains plans sont préfinancés pour des montants non significatifs ;
- aux Pays-Bas les régimes à prestations définies des sociétés Arkema et Bostik, ouverts jusqu'au 31 décembre 2015, ont été remplacés par des régimes à cotisations définies à partir du 1^{er} janvier 2016. Les droits acquis au 31 décembre 2015 ont été externalisés ; et
- au Royaume-Uni tous les plans sont désormais fermés à l'acquisition de nouveaux droits. Les plans sont préfinancés au travers d'un fonds de pension.

18.1 CHARGE AU COMPTE DE RÉSULTAT

La charge relative aux régimes à prestations définies se décompose de la manière suivante :

(En millions d'euros)	2018			2017		
	Total	Engagements de retraite	Frais médicaux et prévoyance	Total	Engagements de retraite	Frais médicaux et prévoyance
Coût des services rendus de l'exercice	17	15	2	17	15	2
Coût des services passés	0	0	0	(4)	-	(4)
Liquidations	-	-	-	-	-	-
Charge d'intérêts	23	21	2	25	22	3
Rendement attendu des actifs	(13)	(13)	-	(14)	(14)	-
Autres	-	-	-	-	-	-
(Produit) / charge	27	23	4	24	23	1

18.2 VARIATION DES PROVISIONS NETTES SUR LA PÉRIODE

	Engagements de retraite		Frais médicaux et prévoyance		Total avantages postérieurs à l'emploi	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
<i>(En millions d'euros)</i>						
Passif/(Actif) net à l'ouverture	321	366	75	93	396	459
(Produit)/Charges de l'exercice	23	23	4	1	27	24
Cotisations versées aux actifs de couverture	(22)	(19)	-	-	(22)	(19)
Prestations nettes versées par l'employeur	(12)	(9)	(3)	(4)	(15)	(13)
Variation de périmètre	1	-	0	-	1	0
Autres	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	4	(16)	2	(6)	6	(22)
Écarts actuariels reconnus en situation nette	7	(24)	(4)	(9)	3	(33)
Passif/(Actif) net à la clôture	322	321	74	75	396	396

18.3 ÉVALUATION DES ENGAGEMENTS ET PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE

a) Valeur actuelle des droits cumulés

	Engagements de retraite		Frais médicaux et prévoyance	
	2018	2017	2018	2017
<i>(En millions d'euros)</i>				
Valeur actuelle des droits cumulés au début de l'exercice	704	771	75	93
Coût des services rendus de l'exercice	15	15	2	2
Charge d'intérêts nette	21	22	2	3
Coût des services passés (y.c. réduction de droits futurs)	0	-	0	(4)
Liquidation d'engagements	0	(1)	-	-
Cotisation employés	0	-	-	-
Prestations payées	(46)	(56)	(3)	(4)
(Gains) et pertes actuariels	(21)	9	(4)	(9)
Variation de périmètre	1	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Écarts de conversion	16	(56)	2	(6)
Valeur actuelle des droits cumulés à la fin de l'exercice	690	704	74	75

b) Variation de la juste valeur des actifs de couverture

Les actifs de couverture sont essentiellement localisés aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni.

(En millions d'euros)	Engagements de retraite	
	2018	2017
Juste valeur des actifs de couverture au début de l'exercice	(383)	(405)
Produit d'intérêts	(13)	(14)
Liquidation d'engagements	0	1
Cotisation employés	0	-
Cotisation employeurs	(22)	(19)
Prestations payées par les actifs de couverture	34	47
(Gains) et pertes actuariels	28	(33)
Variation de périmètre	-	-
Autres	-	-
Écarts de conversion	(12)	40
Juste valeur des actifs de couverture à la fin de l'exercice	(368)	(383)

c) Engagements au bilan

(En millions d'euros)	Engagements de retraite		Frais médicaux et prévoyance	
	2018	2017	2018	2017
Valeur actuelle des droits non préfinancés	110	195	74	75
Valeur actuelle des droits préfinancés	580	509	-	-
Juste valeur des actifs de couverture	(368)	(383)	-	-
(Excédent)/Insuffisance des actifs sur les droits cumulés	322	321	74	75
Écrêtement de l'actif (<i>asset ceiling</i>)	-	-	-	-
Provision nette comptabilisée au bilan	322	321	74	75
Montant de la provision au passif	325	321	74	75
Montant reconnu à l'actif	(3)	-	-	-

L'historique de l'engagement, de la valeur des actifs financiers et des pertes et gains actuariels est le suivant :

(En millions d'euros)	2018	2017	2016	2015
Engagements de retraite, frais médicaux et prévoyance	764	779	864	959
Actifs financiers	(368)	(383)	(405)	(448)
Engagements nets	396	396	459	511
(Gains) et pertes actuariels générés sur les droits cumulés				
• sur écarts d'expérience	(6)	(22)	2	3
• sur écarts liés aux changements d'hypothèses financières	(27)	22	45	(84)
• sur écarts liés aux changements d'hypothèses démographiques	7	0	(37)	0

d) Montant avant impôt reconnu en capitaux propres au cours de la période d'évaluation

	Engagements de retraite		Frais médicaux et prévoyance	
	2018	2017	2018	2017
(En millions d'euros)				
(Gains) et pertes actuariels générés sur la période (A)	7	(24)	(4)	(9)
Effet du surplus cap généré – effet du plafond d'actif (B)	-	-	-	-
Montant total reconnu en capitaux propres (A+B)	7	(24)	(4)	(9)
(Gains) et pertes actuariels cumulés reconnus en capitaux propres	147	140	(73)	(69)

e) Composition du portefeuille des placements

	Engagements de retraite							
	Au 31 décembre 2018				Au 31 décembre 2017			
	France	UK	Reste de l'Europe	USA	France	UK	Reste de l'Europe	USA
Actions	16 %	31 %	27 %	41 %	19 %	30 %	29 %	45 %
Obligations	11 %	36 %	32 %	40 %	18 %	34 %	27 %	37 %
Immobilier	1 %	-	8 %	8 %	2 %	-	7 %	8 %
Monétaire/Cash	-	1 %	8 %	5 %	-	-	12 %	3 %
Fonds d'investissement	-	32 %	5 %	-	-	35 %	4 %	7 %
Fonds détenus par une compagnie d'assurance	72 %	-	10 %	-	61 %	1 %	11 %	-
Autres	0 %	-	10 %	6 %	-	-	10 %	-

Les actifs de retraites sont principalement investis en instruments financiers cotés.

f) Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses pour les engagements de retraite et les plans de couverture des frais médicaux et prévoyance sont :

	2018				2017			
	France	UK	Reste de l'Europe	USA	France	UK	Reste de l'Europe	USA
Taux d'actualisation	1,95	2,70	1,90	4,20	1,95	2,60	1,90	3,70
Taux d'augmentation des salaires	2,30-2,50	N/A	1,50-3,50	3,90	2,30-2,50	N/A	1,50-3,50	3,90

Le taux d'actualisation a été déterminé à partir d'indices regroupant des obligations d'entreprises avec une notation de crédit AA pour des maturités cohérentes avec la durée des engagements.

Le taux de progression des dépenses de santé est négligeable aux États-Unis car plafonné depuis mi-2006 et en Europe depuis 2008. Il est limité à l'inflation pendant la période d'acquisition des droits.

Une variation de +/- 0,50 point du taux d'actualisation a les effets suivants sur la valeur actuelle des droits cumulés au 31 décembre :

Engagements de retraites, frais médicaux et prévoyance <i>(En millions d'euros)</i>	2018	
	Europe	USA
Augmentation de 0,50	(26)	(21)
Diminution de 0,50	29	22

Une variation de +/- 0,50 point du taux d'augmentation des salaires a les effets suivants sur la valeur actuelle des droits cumulés au 31 décembre :

Engagements de retraites, frais médicaux et prévoyance <i>(En millions d'euros)</i>	2018	
	Europe	USA
Augmentation de 0,50	11	4
Diminution de 0,50	(10)	(2)

g) Répartition des provisions par zone géographique

2018	France	Allemagne	Reste de l'Europe	USA	Reste du monde	Total
Engagements de retraite	106	83	19	105	9	322
Frais médicaux et prévoyance	30	-	-	44	0	74

2017	France	Allemagne	Reste de l'Europe	USA	Reste du monde	Total
Engagements de retraite	106	84	17	105	9	321
Frais médicaux et prévoyance	31	-	-	44	-	75

h) Informations sur les flux de trésorerie

Les cotisations qui seront versées par le Groupe en 2019 au titre des avantages préfinancés sont estimées à 6 millions d'euros.

Les prestations qui seront versées par le Groupe en 2019 au titre des régimes à prestations définies sont évaluées à 5 millions d'euros au titre des engagements de retraite et à 4 millions d'euros au titre des frais médicaux et prévoyance.

NOTE 19 | Autres provisions et autres passifs non courants

19.1 AUTRES PASSIFS NON COURANTS

Les autres passifs non courants s'élevaient à 24 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 34 millions d'euros au 31 décembre 2017.

19.2 AUTRES PROVISIONS

(En millions d'euros)

	Protection de l'environnement	Restructuration	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2018	189	42	178	409
Dotations	12	10	60	82
Reprises de provisions utilisées	(15)	(15)	(29)	(59)
Reprises de provisions non utilisées	(1)	(1)	(27)	(29)
Variation de périmètre	-	-	-	-
Écarts de conversion	4	0	2	6
Autres	-	0	0	0
Au 31 décembre 2018	189	36	184	409
Dont à moins d'un an	26	14	77	117
Dont à plus d'un an	163	22	107	292

Par ailleurs, certaines provisions sont couvertes par des actifs non courants (créances, dépôts) :

(En millions d'euros)

	Protection de l'environnement	Restructuration	Autres	Total
Total provisions au 31 décembre 2018	189	36	184	409
Part des provisions couvertes par des créances ou dépôts	46	-	16	62
Actif d'impôt différé relatif aux montants couverts par la garantie Total	14	-	-	14
Provisions au 31 décembre 2018 nettes des actifs non courants	129	36	168	333

(En millions d'euros)

	Protection de l'environnement	Restructuration	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2017	194	47	178	419
Dotations	28	9	56	93
Reprises de provisions utilisées	(15)	(12)	(31)	(58)
Reprises de provisions non utilisées	(8)	(1)	(16)	(25)
Variation de périmètre	-	-	-	-
Écarts de conversion	(10)	(1)	(9)	(20)
Autres	-	-	-	-
Au 31 décembre 2017	189	42	178	409
Dont à moins d'un an	20	21	65	106
Dont à plus d'un an	169	21	113	303

Par ailleurs, certaines provisions étaient couvertes par des actifs non courants (créances, dépôts) :

(En millions d'euros)	Protection de l'environnement	Restructuration	Autres	Total
Total provisions au 31 décembre 2017	189	42	178	409
Part des provisions couvertes par des créances ou dépôts	43	-	15	58
Actif d'impôt différé relatif aux montants couverts par la garantie Total	14	-	0	14
Provisions au 31 décembre 2017 nettes des actifs non courants	132	42	163	337

19.3 PROVISIONS POUR PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les provisions pour protection de l'environnement sont constatées pour couvrir les charges liées à la dépollution des sols et nappes phréatiques, principalement :

- en France pour 90 millions d'euros (92 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;
- aux États-Unis pour 80 millions d'euros (77 millions d'euros au 31 décembre 2017), dont 60 millions d'euros au titre des friches industrielles couverts à 100 % par la garantie convenue avec le groupe Total (créance reconnue en « Autres actifs non courants » pour un montant de 46 millions d'euros et 14 millions d'euros d'impôts différés).

19.4 PROVISIONS POUR RESTRUCTURATIONS

Les provisions pour restructurations concernent principalement la restructuration des activités en France pour 22 millions d'euros (28 millions d'euros au 31 décembre 2017), en Europe

hors France pour 10 millions d'euros (10 millions d'euros au 31 décembre 2017) et aux États-Unis pour 4 millions d'euros (4 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Les dotations de l'exercice correspondent principalement aux restructurations décrites en note C4 « Autres charges et produits ».

19.5 AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions d'un montant de 184 millions d'euros concernent principalement :

- des provisions pour litiges sociaux pour 61 millions d'euros (58 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;
- des provisions pour litiges commerciaux et garanties pour 61 millions d'euros (53 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;
- des provisions pour litiges fiscaux pour 29 millions d'euros (35 millions d'euros au 31 décembre 2017) ; et
- des provisions pour risques et charges divers pour 33 millions d'euros (33 millions d'euros au 31 décembre 2017).

NOTE 20 | Passifs et passifs éventuels

20.1 ENVIRONNEMENT

Les activités du Groupe sont soumises à un ensemble de réglementations locales, nationales et internationales en constante évolution dans le domaine de l'environnement et de la sécurité industrielle qui impose des prescriptions de plus en plus complexes et contraignantes. À ce titre, ces activités peuvent comporter un risque de mise en jeu de la responsabilité du Groupe notamment en matière de dépollution des sites et de sécurité industrielle.

Compte tenu des informations disponibles, des accords conclus avec Total et des provisions relatives à l'environnement enregistrées dans les comptes, la direction générale du Groupe estime que les passifs environnementaux recensés à ce stade sont évalués et pris en compte dans les états financiers au mieux de leur connaissance. Toutefois si les lois, réglementations ou politiques gouvernementales en matière d'environnement étaient amenées à évoluer, les obligations du Groupe pourraient être modifiées et entraîner des nouveaux coûts.

Dépollution de sites

Des sites actuellement exploités par le Groupe ou ayant été exploités ou cédés par le Groupe dans le passé, des sites voisins ou des sites sur lesquels le Groupe a entreposé ou fait éliminer des déchets, ont fait, font encore ou pourraient dans le futur faire l'objet de demandes spécifiques de dépollution ou de maîtrise des émissions notamment de la part des autorités compétentes.

20.1.1 Sites en activité

Le Groupe dispose d'un grand nombre de sites dont certains sont probablement pollués compte tenu de leur ancienneté et de la diversité des activités qui y sont exercées ou y ont été exercées dans le passé. Sur ces sites, certaines situations ont été identifiées, et le Groupe a d'ores et déjà effectué certains travaux de dépollution, ou envisagé des plans d'actions et constitué des provisions pour faire face aux travaux de dépollution à venir.

Néanmoins, compte tenu (i) des incertitudes sur les moyens techniques à mettre en œuvre, (ii) d'éventuelles situations non

connues, (iii) des incertitudes sur la durée réelle des remises en état par rapport à la durée estimée de celles-ci (ex. pompage – traitement), et (iv) des possibles évolutions réglementaires, il ne peut être exclu que les dépenses que le Groupe devra supporter soient supérieures aux montants provisionnés. Ces surcoûts éventuels concernent principalement les sites d'Anvers (Belgique), Calvert City (États-Unis), Carling (France), Günzburg (Allemagne), Jarrie (France), Lannemezan (France), Leicester (Royaume-Uni), Lesgor (France), Loison (France), Mont (France), Pierre-Bénite (France), Porto Marghera (Italie), Ribecourt (France), Rion des Landes (France), Riverview (États-Unis), Rotterdam (Pays-Bas), Saint-Auban (France), Vlissingen (Pays-Bas) et pourraient avoir une incidence négative sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe.

20.1.2 Sites à l'arrêt (friches industrielles)

Total a repris directement ou indirectement des sites à l'arrêt à la date de la Scission des Activités Arkema le 10 mai 2006.

Depuis la Scission, les activités exercées sur les sites ex-Dorlyl SNC (France), Pierrefitte (France), Bonn (Allemagne) et Wetteren (Belgique) ont été arrêtés et les terrains cédés. Les activités exercées sur le site d'Ibos (France) ont été arrêtées et les biens immobiliers sont en cours de cession. Les activités exercées sur les sites de Bernouville (France), Chauny (France), Miranda (Espagne), Pierrefitte Nestal (France), Zaramillo (Espagne) ont été arrêtées sans cession de terrains avec le cas échéant des provisions que le Groupe juge suffisantes.

Par ailleurs, le préfet de Haute Savoie a édicté, le 6 avril 2018, un arrêté préfectoral complémentaire qui abroge et remplace l'arrêté préfectoral du 1^{er} décembre 2017 et qui prescrit la réalisation d'investigations sur le site de Chedde (France), sur lequel le Groupe a eu dans le passé des activités de production de perchlorate.

20.1.3 Sites en activité cédés

Saint-Fons (Arkema France)

Dans le cadre de la cession de l'activité vinylique du Groupe au profit du groupe Klesch intervenue début juillet 2012, l'ensemble des installations industrielles du site de Saint-Fons a été apporté à la société Kem One, hormis le terrain qui fait l'objet d'un bail long terme au profit de cette dernière. Les accords relatifs à cette cession prévoient qu'Arkema France conserve la responsabilité des pollutions historiques du site.

Le préfet du Rhône a édicté plusieurs arrêtés le 14 mai 2007 et les 19 et 27 juin 2012, enjoignant Arkema France de procéder notamment à la surveillance de la qualité des eaux souterraines et de proposer un plan de gestion de la pollution historique affectant le site (zone dite T112 et autres polluants).

Une provision est enregistrée dans les comptes consolidés dans ce cadre.

Concession minière Parrapon (SCIA Parrapon)

Dans le cadre du transfert de la concession minière de Parrapon au profit de la société Kem One SAS, autorisé par arrêté ministériel en date du 13 janvier 2016, le Groupe Arkema s'était engagé préalablement auprès de l'administration à prendre en charge les coûts résultant des mesures de surveillance et de mise

en sécurité des 31 puits de sel, dont l'exploitation a définitivement cessé à la date du 12 février 2014, qui seraient imposées à la société Kem One SAS en sa qualité de titulaire de la concession.

Pour répondre aux exigences de l'administration, la société Kem One a, par courrier en date du 21 août 2017, proposé à la DREAL un programme de travaux à réaliser sur la période de 2017 à 2020 sur certains de ces puits de sel et les coûts de surveillance au-delà de 2020. Une provision a été enregistrée dans les comptes consolidés en 2017 pour un montant que le Groupe estime suffisant.

20.2 LITIGES ET PROCÉDURES EN COURS

20.2.1 Litiges sociaux

a) Maladies professionnelles (France)

Pour la fabrication de ses produits, le Groupe utilise, et a utilisé, des substances toxiques ou dangereuses. Malgré les procédures de sécurité et de surveillance mises en place au niveau du Groupe, ainsi qu'au niveau de chaque site de production, les salariés du Groupe pourraient avoir été exposés à ces substances et développer des pathologies spécifiques à ce titre.

À cet égard, comme la plupart des groupes industriels, le Groupe a, par le passé, recouru à différents composants d'isolation ou de calorifuge à base d'amiante dans ses installations industrielles. Ainsi, certains salariés ont pu y être exposés avant l'élimination progressive de ces matériaux et l'utilisation de produits de substitution.

Le Groupe a anticipé sur ses sites français les dispositions réglementaires relatives à l'amiante (décrets 96-97 et 96-98 du 7 février 1996 et décret 96-1133 du 24 décembre 1996). Ainsi le Groupe a inventorié les matériaux de construction présents dans ses locaux et contenant de l'amiante, informé les employés des résultats de ces investigations et pris les mesures collectives et individuelles de protection requises par les textes en vigueur. Toutefois, le Groupe a fait l'objet de déclarations de maladies professionnelles liées à une exposition passée à l'amiante, le plus souvent sur des périodes d'activité antérieures aux années 1980. Compte tenu des délais de latence des différentes pathologies liées à l'amiante, un nombre important de déclarations de maladies professionnelles risque d'être enregistré dans les années à venir.

Le Groupe a constitué des provisions pour couvrir les risques d'actions pour faute inexcusable de l'employeur relatifs aux maladies déclarées.

b) Préjudices amiante (Arkema France)

La chambre sociale de la Cour de cassation par un arrêt du 11 mai 2010 a reconnu l'existence d'un préjudice d'anxiété indemnisable pour les salariés ayant travaillé sur un site classé sur la liste des établissements ouvrant droit au dispositif de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante.

On ne compte plus aujourd'hui d'action prud'homale, encore en cours au sein d'Arkema France, introduites en vue d'obtenir une indemnisation au titre du préjudice d'anxiété.

Néanmoins, il est possible que des salariés ou anciens salariés d'Arkema France ayant travaillé sur des sites qui viendraient

à être classés par arrêté ministériel sur la liste visée ci-dessus introduisent une action devant la juridiction prud'homale pour obtenir une indemnisation au titre du préjudice d'anxiété.

20.2.2 Litiges fiscaux

Arkema Quimica Ltda

À la suite de la déclaration du caractère inconstitutionnel de certains impôts et taxes, la filiale brésilienne d'Arkema, Arkema Quimica Ltda, avait procédé à partir des années 2000 à une compensation fiscale de dettes et crédits d'impôts. L'État brésilien contestant les modalités de cette compensation a exigé en 2009 son remboursement, à hauteur de 19,5 millions de reais ou environ 6 millions d'euros. Mi-2017, la Société a réévalué son risque et opté pour un programme d'amnistie permettant une réduction des montants dus à 6 millions de reais, à payer de manière échelonnée.

Arkema Srl

La direction régionale des impôts de Lombardie a mené en 2013 un contrôle fiscal d'Arkema Srl sur les exercices 2008, 2009 et 2010 étendu depuis à 2011, 2012 et 2013 au terme duquel elle a, entre autre, contesté le niveau de prix d'acquisition de produits destinés à la revente ou le niveau de commission laissé à la Société dans le cadre de flux intra-groupe et appliqué une retenue à la source sur des financements intra-groupe. Les redressements notifiés au titre des exercices 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013 s'élèvent à 12 millions d'euros, impôts, intérêts et pénalités compris. L'ensemble de ces redressements est contesté. Arkema Srl a gagné à toutes les instances sur lesquelles une décision de justice a été rendue.

20.2.3 Autres litiges

TGAP (Arkema France)

Arkema et Total ont signé un protocole d'accord transactionnel en date du 7 mars 2017 mettant ainsi fin à leur différend concernant le paiement de la taxe générale sur les activités polluantes (TGAP).

Harvey (Arkema Inc.)

Par l'effet de l'ouragan Harvey, le site Arkema situé à Crosby au Texas (États-Unis) a connu des inondations sans précédent. Ces inondations ont provoqué des coupures d'électricité, la perte du refroidissement de secours, la décomposition de certains peroxydes organiques qui nécessitent d'être maintenus en dessous d'une certaine température, et enfin, une série d'incendies sur le site ainsi que des rejets d'eaux usées. Depuis septembre 2017, treize procédures judiciaires au civil ont été engagées contre Arkema Inc. et Arkema S.A. est également visée par l'une d'entre elles. À ce jour, Arkema S.A. n'a pas été officiellement notifiée et ne peut pas estimer le préjudice qui pourrait découler de cette procédure. Si Arkema S.A. est officiellement notifiée, elle fera valoir l'ensemble de ses moyens et arguments en défense. Des autorités réglementaires américaines, du Texas et locales, examinent l'incident survenu sur le site de Crosby, y compris la conformité d'Arkema Inc. avec les réglementations environnementales applicables, et les actions mises en œuvre pour assurer la sécurité sur le site, le voisinage et l'environnement ainsi que leur calendrier. Le 24 mai 2018, la Commission américaine d'enquête sur la sécurité chimique et les dangers

(the U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board) a émis son rapport d'enquête final sur l'incident. Le 3 août 2018, un grand jury du Comté de Harris a formellement accusé Arkema Inc., son directeur général, ainsi que son ancien directeur d'usine de délit pénal ou de mise en danger imprudente. Chacun fera valoir l'ensemble de ses moyens et arguments en défense.

Risque amiante (Arkema Inc.)

Aux États-Unis, Arkema Inc. est mis en cause dans un nombre important de procédures relatives à l'amiante devant différents tribunaux d'États. Aucune de ces procédures concernant des réclamations de tiers (autres que des salariés) relatives (i) à des expositions supposées à l'amiante sur des sites du Groupe ou (ii) à des produits contenant de l'amiante et vendus par des anciennes filiales du Groupe situées aux États-Unis ou situées en dehors des États-Unis n'a connu de développement notable. La plupart des actions de la part de salariés à l'encontre d'Arkema Inc. concernant l'exposition supposée à l'amiante aux États-Unis sont couvertes par la police d'assurance des salariés dans chaque État. En 2015, Arkema Inc. a cependant transigé deux différends devant des tribunaux d'États relatifs à des expositions supposées à l'amiante d'anciens salariés. Quand elles ne sont pas couvertes par les polices d'assurance, ces réclamations ont fait l'objet d'une constitution de provisions pour un montant que le Groupe estime suffisant. Toutefois, en raison des incertitudes persistantes quant à l'issue de ces procédures, le Groupe n'est pas en mesure, à la date de la présente annexe, compte tenu des éléments dont il dispose, d'estimer le montant total des réclamations susceptibles d'être définitivement retenues à son encontre par les différentes juridictions compétentes après épuisement d'éventuelles voies de recours.

Kem One

Le Groupe a cédé avec effet au 1^{er} juillet 2012 son activité vinylique, regroupée au sein du groupe Kem One, au groupe Klesch.

Une procédure de redressement judiciaire de la société Kem One SAS a été ouverte le 27 mars 2013. Par jugement du 20 décembre 2013, le tribunal de commerce de Lyon a désigné le repreneur de la société Kem One SAS et mis un terme à la procédure de redressement judiciaire la concernant.

Une procédure d'arbitrage a été initiée par Klesch Chemicals Ltd et Klesch Group Ltd à l'encontre d'Arkema France le 4 mars 2013. Par décision en date du 24 novembre 2015, le tribunal arbitral de la Chambre de Commerce Internationale a rejeté toutes les accusations de Klesch Chemicals Ltd et de Klesch Group Ltd à l'encontre d'Arkema France et condamné Klesch Chemicals Ltd à payer à cette dernière 73,6 millions d'euros de dommages-intérêts et Klesch Chemicals Ltd et Klesch Group Ltd à lui rembourser la majeure partie des frais engagés dans le cadre de cet arbitrage. Un recours en annulation de la sentence arbitrale formé par Klesch Chemicals Ltd et Klesch Group Ltd a été enregistré le 9 décembre 2015 auprès de la Cour d'appel de Paris. L'affaire a été plaidée le 4 décembre 2018. Par arrêt en date du 22 janvier 2019, la Cour d'appel de Paris a rejeté le recours en annulation formé par Klesch Chemicals Ltd et Klesch Group Ltd et a condamné ces deux sociétés solidairement à payer à Arkema France la somme de 200 000 euros au titre des frais de procédure (art. 700 du CPC).

Coem (Arkema France)

En raison de l'absence de livraison de produits par Kem One SAS à la société Coem en Italie, cette dernière en août 2012, puis son actionnaire Industrie Generali, en mars 2016, se sont plaintes par courriers auprès d'Arkema France et de Kem One, de subir un dommage, pour rupture de relations commerciales. La société Industrie Generali a fait délivrer le 27 juin 2017 une assignation à comparaître devant le Tribunal de commerce de Nanterre, et demande la condamnation d'Arkema France au paiement de la somme de 8,9 millions d'euros sur un fondement délictuel, en réparation de la mise en œuvre par les banques, dans le cadre du redressement judiciaire de COEM des cautionnements qu'elle lui avait accordés. Arkema considère

que ces réclamations n'ont pas de fondement juridique et aucune provision n'a été constituée dans les comptes.

20.2.4 Compte Personnel Formation

Le Compte Personnel de Formation (CPF) est un crédit d'heures de formation acquis chaque année par les salariés dans la limite de 150 heures.

Sa mise en œuvre relève de l'initiative du salarié, en accord avec son employeur lorsque le CPF est initié pendant le temps de travail ; le CPF peut être également initié hors temps de travail

L'investissement formation au sein du Groupe Arkema a représenté en 2018 environ 3,5 % de la masse salariale.

NOTE 21 | Dettes financières

L'endettement financier net du Groupe est de 1 006 millions d'euros au 31 décembre 2018, compte tenu d'une trésorerie de 1 441 millions d'euros.

21.1 ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET PAR NATURE

(En millions d'euros)

	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts obligataires	2 219	2 219
Locations financement	-	1
Emprunts bancaires	11	16
Autres dettes financières	16	14
Emprunts et dettes financières à long terme	2 246	2 250
Emprunts obligataires	-	-
Locations financement	-	1
Crédit syndiqué	-	-
Titres négociables à court terme	-	-
Autres emprunts bancaires	145	202
Autres dettes financières	56	41
Emprunts et dettes financières à court terme	201	244
Emprunts et dettes financières	2 447	2 494
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 441	1 438
ENDETTEMENT NET	1 006	1 056

Emprunts obligataires

Le Groupe a émis en avril 2012 un emprunt obligataire de 230 millions d'euros, arrivant à maturité le 30 avril 2020, avec un coupon à taux fixe de 3,85 %. Cette souche a fait l'objet d'un abondement de 250 millions d'euros conclu en octobre 2012, portant la taille de l'emprunt obligataire à 480 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, la juste valeur de cet emprunt obligataire est de 504 millions d'euros.

Le Groupe a procédé en décembre 2013 à l'émission d'un emprunt obligataire de 150 millions d'euros, arrivant à maturité le 6 décembre 2023, avec un coupon à taux fixe de 3,125 %.

Au 31 décembre 2018, la juste valeur de cet emprunt obligataire est de 163 millions d'euros.

Le Groupe a procédé en janvier 2015 à l'émission d'un emprunt obligataire de 700 millions d'euros, arrivant à maturité le 20 janvier 2025 avec un coupon à taux fixe de 1,50 %.

Au 31 décembre 2018, la juste valeur de cet emprunt obligataire est de 716 millions d'euros.

- Le Groupe a procédé en avril 2017 à l'émission d'un emprunt obligataire de 700 millions d'euros, arrivant à maturité le 20 avril 2027, avec un coupon à taux fixe de 1,50 %. Cette souche a fait l'objet d'un abondement de 200 millions d'euros conclu en juin 2017, ce qui a porté son montant à 900 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, la juste valeur de cet emprunt obligataire est de 891 millions d'euros.

Ces trois dernières émissions ont été réalisées dans le cadre du programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) mis en place par le Groupe en octobre 2013 et dont le plafond a été porté à 3 milliards d'euros en décembre 2018.

Titres négociables à court terme

Le Groupe a mis en place en avril 2013 et renouvelé annuellement un programme de Titres négociables à court terme dont le plafond a été fixé à 1 milliard d'euros.

Au 31 décembre 2018, l'encours des émissions réalisées dans le cadre de ce programme est nul.

Ligne de crédit syndiquée

Le Groupe a mis en place, le 29 octobre 2014, une ligne de crédit multidevises syndiquée d'un montant de 900 millions d'euros, d'une durée initiale de 5 ans, avec une échéance initiale au 29 octobre 2019 et une possibilité d'extension soumise à l'accord des prêteurs de deux fois un an exerçable à la fin de la première et de la deuxième année. Le Groupe a obtenu l'accord des prêteurs pour ces deux extensions, ce qui a porté l'échéance de la ligne au 29 octobre 2021. Cette ligne de crédit a pour objet le financement des besoins généraux du Groupe et sert de ligne de substitution au programme de Titres négociables à court terme. Elle est assortie de cas de remboursements anticipés parmi lesquels le changement de contrôle du Groupe Arkema, et comporte (i) des obligations de déclarations et des engagements usuels pour ce type de financement et (ii) un engagement financier, au titre duquel le Groupe s'engage à respecter un ratio d'endettement net consolidé sur EBITDA consolidé (testé semestriellement) inférieur à 3,5.

21.2 ANALYSE DE LA DETTE FINANCIÈRE PAR DEVISE

La dette financière du Groupe Arkema est principalement libellée en euro.

(En millions d'euros)

	31/12/2018	31/12/2017
Euros	2 270	2 305
Yuan chinois	147	142
Dollars US	9	12
Autres	21	35
TOTAL	2 447	2 494

Une partie de la dette libellée en euro est convertie, au moyen de *swaps*, dans la devise de compte des filiales financées de façon interne conformément à la politique du Groupe.

Au 31 décembre 2018, la part ainsi *swappée*, principalement en dollar US, représentait environ 40 % du montant de la dette financière brute.

21.3 ANALYSE DE LA DETTE FINANCIÈRE PAR ÉCHÉANCE

La répartition de la dette par échéance incluant les charges d'intérêts jusqu'à la date d'échéance est la suivante :

(En millions d'euros)

	31/12/2018	31/12/2017
Inférieure à 1 an	223	268
Comprise entre 1 et 2 ans	534	55
Comprise entre 2 et 3 ans	35	535
Comprise entre 3 et 4 ans	29	35
Comprise entre 4 et 5 ans	179	30
Supérieure à 5 ans	1 679	1 853
TOTAL	2 679	2 776

NOTE 22 | Gestion des risques liés aux actifs et passifs financiers

Les activités du Groupe Arkema l'exposent à divers risques, parmi lesquels les risques de marché (risque de variation des taux de change, des taux d'intérêt, des prix des matières premières, de l'énergie et sur actions), le risque de crédit et le risque de liquidité.

22.1 RISQUE DE CHANGE

Le Groupe est exposé à des risques transactionnels et de conversion liés aux devises étrangères.

Le Groupe couvre son risque de change transactionnel essentiellement par des opérations de change au comptant et à terme sur des durées courtes n'excédant pas en général deux ans.

La juste valeur des contrats de change à terme est un actif de 3 millions d'euros.

Le montant des gains et pertes de change reconnu dans le résultat d'exploitation courant au 31 décembre 2018 représente une charge de 5 millions d'euros (produit de 0,4 million d'euros au 31 décembre 2017).

La partie du résultat de change correspondant au report / déport enregistrée en résultat financier au 31 décembre 2018 est une charge de 31 millions d'euros (charge de 21 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Au 31 décembre 2018, l'exposition bilancielle du Groupe en devises de transaction autres que l'euro est la suivante :

Exposition du Groupe au risque de change opérationnel

(En millions d'euros)

	USD	CNY	Autres devises
Créances clients	471	126	178
Dettes fournisseurs	(320)	(42)	(95)
Soldes bancaires et prêts / emprunts	44	(67)	35
Engagements hors bilan (couverture de change à terme)	(729)	(84)	(284)
EXPOSITION NETTE	(534)	(67)	(166)

Cette exposition nette inclut la totalité des encours des sociétés du Groupe dans l'une ou l'autre des devises susmentionnées, que leur devise de compte soit l'une de ces devises ou une devise différente.

22.2 RISQUE DE TAUX

L'exposition au risque de taux est gérée par la trésorerie centrale du Groupe et les outils de couverture utilisés sont des instruments dérivés simples. Le Groupe n'a souscrit aucun instrument de taux au 31 décembre 2018.

Une augmentation (diminution) de 1 % (100 points de base) des taux d'intérêt aurait pour effet une diminution (augmentation) de 7 millions d'euros d'intérêts sur l'endettement net.

La répartition de l'endettement net entre taux variables et taux fixes est la suivante au 31 décembre 2018 :

	Taux variables	Taux fixes		Total
	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà	
(En millions d'euros)				
Emprunts et dettes financières à court terme et long terme	(212)	(631)	(1 604)	(2 447)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 441	-	-	1 441
Exposition nette avant couverture	1 229	(631)	(1 604)	(1 006)
Instruments de couverture	-	-	-	-
Hors bilan	-	-	-	-
EXPOSITION NETTE APRÈS COUVERTURE	1 229	(631)	(1 604)	(1 006)

22.3 RISQUE DE LIQUIDITÉ

La trésorerie centrale du Groupe gère le risque de liquidité lié à la dette financière du Groupe.

Le risque de liquidité est géré avec pour objectif principal de donner au Groupe des ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements et, dans le respect de cet objectif, d'optimiser le coût annuel de la dette financière.

Sauf exceptions, les sociétés du Groupe se financent et gèrent leur trésorerie auprès d'Arkema France ou d'autres entités du Groupe assurant un rôle de centralisation de trésorerie.

Le Groupe réduit le risque de liquidité en étalant les maturités, en privilégiant les maturités longues et en diversifiant ses sources de financement. Le Groupe dispose ainsi notamment :

- d'un emprunt obligataire d'un nominal de 900 millions d'euros à échéance au 20 avril 2027 ;
- d'un emprunt obligataire d'un nominal de 700 millions d'euros à échéance au 20 janvier 2025 ;
- d'un emprunt obligataire d'un nominal de 150 millions d'euros à échéance au 6 décembre 2023 ;
- d'un emprunt obligataire d'un nominal de 480 millions d'euros à échéance au 30 avril 2020 ; et
- d'une ligne de crédit syndiqué de 900 millions d'euros à échéance au 29 octobre 2021, utilisée notamment comme ligne de substitution au programme de Titres négociables à court terme (cf. note C21 « Dettes financières »).

Outre le changement de contrôle, les principaux cas d'exigibilité anticipée ou de résiliation concernent la ligne de crédit syndiquée (cf. note C21 « Dettes financières ») dans le cas où le ratio d'endettement net consolidé sur EBITDA consolidé serait supérieur à 3,5.

Par ailleurs, au 31 décembre 2018, les dettes à plus d'un an du Groupe sont notées BBB+ avec perspective stable par l'agence de notation Standard & Poor's et Baa2 avec perspective positive par l'agence de notation Moody's.

Les émissions de Titres négociables à court terme sont notées A-2 par Standard & Poor's.

L'endettement net du Groupe au 31 décembre 2018 s'élève à 1 006 millions d'euros et représente 0,7 fois l'EBITDA de l'année 2018.

Au 31 décembre 2018, le montant de la ligne de crédit syndiquée non tirée est de 900 millions d'euros, et le montant de la trésorerie ou des équivalents de trésorerie est de 1 441 millions d'euros.

La note C21 « Dettes financières » donne le détail des maturités de la dette financière.

22.4 RISQUE DE CRÉDIT

L'exposition du Groupe aux risques de crédit porte potentiellement sur les comptes clients et les contreparties bancaires.

Le risque de crédit des comptes clients est limité du fait du nombre important de clients et de leur dispersion géographique. Par ailleurs, aucun client n'a représenté plus de 3 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018. La politique générale de gestion du risque de crédit définie par le Groupe consiste à évaluer la solvabilité de chaque nouveau client préalablement à toute entrée en relations : chaque client se voit attribuer un plafond de crédit qui constitue la limite d'encours maximale (créances plus commandes) acceptée par le Groupe compte tenu des informations financières obtenues sur ce client et de l'analyse de solvabilité menée par le Groupe. Ces plafonds de crédit sont révisés régulièrement et, en tout état de cause, chaque fois qu'un changement matériel se produit dans la situation financière du client. Les clients qui ne peuvent obtenir un plafond de crédit du fait d'une situation financière non compatible avec les exigences du Groupe en matière de solvabilité ne sont livrés qu'après avoir procédé au paiement de leur commande.

Depuis plusieurs années, le Groupe couvre son risque clients grâce à un programme global d'assurance-crédit ; compte tenu d'un taux de défaut de ses clients statistiquement bas, le taux de couverture est significatif ; les clients non couverts par cette assurance avec lesquels le Groupe souhaite maintenir des relations commerciales font l'objet d'un suivi spécifique et centralisé. Le déploiement de ce programme d'assurance-crédit dans les sociétés Den Braven acquises fin 2016 a été finalisé au cours de l'année 2018.

Par ailleurs, le Groupe a une politique de dépréciation de ses créances clients non couvertes ou de la quotité non couverte de ses créances clients avec trois composantes : une créance est dépréciée individuellement dès qu'un risque de perte spécifique (difficultés économiques et financières du client concerné, dépôt de bilan...) est identifié et avéré. Le Groupe peut aussi être amené à constituer des provisions globales pour des créances échues et impayées depuis un délai tel que le Groupe considère qu'un risque statistique de perte existe. Ces délais sont adaptés en fonction des activités et de la géographie. Enfin, le Groupe s'assure que les dépréciations ainsi déterminées ne sont pas inférieures à l'estimation des pertes de crédit attendues, calculée au moyen d'une notation individuelle des clients à laquelle le Groupe applique des coefficients de probabilité de défaut.

Au 31 décembre 2018, la répartition par échéance des créances clients nettes des dépréciations est la suivante :

Créances clients nettes de dépréciation

(En millions d'euros)

	31/12/2018	31/12/2017
Créances non échues	1 121	1 036
Créances échues entre 1 et 15 jours	77	36
Créances échues entre 16 et 30 jours	16	34
Créances échues depuis plus de 30 jours	32	9
TOTAL DES CRÉANCES NETTES	1 246	1 115

Le risque de crédit bancaire est lié aux placements financiers, instruments dérivés et aux lignes de crédit accordées par les banques. Le Groupe limite son exposition au risque de crédit en investissant uniquement dans des titres liquides auprès de banques commerciales de premier rang.

La valeur nette comptable des actifs financiers indiquée dans la note C23 « Présentation des actifs et passifs financiers » représente l'exposition maximale au risque de crédit.

22.5 RISQUE LIÉ AUX MATIÈRES PREMIÈRES ET À L'ÉNERGIE

Les prix de certaines des matières premières utilisées par le Groupe peuvent être très volatils, leurs fluctuations entraînant des variations significatives du prix de revient de ses produits ; par ailleurs, compte tenu de l'importance des besoins en ressources énergétiques de certains de ses procédés, le Groupe est également sensible à l'évolution des prix de l'énergie. Afin de limiter l'impact lié à la volatilité des prix des principales matières premières qu'il utilise, le Groupe peut être amené à utiliser des instruments dérivés, adossés à des contrats existants ou à négocier des contrats à prix fixes pour des durées limitées.

La comptabilisation de ces instruments dérivés représente une charge de 2 millions d'euros dans le compte de résultat au 31 décembre 2018 (une charge de 4 millions d'euros au 31 décembre 2017).

22.6 RISQUE SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2018, la Société détient 318 998 de ses propres actions. Ces actions sont affectées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions de la Société.

En application de la norme IAS 32, la variation de cours n'a pas d'impact sur la situation nette consolidée du Groupe.

Le risque sur actions n'est pas significatif pour la Société.

NOTE 23 | Présentation des actifs et passifs financiers

23.1 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS PAR CATÉGORIES COMPTABLES

Exercice 2018

Catégorie IFRS 9 Classes d'instruments (En millions d'euros)	Notes	Actifs/Passifs évalués à la juste valeur par résultats	Actifs/Passifs évalués à la juste valeur par capitaux propres	Actifs/Passifs évalués au coût amorti	Total valeur nette comptable
Autres titres de participations	(C12)	0	33	-	33
Autres actifs non courants (prêts, avances, dépôts et cautionnements versés)	(C13)	-	3	130	133
Clients et comptes rattachés	(C15)	-	-	1 247	1 247
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(C16)	1 441	-	-	1 441
Instruments dérivés*	(C23.2)	6	1	-	7
ACTIFS FINANCIERS		1 447	37	1 377	2 861
Emprunts et dettes financières à CT et LT	(C21)	-	-	2 447	2 447
Fournisseurs et comptes rattachés	(C24)	-	-	1 037	1 037
Instruments dérivés*	(C23.2)	6	1	-	7
PASSIFS FINANCIERS		6	1	3 484	3 491

* Les instruments dérivés figurent au bilan dans les lignes « Autres actifs financiers courants » et « Autres passifs financiers courants ».

Exercice 2017

Catégorie IAS 39 Classes d'instruments (En millions d'euros)	Notes	Actifs/Passifs évalués à la juste valeur par résultats	Actifs/Passifs évalués à la juste valeur par capitaux propres	Actifs/Passifs évalués au coût amorti	Actifs disponibles à la vente	Total valeur nette comptable
Autres titres de participations	(C1)	-	-	-	30	30
Autres actifs non courants (prêts, avances, dépôts et cautionnements versés)	(C13)	-	-	112	-	112
Clients et comptes rattachés	(C15)	-	-	1 115	-	1 115
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(C16)	1 438	-	-	-	1 438
Instruments dérivés*	(C23.2)	17	0	-	-	17
ACTIFS FINANCIERS		1 455	0	1 227	30	2 712
Emprunts et dettes financières à CT et LT	(C21)	-	-	2 494	-	2 494
Fournisseurs et comptes rattachés	(C24)	-	-	965	-	965
Instruments dérivés*	(C23.2)	8	2	-	-	10
PASSIFS FINANCIERS		8	2	3 459	0	3 469

* Les instruments dérivés figurent au bilan dans les lignes « Autres actifs financiers courants » et « Autres passifs financiers courants ».

Au 31 décembre 2018 comme au 31 décembre 2017, la juste valeur des actifs et passifs financiers est sensiblement égale à la valeur nette comptable à l'exclusion des emprunts obligataires.

23.2 INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Les principaux instruments dérivés utilisés par le Groupe sont les suivants :

(En millions d'euros)	Montant notionnel des contrats au 31/12/2018			Montant notionnel des contrats au 31/12/2017			Juste valeur des contrats	
	< 1 an	< 5 ans et > 1 an	> 5 ans	< 1 an	< 5 ans et > 1 an	> 5 ans	31/12/2018	31/12/2017
Change à terme	1 711	-	-	1 959	-	-	0	8
Swaps de matières premières et d'énergie	7	14	-	9	7	-	(0)	(2)
TOTAL	1 718	14	-	1 968	7	-	0	6

23.3 IMPACT EN RÉSULTAT DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Le résultat inclut les éléments suivants liés aux actifs (passifs) financiers :

(En millions d'euros)	2018	2017
Total des produits et (charges) d'intérêt sur les actifs et passifs financiers*	(60)	(75)
Effet au compte de résultat de la valorisation des instruments dérivés à la juste valeur	(7)	8
Effet au compte de résultat des opérations sur les autres titres de participations	5	4

* Hors charges d'intérêt sur engagements de retraite et rendement attendu des actifs de couverture de ces engagements.

Le montant des gains et pertes de change reconnu dans le résultat d'exploitation courant en 2018 représente une charge de 5 millions d'euros (produit de 0,4 million d'euros en 2017).

23.4 IMPACT EN CAPITAUX PROPRES DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2018, l'incidence des instruments financiers nets des impôts différés sur les capitaux propres du Groupe est positif de 1 million d'euros (nul au 31 décembre 2017), correspondant pour l'essentiel à la juste valeur nette d'impôts de couvertures de change et de matières premières.

NOTE 24 | Fournisseurs et comptes rattachés, autres créditeurs et dettes diverses

Les fournisseurs et comptes rattachés s'élèvent à 1 037 millions d'euros au 31 décembre 2018 (965 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Les autres créditeurs sont constitués principalement de dettes sociales pour 235 millions d'euros au 31 décembre 2018 (232 millions d'euros au 31 décembre 2017) et de dettes sur États pour 70 millions d'euros au 31 décembre 2018 (92 millions d'euros au 31 décembre 2017), dont 32 millions d'euros au titre de la TVA (42 millions d'euros au 31 décembre 2017).

NOTE 25 | Charges de personnel

Les charges de personnel, dont les stock-options et les attributions d'actions gratuites (cf. note C27 « Paiements fondés sur des actions »), s'élèvent à 1 388 millions d'euros sur l'exercice 2018 (1 354 millions d'euros sur l'exercice 2017).

Elles se composent de 1 040 millions d'euros de salaires, traitements et charge IFRS 2 (1 007 millions d'euros en 2017) et de 348 millions d'euros de charges sociales (347 millions d'euros en 2017).

NOTE 26 | Parties liées

26.1 LES TRANSACTIONS AVEC LES SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES OU CONSOLIDÉES PAR ÉQUIVALENCE

Les transactions entre sociétés consolidées ont été éliminées dans le processus de consolidation. Par ailleurs, dans le cours normal de ses activités, le Groupe entretient des relations d'affaires avec certaines sociétés non consolidées ou comptabilisées par équivalence pour des valeurs non significatives.

26.2 LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS

Les dirigeants clés d'un groupe au sens de la norme IAS 24 sont les personnes ayant l'autorité et la responsabilité de la planification, de la direction et du contrôle des activités de l'entité, directement ou indirectement, y compris les administrateurs (dirigeants ou non) de cette unité.

Les dirigeants clés du Groupe sont les administrateurs et les membres du Comité exécutif (Comex).

Les rémunérations et avantages de toute nature enregistrés dans les charges du Groupe sont les suivantes :

(En millions d'euros)	2018	2017
Salaires et avantages à court terme	8	7
Retraites, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Paiements en actions	6	4

Les salaires et avantages à court terme comprennent l'ensemble des rémunérations comptabilisées y compris parts variables, primes, jetons de présence et avantages en nature.

Le Président-directeur général bénéficie d'une indemnité contractuelle, en cas de départ non volontaire, dont le montant ne peut excéder deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe et variable). Son versement est conditionné par l'atteinte de critères de performance.

NOTE 27 | Paiements fondés sur des actions

27.1 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Le Conseil d'administration a décidé d'abandonner les dispositifs d'options de souscription ou d'options d'achats d'actions.

Les mouvements intervenus sur les plans d'option de souscription encore en vigueur sont les suivants :

Plan	Nombre total d'options attribuées*	Prix d'exercice*	Nombre d'options exercées en 2018	Nombre d'options annulées en 2018	Nombre total d'options exercées	Nombre total d'options restant à exercer	Année limite de levée des options
2010-1	230 044	29,33	21 290	1 559	221 485	-	2018
2010-2	233 513	29,33	22 555	1 465	209 874	-	2018
2011-1	109 082	65,92	17 178	-	99 082	10 000	2019
2011-2	109 082	65,92	39 558	-	76 354	32 728	2019

* Après ajustement suite à l'augmentation de capital avec émission de DPS réalisée en novembre 2014.

Méthode de valorisation

La juste valeur des options attribuées a été évaluée selon la méthode Black & Scholes sur la base d'hypothèses dont les principales sont les suivantes :

	Plan 2010-1	Plan 2010-2	Plan 2011-1	Plan 2011-2
Volatilité	35 %	32 %	32 %	32 %
Taux d'intérêt sans risque	0,34 %	0,34 %	1,29 %	1,29 %
Maturité	4 ans	5 ans	4 ans	4 ans
Prix d'exercice (en euros)	30,47	30,47	68,48	68,48
Juste valeur stock-options (en euros)	6,69	6,67	12,73	12,73

L'hypothèse de volatilité a été déterminée sur la base d'une observation historique depuis l'introduction en bourse du titre Arkema. Certaines périodes de cotation ont été retraitées, d'autres pondérées afin de mieux refléter la tendance à long terme.

La maturité retenue pour les options correspond à la période d'indisponibilité fiscale.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2018 au titre des options de souscription d'actions est nul (montant nul au 31 décembre 2017).

27.2 ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS

Le 5 novembre 2018, le Conseil d'administration a décidé de mettre en place deux plans d'attribution d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs, notamment ceux investis de responsabilités dont l'exercice influe sur les résultats du Groupe.

Les mouvements intervenus sur les plans d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2018 sont les suivants :

Plan	Date d'attribution	Période d'acquisition	Période d'incessibilité	Nombre total d'actions gratuites attribuées	dont soumises à conditions de performance	Juste valeur (en euros par action)	Nombre d'actions attribuées définitivement en 2018	Nombre d'actions annulées en 2018	Nombre total d'actions restant à attribuer au 31/12/2018
2014-1, 3	6 mai 2014	3-4 ans	0-3 ans	17 118	-	53,63	11 865	1 279	-
2014-2	13 nov. 2014	4 ans	-	275 000	203 535	33,41	243 337	25 688	-
2015-1	9 nov. 2015	4 ans	-	285 525	285 525	42,31	-	5 410	274 415
2015-2	9 nov. 2015	4 ans	-	59 595	-	42,31	-	2 620	55 315
2016-1, 2	10 mai 2016	3-4 ans	0-3 ans	43 278	-	22,91-39,70	-	-	43 278
2016-3	7 juin 2016	1-3 ans	2 ans	50 000	-	41,04-53,53	16 667	-	16 666
2016-4	9 nov. 2016	3 ans	2 ans	235 835 ⁽¹⁾	226 040	47,31	-	2 450	231 035
2016-5	9 nov. 2016	4 ans	-	122 080 ⁽²⁾	112 860	50,01	-	4 875	116 745
2017-1	8 nov. 2017	3 ans	2 ans	230 695 ⁽³⁾	218 255	63,59	-	440	230 235
2017-2	8 nov. 2017	4 ans	-	129 405 ⁽⁴⁾	114 845	67,88	-	3 810	125 405
2018-1, 2	2 mai 2018	3-4 ans	0-3 ans	41 137	-	59,31-61,13	-	15	41 122
2018-3	5 nov. 2018	3 ans	2 ans	231 820 ⁽⁵⁾	217 570	62,64	-	-	231 820
2018-4	5 nov. 2018	4 ans	-	127 665 ⁽⁶⁾	111 235	64,15	-	-	127 665

(1) Pouvant être porté à 258 439 en cas de surperformance.

(2) Pouvant être porté à 133 366 en cas de surperformance.

(3) Pouvant être porté à 252 521 en cas de surperformance.

(4) Pouvant être porté à 140 890 en cas de surperformance.

(5) Pouvant être porté à 254 011 en cas de surperformance.

(6) Pouvant être porté à 139 261 en cas de surperformance.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2018 au titre des attributions gratuites d'actions s'élève à 20 millions d'euros (14 millions au 31 décembre 2017).

27.3 AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS

Au titre de la politique d'actionnariat salarié, le Groupe Arkema a proposé à ses salariés de souscrire à une augmentation de capital réservée au prix de souscription de 81,97 euros. Ce prix correspond à la moyenne des cours d'ouverture à la bourse de Paris de l'action Arkema pendant les 20 séances précédant la décision par le Président-directeur général en date du 6 mars 2018 fixant les conditions afférentes à l'augmentation de capital, moyenne à laquelle une décote de 20 % a été appliquée.

Les actions ainsi souscrites sont soumises à une durée de blocage de 5 ans, excepté aux États-Unis où les actions restent bloquées pendant 3 ans.

Le nombre d'actions souscrites par les salariés est de 610 405 titres, pour un montant total de 50 millions d'euros. L'augmentation de capital a été constatée le 25 avril 2018 et définitivement réalisée le 26 avril 2018.

Par ailleurs des actions Arkema ont été offertes aux salariés du Groupe implantés à l'étranger via un plan d'attribution d'actions gratuites, à raison d'une action gratuite pour quatre actions souscrites, dans une limite de 25 actions gratuites.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration du 2 mai 2018 a constaté l'attribution de 39 407 actions gratuites aux salariés implantés à l'étranger. Ces attributions ne seront définitives qu'au terme de périodes d'acquisition variant entre 3 et 4 ans selon les pays.

Enfin, le Conseil d'administration du 2 mai 2018 a décidé de mettre en place un plan d'attribution de 1 730 actions gratuites au bénéfice des salariés du Groupe n'ayant pu participer à l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée le 26 avril 2018. L'attribution de ces actions, qui ne sera soumise qu'à une condition de présence, ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la décision d'attribution du Conseil d'administration.

Méthode de valorisation

Conformément à la méthode préconisée par l'Autorité des Normes Comptables, le calcul effectué pour valoriser le coût d'incessibilité repose sur le coût d'une stratégie en deux étapes consistant à vendre à terme les actions incessibles et à acheter le même nombre d'actions au comptant en finançant cet achat par un prêt. Le taux retenu comme taux d'emprunt est le taux que consentirait une banque ou un organisme de crédit à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation pour une durée de 5 ans.

Pour tenir compte de l'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe implantés à l'étranger, les justes valeurs des actions souscrites, d'une part, en France et, d'autre part, à l'étranger ont été calculées de manière séparée.

Les principaux paramètres de marché retenus pour la valorisation du coût d'incessibilité sont les suivants :

Pays de souscription	France	États-Unis	Italie et Espagne	Étranger, hors États-Unis, Italie et Espagne
Date de décision du Président-directeur général fixant les conditions de l'opération	6 mars 2018	6 mars 2018	6 mars 2018	6 mars 2018
Cours de l'action à la date du conseil (€)	107,15	107,15	107,15	107,15
Taux d'intérêt sans risque (au 6 mars 2018)*	0,11%	2,42%	0,64%	0,05%
Taux d'emprunt**	7,19%	9,64%	7,19%	9,47%
Coût de l'incessibilité rapporté au cours de l'action	27,37%	20,37%	27,65%	34,68%

* Taux d'intérêt sans risque à 5 ans, excepté pour les États-Unis (3 ans).

** Taux d'emprunt à 5 ans.

L'écart entre le cours du jour de la décision du Président-directeur général fixant les conditions de l'opération et le prix de souscription est de 25,18 euros par action et représente un avantage consenti aux salariés de 15 millions d'euros.

Par ailleurs, une charge IFRS 2 de 2 millions d'euros sera comptabilisée au titre de l'attribution des actions gratuites aux salariés du Groupe implantés à l'étranger, étalée sur la période d'acquisition de ces actions (cf. note C27.2 « Attribution gratuite d'actions »).

NOTE 28 | Détail des flux de trésorerie

Des informations complémentaires sur des montants encaissés et décaissés du flux de trésorerie d'exploitation sont présentées ci-dessous :

(En millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Intérêts versés	59	68
Intérêts reçus	0	0
Impôts versés	173	182

La variation monétaire du besoin en fonds de roulement s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Stocks	23	(90)
Créances clients et comptes rattachés	(119)	(45)
Autres débiteurs et créances diverses y compris impôts société	(15)	(9)
Dettes fournisseurs d'exploitation et comptes rattachés	7	74
Autres créditeurs et dettes diverses y compris impôts société	(26)	29
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	(130)	(41)

NOTE 29 | Engagements hors bilan

29.1 ENGAGEMENTS DONNÉS

29.1.1 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

Les principaux engagements donnés sont repris dans le tableau ci-après :

(En millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Garanties accordées	75	76
Lettres de confort	-	-
Cautions sur marché	7	11
Cautions en douane	17	14
TOTAL	99	101

Les garanties accordées concernent principalement des garanties bancaires émises en faveur de collectivités et d'organismes publics (préfectures, agences de l'environnement) au titre d'obligations environnementales ou concernant des sites classés.

29.1.2 Obligations contractuelles liées aux activités opérationnelles du Groupe

Obligations d'achat irrévocables

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe Arkema a conclu des contrats pluriannuels d'achat de matières premières et d'énergie pour les besoins physiques de ses usines, afin de garantir la continuité et la sécurité des approvisionnements. La conclusion de tels contrats sur des durées généralement comprises à l'origine entre un et dix ans correspond à une pratique habituelle des entreprises du secteur pour couvrir leurs besoins.

Ces engagements d'achat ont été valorisés en considérant au cas par cas l'engagement financier pris par Arkema envers ses

fournisseurs ; certains de ces contrats sont en effet assortis de clauses qui obligent le Groupe à prendre livraison de volumes minimums indiqués au contrat ou, à défaut, de verser au fournisseur des compensations financières. Selon le cas, ces obligations contractuelles sont traduites dans les contrats sous la forme de préavis, d'indemnités à verser au fournisseur en cas de résiliation anticipée ou de clauses de *take or pay*. La valorisation de ces contrats correspond donc au montant minimum dû aux fournisseurs au titre des indemnités financières en cas de dénonciation des contrats ou de non-enlèvement des quantités minimum contractuelles, diminué des quantités pouvant être revendues sur le marché quand le Groupe en a la faculté.

Le montant total des engagements financiers du Groupe s'élève à 658 millions d'euros au 31 décembre 2018 selon l'échéancier suivant :

(En millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
2018	-	207
2019	202	77
2020	69	55
2021	67	39
2022 jusqu'à expiration des contrats	320	86
TOTAL	658	464

Engagements locatifs

Dans le cadre de ses activités, le Groupe Arkema a souscrit des contrats de location, dont la majorité sont des contrats de location simple. Les contrats de location conclus par le Groupe portent essentiellement sur des loyers immobiliers (sièges sociaux, terrains) et des équipements mobiles (wagons, conteneurs).

Les montants présentés dans le tableau ci-dessous correspondent aux paiements futurs minimaux qui devront être effectués au titre de ces contrats, étant précisé que seule la part irrévocable des loyers restant à courir a été valorisée.

Contrats non capitalisés (En millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
2018	-	25
2019	28	21
2020	26	17
2021	20	14
2022 et années ultérieures	52	34
TOTAL DES PAIEMENTS FUTURS EN VALEUR NON ACTUALISÉ	126	111

À compter du 1^{er} janvier 2019, les engagements locatifs du Groupe seront comptabilisés en application de la norme IFRS 16 « Contrats de location », ce qui se traduira par la reconnaissance, au bilan, d'un actif lié au droit d'utilisation de l'actif loué et, en contrepartie, d'une dette financière. Dans le compte de résultat, la charge de loyer sera remplacée par une charge d'amortissement des droits d'utilisation comptabilisée en « Amortissements et dépréciations », d'une part, et par une charge d'intérêt financier comptabilisée en « Résultat financier », d'autre part. Le tableau des flux de trésorerie sera également impacté. Les charges de loyers, qui étaient présentées dans les « flux de trésorerie provenant de l'exploitation », seront remplacées par un remboursement de la dette financière présenté dans les « flux de trésorerie provenant du financement » et par la charge d'intérêt financier présentée dans les « flux de trésorerie provenant de l'exploitation ».

Le Groupe a choisi d'appliquer cette norme de façon rétrospective modifiée. De plus, le Groupe a choisi d'utiliser les deux exemptions de capitalisation proposées par la norme, à savoir les contrats ayant une durée inférieure à douze mois et les contrats de location de biens ayant une valeur à neuf individuelle inférieure à 5 000 dollars. Par mesure de simplification, le Groupe a exclu un certain nombre de filiales du périmètre d'application de la norme IFRS 16, l'ensemble des contrats exclus ayant un impact non significatif aux bornes du Groupe.

La durée de location correspondra à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine ; en particulier, le Groupe appliquera la recommandation de l'Autorité des Normes Comptables aux baux immobiliers en France en prenant comme durée maximale la durée la plus longue de 9 ans. L'obligation locative au 1^{er} janvier 2019 sera calculée suivant la norme IFRS 16 en appliquant les taux d'actualisation en vigueur à cette date pour la durée résiduelle du contrat. Le taux implicite des contrats n'étant pas déterminable facilement, le Groupe a appliqué un taux d'actualisation à partir d'une estimation du taux marginal d'emprunt des filiales.

Le Groupe a finalisé le recensement de la grande majorité des contrats de location existants, certains contrats restant toutefois en cours d'analyse, et une solution informatique de gestion de ces contrats a été mise en œuvre et déployée auprès des différentes filiales du Groupe. À la date du présent document et sur la base des contrats en cours, le Groupe estime de manière préliminaire que l'application de la norme IFRS 16 se traduirait :

- au bilan, par une augmentation du montant des actifs et de la dette financière inférieure à 2 % du total des actifs. L'impact est proche des engagements locatifs présentés en annexe. Les écarts éventuels résultent principalement des critères de matérialité et périmètre retenus pour le recensement des contrats et de l'actualisation des loyers en application de la norme. Les droits d'utilisation ainsi comptabilisés se décomposent principalement en biens immobiliers (de l'ordre de 50 %) et équipements logistiques (de l'ordre de 40 %) dont sont exclus les services ;

- dans le compte de résultat, par une augmentation de l'EBITDA d'environ 3 %, l'impact sur le résultat d'exploitation courant et le résultat net étant négligeable ;

- par une augmentation du flux de trésorerie provenant de l'exploitation d'un montant proche de celui de l'EBITDA. Le flux de trésorerie provenant du financement devrait diminuer du même montant.

29.1.3 Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé

Garanties de passif accordées

À l'occasion de cessions d'activité, le Groupe Arkema a parfois accordé des garanties de passif au repreneur. Dans la plupart des cas, les garanties accordées sont plafonnées et limitées dans le temps. Elles sont également limitées dans leur contenu, les motifs de recours étant restreints à certaines natures de charges ou litiges. Dans la majorité des cas, elles portent sur les risques de survenance de charges ou litiges liés à l'environnement.

Le montant résiduel cumulé des garanties de passif plafonnées accordées par le Groupe s'élève à 85 millions d'euros au 31 décembre 2018 (83 millions d'euros au 31 décembre 2017). Il s'entend net des montants déjà provisionnés au bilan au titre des garanties de passif.

29.1.4 Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

Ces engagements sont décrits dans la note C21 « Dettes financières ».

29.2 ENGAGEMENTS REÇUS

Engagements reçus de Total en 2006

Dans le cadre de la Scission des Activités Arkema, Total S.A. ou certaines sociétés de Total ont consenti au profit du Groupe Arkema des garanties ou ont pris des engagements au profit du Groupe, dont certains sont encore en vigueur ou se sont achevés au cours de l'année 2017. Les garanties ou engagements concernés, décrits ci-après sont ceux en matière environnementale pour certains sites, pour lesquels la responsabilité du Groupe est ou pourrait être engagée, en France, en Belgique et aux États-Unis d'Amérique et dont, pour la plupart de ces sites, l'exploitation a cessé.

Engagements et garanties consentis au titre de Friches Industrielles

Afin de couvrir certains des risques afférents à certains sites industriels, pour lesquels la responsabilité du Groupe est ou pourrait être engagée, situés en France, en Belgique et aux États-Unis d'Amérique et dont, pour la plupart de ces sites, l'exploitation a cessé (les Friches Industrielles), des sociétés de Total S.A. ont consenti au profit d'Arkema ou de ses filiales des contrats de garanties et de prestations de services.

Selon les termes de ces contrats, les obligations et responsabilités environnementales associées à ces Friches Industrielles en France et à la friche de Rieme en Belgique ont été transférées aux sociétés du groupe Total S.A.

Contrat sur certaines Friches Industrielles situées aux États-Unis d'Amérique

En mars 2006, Arkema Amériques SAS a acquis auprès d'Elf Aquitaine Inc. et Arkema France la société Arkema Delaware Inc., qui regroupe la plupart des activités du Groupe aux États-Unis d'Amérique. Aux termes du contrat d'acquisition en date du 7 mars 2006, entre Elf Aquitaine Inc., Legacy Site Services et Arkema Amériques SAS (le Contrat Principal d'Acquisition Arkema Delaware), Elf Aquitaine Inc. a capitalisé à hauteur de 270 millions de dollars US une nouvelle filiale, Legacy Site Services LLC, destinée à prendre en charge, dans le cadre d'une garantie, les coûts pouvant résulter de l'engagement de la responsabilité des entités du Groupe couvertes par cette garantie à l'occasion de pollutions environnementales, y compris pour les dommages aux personnes et aux biens liés à ces pollutions. Cette garantie concerne 35 sites industriels fermés ayant été

exploités ou détenus par le Groupe dans le passé et 24 sites appartenant à des tiers pour lesquels la responsabilité du Groupe est engagée du fait du stockage de déchets provenant de sites autres que les sites actuellement en exploitation. En échange de cette garantie, Arkema Amériques SAS a accordé à la société Legacy Site Services LLC la gestion et le contrôle des opérations de nettoyage et de remise en état ainsi que la gestion des éventuelles procédures en responsabilités pour pollutions des sites concernés.

Sont exclus de cette garantie les sites exploités actuellement par le Groupe, les sites sur lesquels des déchets provenant des sites exploités actuellement par le Groupe ont été déposés, certains sites pour lesquels aucune activité de remise en état n'est en cours ou n'est prévue, ainsi que d'autres sites pour lesquels la responsabilité du Groupe pourrait être engagée pour pollutions de l'environnement. Ces autres sites incluent, notamment, des sites pour lesquels une activité de remise en état a été effectuée dans le passé et des sites pour lesquels les coûts potentiels de remise en état ou de responsabilité sont considérés comme faibles ou inexistant sur la base des informations disponibles au jour de la signature des dites garanties. Arkema Amériques SAS a renoncé à tout recours contre la société Legacy Site Services LLC, Total S.A. ou leurs filiales respectives, concernant les sites non couverts par la garantie.

La garantie de Legacy Site Services LLC couvre les coûts de remise en état et de nettoyage des sols et des eaux souterraines, les coûts de procédure, les coûts liés aux accords transactionnels ainsi que les coûts de réparation des dommages causés aux personnes, aux biens et aux ressources naturelles. Par ailleurs, la garantie ne couvre pas, de manière générale, les cas de responsabilité qui ne sont pas liés à la remise en état des sites, notamment la responsabilité du fait des produits fabriqués sur lesdits sites, la responsabilité liée à certaines substances dangereuses et potentiellement dangereuses, notamment l'amiante ainsi que les responsabilités pénales.

La garantie décrite ci-dessus est limitée à 270 millions de dollars US. Le montant perçu par Arkema au titre de cette garantie s'élève à 107 millions de dollars US. Concomitamment au contrat d'acquisition et à la garantie décrits ci-dessus, Legacy Site Services LLC et Arkema Inc. ont conclu un accord complémentaire aux termes duquel Legacy Site Services LLC devra prendre en charge, selon les mêmes termes, pour les mêmes sites et suivant les mêmes exceptions, les coûts pouvant résulter de l'engagement de la responsabilité du Groupe au-delà de 270 millions de dollars US.

NOTE 30 | Honoraires des commissaires aux comptes

(En millions d'euros)	KPMG		Ernst & Young	
	2018	2017	2018	2017
AUDIT				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2,7	2,7	2,5	2,8
Émetteur	0,7	0,6	0,7	0,6
Filiales intégrées globalement	2,0	2,1	1,8	2,2
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	0,2	0,3	0,1	0,1
Émetteur	0,1	0,1	0	0
Filiales intégrées globalement	0,1	0,2	0,1	0,1
SOUS-TOTAL	2,9	3,0	2,6	2,9
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement	-	-	-	-
TOTAL	2,9	3,0	2,6	2,9

En application d'une règle interne validée par le Comité d'audit, le montant des honoraires concernant les autres diligences et prestations directement liés à la mission de commissaire aux

comptes n'excédera pas 30 % des honoraires relatifs à la certification des comptes individuels et consolidés.

NOTE 31 | Événements postérieurs à la clôture

Néant.

D. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2018

(a) Sociétés ayant changé de nom en 2018.

(b) Sociétés fusionnées en 2018.

(c) Sociétés liquidées en 2018.

(d) Sociétés consolidées pour la 1^{re} fois en 2018.

(e) Sociétés ayant un changement de pourcentage de détention sans changement de contrôle en 2018.

Le pourcentage de contrôle ci-dessous indiqué correspond aussi au pourcentage d'intérêt.

AEC Polymers		France	100,00	IG
Afinitica Process Technologies S.L.	(d)	Espagne	100,00	IG
Afinitica Technologies S.L.	(d)	Espagne	100,00	IG
Altuglas International Denmark A/S		Danemark	100,00	IG
Altuglas International Mexico Inc.		États-Unis	100,00	IG
Altuglas International SAS		France	100,00	IG
American Acryl LP		États-Unis	50,00	OC
American Acryl NA, LLC		États-Unis	50,00	OC
Arkema		Corée du Sud	100,00	IG
Arkema		France		IG
Arkema Afrique		France	100,00	IG
Arkema Amériques S.A.S.		France	100,00	IG
Arkema Antwerp	(a)	Belgique	100,00	IG
Arkema Asie S.A.S.		France	100,00	IG
Arkema B.V.		Pays Bas	100,00	IG
Arkema Canada Inc.		Canada	100,00	IG
Arkema (Changshu) Chemicals Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Arkema (Changshu) Fluorochemical Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Arkema Chemicals India Private Ltd.		Inde	100,00	IG
Arkema (Changshu) Polyamides Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Arkema (China) Investment Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Arkema Coatex Brasil Indústria e Comércio Ltda.	(a)	Brésil	100,00	IG
Arkema Coating Resins Malaysia Sdn. Bhd.		Malaisie	100,00	IG
Arkema Coating Resins Ltd.		Grande Bretagne	100,00	IG
Arkema Company Ltd.		Hong-Kong	100,00	IG
Arkema Daikin Advanced Fluorochemicals (Changshu) Co., Ltd.		Chine	60,00	OC
Arkema Delaware Inc.		États-Unis	100,00	IG
Arkema Europe		France	100,00	IG
Arkema France		France	100,00	IG
Arkema GmbH		Allemagne	100,00	IG
Arkema (Hong Kong) Co., Ltd.		Hong-Kong	100,00	IG
Arkema Hydrogen Peroxide Co., Ltd. Shanghai		Chine	66,67	IG
Arkema Inc.		États-Unis	100,00	IG
Arkema Insurance Designated Activity Company		Irlande	100,00	IG

Arkema K.K.		Japon	100,00	IG
Arkema Kimya Sanayi ve Ticaret AS		Turquie	100,00	IG
Arkema Ltd.		Grande Bretagne	100,00	IG
Arkema Mexico S.A. de C.V.		Mexique	100,00	IG
Arkema Mexico Servicios S.A. de C.V.		Mexique	100,00	IG
Arkema Peroxides India Private Limited		Inde	100,00	IG
Arkema Pte. Ltd.		Singapour	100,00	IG
Arkema Pty Ltd.		Australie	100,00	IG
Arkema Quimica Ltda		Brésil	100,00	IG
Arkema Quimica SAU		Espagne	100,00	IG
Arkema Chemicals Saudi Arabia	(a)	Arabie Saoudite	51,00	IG
Arkema (Shanghai) Distribution Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Arkema Sp z.o.o		Pologne	100,00	IG
Arkema S.r.l		Italie	100,00	IG
Arkema (Suzhou) Polyamides Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Arkema Taixing Chemicals Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Arkema Thiochemicals Sdn Bhd		Malaisie	86,00	IG
Arkema Yoshitomi Ltd.		Japon	49,00	IN
Barrflex TU LLC	(d)	États-Unis	49,00	CE
Bostik AB		Suède	100,00	IG
Bostik Argentina S. A.		Argentine	100,00	IG
Bostik A/S		Danemark	100,00	IG
Bostik AS		Norvège	100,00	IG
Bostik Australia Pty Ltd.		Australie	100,00	IG
Bostik Belux S.A. – N.V.		Belgique	100,00	IG
Bostik B.V.		Pays-Bas	100,00	IG
Bostik Canada Ltd.		Canada	100,00	IG
Bostik Egypt For Production of Adhesives S.A.E		Égypte	100,00	IG
Bostik Findley China Co., Ltd		Chine	100,00	IG
Bostik Findley (Malaysia) Sdn. Bhd.		Malaisie	100,00	IG
Bostik GmbH		Allemagne	100,00	IG
Bostik Hellas S.A.	(a)	Grèce	100,00	IG
Bostik Holding Hong Kong Ltd.		Hong-Kong	100,00	IG
Bostik Holding SA		France	100,00	IG
Bostik Inc.		États-Unis	100,00	IG
Bostik India Private Ltd.		Inde	100,00	IG
Bostik Industries Ltd.		Irlande	100,00	IG
Bostik Kimya Sanayi Ve Ticaret A.S	(a)	Turquie	100,00	IG
Bostik Korea Ltd.		Corée du Sud	100,00	IG
Bostik Ltd.		Grande Bretagne	100,00	IG
Bostik Mexicana S.A. de C.V.		Mexique	100,00	IG
Bostik Nederland B .V.		Pays-Bas	100,00	IG
Bostik New Zealand Ltd.		Nouvelle Zélande	100,00	IG
Bostik-Nitta Co., Ltd.	(e)	Japon	80,00	IG
Bostik L.L.C.		Russie	100,00	IG

Bostik OY		Finlande	100,00	IG
Bostik Philippines Inc.		Philippines	100,00	IG
Bostik Polska sp Z.o.o	(b)	Pologne	100,00	IG
Bostik SA		France	100,00	IG
Bostik S.A.		Espagne	100,00	IG
Bostik (Shanghai) Management Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Bostik Sp z.o.o.	(a)	Pologne	100,00	IG
Bostik (Thailand) Co., Ltd		Thaïlande	100,00	IG
Bostik UAB		Lituanie	100,00	IG
Bostik Vietnam Company Ltd.		Vietnam	100,00	IG
Casda Biomaterials Co., Ltd	(a)	Chine	100,00	IG
Changshu Coatex Additives Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Changshu Haike Chemical Co., Ltd.		Chine	49,00	IG
CJ Bio Malaysia Sdn. Bhd.		Malaisie	14,00	IN
Coatex Asia Pacific Inc.		Corée du Sud	100,00	IG
Coatex CEE s.r.o		Slovaquie	100,00	IG
Coatex Inc.		États-Unis	100,00	IG
Coatex Netherlands B.V.		Pays-Bas	100,00	IG
Coatex		France	100,00	IG
Daikin Arkema Refrigerants Asia Ltd.		Hong-Kong	40,00	CE
Daikin Arkema Refrigerants Trading (Shanghai) Co., Ltd.		Chine	40,00	CE
DBEW Holding BV	(b)	Pays-Bas	100,00	IG
Debratex GmbH		Allemagne	100,00	IG
Den Braven Aerosols GmbH & Co. Kg		Allemagne	100,00	IG
Den Braven Beheer BV	(b)	Pays-Bas	100,00	IG
Den Braven Belgium N.V.		Belgique	100,00	IG
Den Braven Benelux B.V.		Pays-Bas	100,00	IG
Den Braven Endüstriyel Yapıştırıcılar Sanayi Ve Ticaret Limited Şirketi	(b)	Turquie	100,00	IG
Den Braven France		France	100,00	IG
Den Braven Holding BV	(b)	Pays-Bas	100,00	IG
Den Braven OG BV	(b)	Pays-Bas	100,00	IG
Den Braven Produtos Quimicos, Unipessoal, Lda.		Portugal	100,00	IG
Den Braven Romania Comex S.r.l		Roumanie	100,00	IG
Den Braven Sealants Espana SL	(b)	Espagne	100,00	IG
Den Braven Sealants GmbH		Autriche	100,00	IG
Den Braven SA (Proprietary) Ltd.		Afrique du Sud	100,00	IG
Delaware Chemicals Corporation		États-Unis	100,00	IG
Distri-Mark France		France	100,00	IG
Febex SA		Suisse	96,77	IG
Ihsedu Agrochem Private Ltd.		Inde	24,90	IN
Jiangsu Bostik Adhesive Co., Ltd		Chine	100,00	IG
MEM BAUCHEMIE GmbH		Allemagne	100,00	IG
Michelet Finance, Inc.		États-Unis	100,00	IG
MLPC International		France	100,00	IG
Mydrin Srl	(b)	Italie	100,00	IG

Odor-Tech LLC		États-Unis	100,00	IG
Ozark Mahoning Company		États-Unis	100,00	IG
PT.Bostik Indonesia		Indonésie	100,00	IG
Sartomer (Guangzhou) Chemicals Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Sartomer Distribution (Shanghai) Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Seki Arkema Co. Ltd.		Corée du Sud	51,00	IG
Siroflex Inc.		États-Unis	100,00	IG
Siroflex Ltd.		Grande Bretagne	100,00	IG
Société Marocaine des Colles		Maroc	97,01	IG
Sovereign Chemicals Ltd.		Grande Bretagne	100,00	IG
Taixing Sunke Chemicals Co., Ltd.		Chine	55,00	OC
Tamer Endüstriyel Madencilik Anonim Sirketi		Turquie	50,00	IG
The LightLock Company Limited	(d)	Hong-Kong	55,00	IG
Turkish Products, Inc.		États-Unis	100,00	IG
Usina Fortaleza Industria E comercio de massa fina Ltda		Brésil	100,00	IG
Vetek SAU		Argentine	100,00	IG
Viking Chemical Company		États-Unis	100,00	IG
Zhuhai Bostik Adhesive Ltd	(c)	Chine	100,00	IG

Nb : IG : consolidation par intégration globale.

OC : opérations conjointes - intégration des quotes-parts d'actifs, passifs, produits et charges.

CE : coentreprises - consolidation par mise en équivalence.

IN : influence notable - consolidation par mise en équivalence.

5.4 ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ

5.4.1 Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Tour Egho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris-La Défense Cedex

Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
Membre du réseau Ernst & Young Global Limited

Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense Cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

Arkema S.A.

Siège social : 420, rue d'Estienne-d'Orves - 92700 Colombes

Capital social : €.765 814 920

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Arkema,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Arkema S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance le point clé de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, a été le plus important pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation de la société Arkema France

Risque identifié

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2018 pour un montant net de 2 905 millions d'euros, dont les titres de participation de la société Arkema France pour un montant de 1 527 millions d'euros, représentent 21 % de l'actif. Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'utilité si celle-ci lui est inférieure.

Comme indiqué dans la note B1 de l'annexe, la valeur d'utilité des participations détenues s'apprécie par référence à la quote-part de capitaux propres détenue, ou, lorsque ces méthodes fournissent une information plus pertinente, par référence à une valorisation externe ou par référence à des flux futurs de trésorerie actualisés. En particulier, pour les titres Arkema France, la valorisation est appréciée selon la méthode des multiples d'EBITDA de la société et de ses filiales, ajustée de la dette nette aux bornes d'Arkema France.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées. Compte tenu du poids des titres de participation de la société Arkema France au bilan et de l'importance du jugement de la direction dans la détermination des hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations des valeurs d'utilité, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier le caractère raisonnable des estimations retenues pour la détermination des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté principalement à :

- vérifier que les estimations des valeurs d'utilité par la direction reposent sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- vérifier la permanence de la méthode d'évaluation retenue ;
- contrôler la concordance des données utilisées dans la valorisation des titres de participation de la société Arkema France (détermination du multiple d'EBITDA utilisé, contribution d'EBITDA et dette nette aux bornes de la société Arkema France) avec les données issues de la comptabilité et vérifier que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces données sont fondés sur une documentation probante ;
- Vérifier l'exactitude arithmétique des calculs.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance

avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Arkema S.A. par votre Assemblée générale du 23 juin 2005 pour le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A. et du 10 mai 2006 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A. était dans la quatorzième année de sa mission sans interruption, dont treize années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la treizième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 26 février 2019
Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Bertrand Desbarrières
Associé

François Quédiniac
Associé

ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon
Associé

5.4.2 Comptes annuels de la Société au 31 décembre 2018

BILAN

(En millions d'euros)

		31/12/2018		31/12/2017	
ACTIF	Note	Amortissements Bruts et Dépréciations		Nets	Nets
Titres de participation	D 1	3 420	515	2 905	2 341
Autres immobilisations financières	D 1	2 969	0	2 969	2 968
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		6 389	515	5 874	5 309
Avances et acomptes versés sur commandes		0	0	0	0
Créances clients et taxes	D 2	22	0	22	68
Créances diverses	D 2	177	0	177	164
Comptes courants avec les filiales	D 2	1 266	0	1 266	1 469
Actions propres	D 2	28	0	28	2
Trésorerie et équivalents de trésorerie		0	0	-	0
TOTAL ACTIF CIRCULANT		1 493	0	1 493	1 703
Prime et Frais émission	D 2	19	0	19	22
Charges constatées d'avance					
TOTAL ACTIF		7 901	515	7 386	7 034

PASSIF	Note	31/12/2018	31/12/2017
Capital social		766	759
Primes d'émission, de fusion et d'apport		1 263	1 216
Réserve légale		100	76
Report à nouveau		1 549	1 264
Résultat de l'exercice		522	485
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	D 3	4 200	3 800
AUTRES FONDS PROPRES	D 4	700	700
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	D 5	62	67
Emprunts Obligataires et dettes financières diverses	D 6	2 273	2 274
Comptes courants avec les filiales	D 8		
Dettes fournisseurs	D 8	11	55
Dettes fiscales et sociales	D 8	8	13
Dettes diverses	D 8	132	125
TOTAL DETTES		2 424	2 467
TOTAL PASSIF		7 386	7 034

COMPTE DE RÉSULTAT

	Note	2018	2017
Prestations facturées aux entreprises liées		86	66
Autres achats et charges externes		(64)	(60)
Impôts et taxes		(2)	(1)
Charges de personnel		(18)	(16)
Autres charges et produits d'exploitation		(0)	(0)
Dotations et reprises aux provisions pour risques et charges d'exploitation	D 5	(0)	0
Résultat d'exploitation		1	(11)
Dividendes sur participations		0	59
Produits d'intérêts		88	100
Charges d'intérêts		(82)	(93)
Gains (pertes) de change nets		(0)	0
Dotations et reprises pour dépréciations de titres de participation		500	500
Dotations et reprises aux provisions pour risques et charges financiers	D 5	(3)	(3)
Résultat financier	D 10	503	563
Résultat Courant		504	552
Dotations et reprises aux provisions exceptionnelles	D 5	5	(19)
Autres produits exceptionnels		8	5
Charges et produits sur opérations en gestion		(13)	(1)
Résultat exceptionnel		1	(15)
Impôt sur les bénéfices	D 11	18	(51)
Résultat net		522	485

TABLEAU DE FINANCEMENT

	2018	2017
Résultat Net	522	485
Variation des provisions	(502)	(477)
Variation des dépréciations		
Plus ou moins values sur cessions d'actifs		
Marge Brute d'Autofinancement	20	8
Variation du Besoin en Fonds de roulement	(35)	8
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	(15)	16
Coût d'acquisition des titres	(64)	0
Variation des Prêts	(1)	(405)
Cession des titres	0	0
Flux de trésorerie provenant de (affecté aux) opérations d'investissements	(65)	(405)
Augmentation / diminution des Emprunts	(2)	405
Augmentation des Autres Fonds Propres	0	0
Variation de capital et autres éléments de situation nette	54	6
Distribution de dividendes aux actionnaires	(176)	(155)
Flux de trésorerie provenant de (affecté aux) opérations de financement	(123)	256
Variation de la trésorerie nette	(203)	(133)
Trésorerie nette à l'ouverture*	1 469	1 602
Trésorerie nette à la clôture*	1 266	1 469

* y compris les comptes courants avec les filiales.

TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2018

Renseignements détaillés sur les filiales et participations	Capital en M€	Capitaux propres autres que le capital hors résultat en M€	Valeur brute comptable des titres détenus en M€	Valeur nette comptable des titres détenus en M€	Nombre de titres détenus	Quote-part du capital (en %)	Prêts, Avances & C/C Valeur Brute en M€	Montant des avals & cautions donnés par la Société en M€	CA HT de l'exercice 2018 ⁽¹⁾ en M€	Résultat net de l'exercice 2018 ⁽¹⁾ en M€	Dividendes encaissés par la Société en M€	
Filiales Françaises												
Arkema France 420, rue d'Estienne d'Orves 92 705 Colombes Cedex	270	587	2 023	1 527	1 584 247	100,00	4 196	1 037	3 160	72	-	
Arkema Amériques SAS 420, rue d'Estienne d'Orves 92 705 Colombes Cedex	1 049	327	1 057	1 057	104 918 729	100,00	-	-	-	120	-	
Arkema Europe SA 420, rue d'Estienne d'Orves 92 705 Colombes Cedex	548	112	188	188	12 370 920	34,32	-	-	-	10	-	
Arkema Asie SAS 420, rue d'Estienne d'Orves 92 705 Colombes Cedex	120	(7)	122	122	66 360	100,00	-	-	-	(7)	-	
Arkema Afrique SAS 420, rue d'Estienne d'Orves 92 705 Colombes Cedex	30	(19)	30	11	300 370	100,00	-	-	-	1	-	
TOTAL DES TITRES DE PARTICIPATIONS			3 420	2 905			4 196	1 037	3 160	195	0	

(1) Comptes non encore approuvés par l'assemblée générale

5.4.3 Notes annexes aux comptes annuels de la Société

A. Faits marquants	296
B. Principes et méthodes comptables	296
C. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	298
D. Notes annexes aux comptes sociaux	298
NOTE 1 Immobilisations financières	298
NOTE 2 Actif circulant	299
NOTE 3 Capitaux propres	300
NOTE 4 Autres fonds propres	300
NOTE 5 Provisions pour risques et charges	301
NOTE 6 Emprunts obligataires et dettes financières diverses	301
NOTE 7 Titres négociables à court terme	302
NOTE 8 Dettes	302
NOTE 9 Informations sur les postes concernant les entreprises liées	302
NOTE 10 Résultat financier	303
NOTE 11 Impôt sur les bénéfices	303
NOTE 12 Situation fiscale différée	303
NOTE 13 Plan d'attribution gratuite d'actions et de stock-options	303
NOTE 14 Engagements hors bilan	305
NOTE 15 Passifs et passifs éventuels	305
NOTE 16 Effectifs	305
NOTE 17 Transactions avec les parties liées	306

A. Faits marquants

- En avril 2018, Arkema a réalisé sa sixième augmentation de capital réservée aux salariés. 610 405 actions ont été souscrites au prix de 81,97 euros par action pour un montant total de 50 millions d'euros.
- L'assemblée générale mixte des actionnaires d'Arkema a approuvé, le 18 mai 2018, la distribution d'un dividende de 2,30 euros par action au titre de l'exercice 2017.
- Arkema a acquis les titres d'Arkema Asie et Arkema Amériques détenus par Arkema France pour un montant total de 64 millions d'euros.

B. Principes et méthodes comptables

Les comptes annuels d'Arkema S.A. ont été établis sous la responsabilité du Président-directeur général d'Arkema S.A. et ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 26 février 2019.

Les comptes annuels d'Arkema S.A. ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France, étant précisé que la présentation du bilan et du compte de résultat a été adaptée à l'activité de holding de la Société.

Les conventions générales comptables françaises ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Les principales règles et méthodes comptables appliquées par la Société sont présentées ci-dessous.

1. TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'utilité si celle-ci est inférieure. Les frais d'acquisition de titres sont portés en charges lorsqu'ils sont encourus.

La valeur d'utilité des titres de participation détenus par Arkema S.A. s'apprécie par référence à la quote-part des capitaux propres détenue. Toutefois, la valeur d'utilité des participations peut être appréciée :

- par référence à une valorisation externe ; ou
- en utilisant les méthodologies classiques de valorisation (multiple, flux futurs de trésorerie actualisés) lorsque ces méthodes fournissent une information plus pertinente que la quote-part de capitaux propres détenue.

En particulier, pour les titres Arkema France la valorisation a été appréciée selon la méthode des multiples d'EBITDA de la Société

et de ses filiales, ajustée de la dette nette aux bornes d'Arkema France. Le multiple d'EBITDA utilisé est établi par référence à la valorisation boursière d'Arkema S.A. retraitée des spécificités propres d'Arkema France, afin de tenir compte en particulier des activités opérationnelles et des marchés géographiques sur lesquels cette entité opère.

2. FRAIS D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Les frais d'augmentation de capital sont comptabilisés en diminution de la prime d'émission conformément à l'option permise par l'avis 2000D du 21 décembre 2000 du comité d'urgence du Conseil National de la Comptabilité (CNC).

3. CRÉANCES

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable. Les créances libellées en devises ont été revalorisées au cours du 31 décembre.

4. ACTIONS PROPRES

Les actions propres détenues par Arkema S.A. sont comptabilisées à leur prix d'achat en actif circulant. Elles sont évaluées selon la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS). Les actions propres sont normalement dépréciées en fonction de la moyenne du cours de bourse du dernier mois précédant la clôture. Par exception et conformément à l'avis du CNC n°2008-17 du 6 novembre 2008, ces actions ne sont pas dépréciées en fonction de la valeur du marché lorsqu'elles ont été affectées à un plan, en raison de l'engagement d'attribution aux salariés et de la provision pour risque constatée au passif.

Les actions propres affectées initialement à la couverture de plans d'attributions sont reclassées en immobilisations financières dans un sous-compte « actions propres pour annulation » lorsqu'une décision d'annulation est prise ; elles sont alors comptabilisées à leur valeur nette comptable à la date de changement d'affectation.

5. EMPRUNT OBLIGATAIRE

L'emprunt obligataire est comptabilisé au passif du bilan pour sa valeur nominale.

Les frais d'émission et la prime d'émission (si le prix d'émission est inférieur à la valeur nominale) sont inscrits à l'actif du bilan dans une rubrique spécifique. Toutefois, lorsque le prix d'émission est supérieur à la valeur nominale, l'écart entre le prix d'émission et la valeur nominale, après imputation des frais d'émission, est comptabilisé au passif dans la rubrique *Emprunt obligataire*.

Les frais d'émission sont constitués de frais bancaires facturés lors de la mise en place de l'emprunt et d'honoraires de conseil qui sont étalés sur la durée de l'emprunt suivant la méthode du taux d'intérêt effectif, la charge correspondante étant comptabilisée en résultat d'exploitation.

La prime d'émission est amortie sur la durée de l'emprunt suivant la méthode du taux d'intérêt effectif, la charge correspondante étant enregistrée en résultat financier. Si le prix d'émission est supérieur à la valeur nominale, la même méthode est appliquée pour l'amortissement de l'écart entre le prix d'émission et la valeur nominale, le produit correspondant étant enregistré en résultat financier.

Le taux d'intérêt effectif correspond au taux d'intérêt qui, lorsqu'il est utilisé pour déterminer la valeur actualisée du flux des sorties futures de trésorerie jusqu'à la date d'échéance, aboutit à la valeur comptable constatée initialement au titre de l'emprunt.

6. OBLIGATIONS HYBRIDES PERPÉTUELLES OU TITRES SUBORDONNÉS À DURÉE INDÉTERMINÉE (TSDI)

Les instruments du type TSDI dont le remboursement reste sous le contrôle exclusif de l'émetteur sont enregistrés en « Autres fonds propres ».

Les frais et la prime liés à l'émission des titres subordonnés seront comptabilisés à l'actif du bilan en charges à répartir et seront amortis sur la durée de la tranche à laquelle ils se rapportent.

La charge résultant de l'étalement des frais d'émission est comptabilisée en résultat d'exploitation, directement par le crédit du compte frais d'émission des emprunts (seul le montant net apparaît au bilan).

Les dotations aux amortissements des primes d'émission sont comptabilisées en charges financières, directement par le crédit du compte primes d'émission des obligations (seul le montant net des primes apparaît au bilan).

Les intérêts courus non échus sont comptabilisés en emprunts et dettes financières divers.

La charge d'intérêts annuelle relative à ces instruments est enregistrée en charge financière dans le compte de résultat.

7. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

7.1 Option de souscription d'actions

Les options de souscriptions d'actions sont comptabilisées lors de la levée des options en tant qu'augmentation de capital pour un

montant correspondant au prix de souscription versé par leurs détenteurs. L'écart entre le prix de souscription et la valeur nominale de l'action constitue, le cas échéant, une prime d'émission.

7.2 Attribution gratuite d'actions

Les actions d'Arkema S.A. seront définitivement attribuées à leurs bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition sous réserve des conditions de présence et, le cas échéant, de performances, fixées par le Conseil d'administration.

7.2.1 Émission d'actions nouvelles

Lorsque l'attribution gratuite d'actions s'effectue par émission d'actions nouvelles, l'augmentation de capital par incorporation de réserves du montant du nominal des actions créées est constatée dans les comptes à la fin de la période d'acquisition fixée.

7.2.2 Rachat d'actions existantes

Lorsque l'attribution gratuite d'actions s'effectue par rachat d'actions existantes (suivant une décision du Conseil d'administration prise pour le plan considéré), une provision pour risque représentative de l'obligation de livrer les titres est constituée à la clôture de l'exercice pour le prix probable d'acquisition, évalué par référence au cours de bourse de clôture si les actions n'ont pas encore été achetées, ou pour la valeur nette comptable des actions propres si celles-ci sont déjà rachetées ; lors de la livraison à la fin de la période d'acquisition, le prix de rachat par la Société des actions attribuées est constaté en charge exceptionnelle avec reprise concomitante de la provision pour risque antérieurement constatée. Cependant, il faut noter que la charge liée à la livraison des plans d'actions de performance définitivement attribués au personnel d'Arkema S.A. est reclassée du résultat exceptionnel vers le résultat d'exploitation.

La constitution de la provision pour risque est étalée sur la période d'acquisition des droits et prend en compte, le cas échéant, un facteur de probabilité de réalisation des conditions de présence et de performance fixée par le Conseil d'administration.

7.3 Contribution sur les options de souscription ou d'achat d'actions et sur les attributions gratuites d'actions

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2008 (loi n°2007-1786 du 19 décembre 2007) a institué une contribution patronale sur les options de souscription ou d'achat d'actions et sur les attributions gratuites d'actions, au profit des régimes obligatoires d'assurance maladie dont relèvent les bénéficiaires.

Pour les options de souscriptions ou d'achat d'actions, la contribution s'applique, au choix de la Société, sur une assiette égale, soit à la juste valeur des options telle qu'elle est estimée pour l'établissement des comptes consolidés, soit à 25 % de la valeur des actions sur lesquelles portent ces options à la date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration.

Pour les attributions gratuites d'actions à compter du plan 2016, la contribution s'applique sur la valeur, à leur date d'acquisition, des actions attribuées et la contribution est exigible le mois suivant la date d'acquisition des actions par le bénéficiaire. La constitution de la provision pour charges relative à la contribution due au titre du personnel d'Arkema S.A. est étalée sur la période d'acquisition des droits.

8. ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES SIMILAIRES

Au cours de l'exercice 2016, il a été mis fin au régime de retraite supplémentaire à prestations définies sur décision du Conseil d'administration le 9 mars 2016. Les autres avantages (indemnités de départ à la retraite, médailles du travail et gratifications d'ancienneté, prévoyance, cotisations aux mutuelles) demeurent inchangés et ces engagements sont comptabilisés par le biais de provisions pour risques et charges.

Le montant de la provision correspond à la valeur actuarielle des droits acquis par les bénéficiaires à la clôture de l'exercice.

L'évaluation des engagements, selon la méthode des unités de crédit projetées, intègre principalement :

- un taux d'actualisation financière, fonction de la durée des engagements (1,95 % au 31/12/2018 comme au 31/12/2017) ;
- une hypothèse de date de départ à la retraite ;
- un taux d'inflation ;
- des hypothèses d'augmentation de salaires, de taux de rotation du personnel et de progression des dépenses de santé.

Les écarts actuariels sont constatés en totalité dans le résultat.

9. INTÉGRATION FISCALE

Les conventions d'intégration fiscale signées entre Arkema S.A. et les sociétés participantes se réfèrent au principe de neutralité suivant lequel chaque filiale intégrée doit constater dans ses comptes pendant toute la durée d'intégration dans le groupe d'intégration fiscale une charge ou un produit d'impôt sur les sociétés (IS) et de contributions additionnelles, analogue à celle ou celui qu'elle aurait constaté si elle n'avait pas été intégrée.

Comptablement, Arkema S.A. constate :

- en « créances diverses » par contrepartie du compte d'impôt sur les bénéfices, le montant d'impôt dû par les sociétés bénéficiaires membres de l'intégration fiscale ;
- en « dettes diverses » par contrepartie du compte d'impôt sur les bénéfices, le montant de l'impôt dû par l'intégration fiscale.

En outre, conformément à l'avis 2005-G du comité d'urgence du CNC, Arkema S.A. ne comptabilise pas de provision pour impôt car, en application de la convention d'intégration, les économies d'impôt procurées par les filiales intégrées restent acquises à la Société tête de groupe même lorsque lesdites filiales sortent du périmètre d'intégration.

c. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Néant.

d. Notes annexes aux comptes sociaux

Les données présentées dans les notes annexes aux comptes sociaux sont exprimées en millions d'euros (sauf mention contraire).

NOTE 1 | Immobilisations financières

1.1 TITRES DE PARTICIPATION

(En millions d'euros)	31/12/2017	Augmentation	Diminution	31/12/2018
Valeur brute	3 356	64	-	3 420
Dépréciation	(1 015)		(500)	(515)
VALEUR NETTE	2 341	64	(500)	2 905

La variation du poste « titres de participation » résulte de la reprise de la provision pour dépréciation des titres d'Arkema France pour 500 millions d'euros compte tenu de l'amélioration des perspectives de la Société ainsi que de l'acquisition à Arkema France des titres Arkema Amériques (0,54 %) et Arkema Asie (40,6 %) non encore détenus.

1.2 AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Arkema S.A. a reversé à sa filiale Arkema France les fonds reçus des différentes émissions obligataires (cf. note D4 et note D6) sous la forme de prêts de mêmes maturités et de mêmes taux effectifs.

Le montant total de ces prêts hors intérêts courus au 31 décembre 2018 s'élève à 2 930 millions d'euros.

NOTE 2 | Actif circulant

2.1 VENTILATION DE L'ACTIF CIRCULANT

Les échéances des créances détenues par la Société au 31 décembre 2018 sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(En millions d'euros)	Montant brut	dont à 1 an au plus	dont à plus d'1 an
Créances d'exploitation et taxes ⁽¹⁾	22	22	-
Avances de trésorerie aux filiales ⁽²⁾	1 266	1 266	-
Créances diverses ⁽³⁾	177	95	82
TOTAL	1 465	1 383	82

(1) Depuis 2018, la facturation des fonctions support a été effectuée par Arkema S.A. pour l'ensemble des entités du Groupe Arkema.

(2) Compte-courant avec Arkema France.

(3) Ces créances représentent principalement des créances fiscales et des créances intra-groupe.

2.2 ACTIONS PROPRES

Au 31 décembre 2018 Arkema S.A. détient 318 998 actions propres comptabilisées pour un montant total de 28 millions d'euros. Ces actions sont affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions (cf. note D13).

Aucune dépréciation n'a donc été constatée au 31 décembre 2018.

2.3 PRIMES ET FRAIS SUR ÉMISSIONS OBLIGATAIRES

Les montants suivants ont été inscrits sur ce compte :

(En millions d'euros)	31/12/2017	Augmentation	Diminution	31/12/2018
Emprunts obligataires				
Primes d'émission	14,6	-	1,6 ⁽¹⁾	13,0
Frais d'émission	2,8	-	0,4 ⁽¹⁾	2,4
SOUS-TOTAL	17,4	-	2,0	15,4
Obligations Hybrides Perpétuelles				
Primes d'émission	3,6	-	1,2 ⁽¹⁾	2,4
Frais d'émission	1,4	-	0,5 ⁽¹⁾	0,9
SOUS-TOTAL	5,0	-	1,7	3,3
TOTAL	22,4	-	3,7	18,7

(1) Amortissement de l'exercice.

NOTE 3 | Capitaux propres

Au 31 décembre 2018, le capital est composé de 76 581 492 actions d'un montant nominal de 10 euros, contre 75 870 506 actions d'un montant nominal de 10 euros au 31 décembre 2017.

La variation des capitaux propres est analysée ci-dessous :

(En millions d'euros)	À nouveau au 01/01/2018	Affectation du résultat 2017	Distribution dividende ⁽¹⁾	Résultat 2018	Augmentation de capital réservée aux salariés ⁽²⁾	Augmentation de capital liée aux souscriptions ⁽³⁾	31/12/2018 avant affectation
Capital	758,7				6,1	1,0	765,8
Prime d'émission	465,7				43,2	4,0	512,9
Prime d'apport	625,9						625,9
Boni de fusion	124,8						124,8
Réserve légale	75,7	24,3					100,0
Autres réserves	0						0
Report à nouveau	1 263,7	460,7	- 175,8				1 548,6
Résultat 2017	485,0	- 485,0					0
Résultat 2018				521,9			521,9
TOTAL CAPITAUX PROPRES	3 799,5	0	- 175,8	521,9	49,3	5,0	4 200,0

(1) L'assemblée générale des actionnaires a adopté le 18 mai 2018 la résolution proposant de distribuer un dividende au titre de l'exercice 2017 représentant 2,30 euros par action, soit un montant total de 175,8 millions d'euros.

(2) Le 25 avril 2018, Arkema a procédé à une augmentation de capital réservée aux salariés : 610 405 titres ont été souscrits au prix de 81,97 euros par action. Ce prix correspond à la moyenne des cours d'ouverture à la Bourse de Paris de l'action Arkema pendant les 20 séances précédant la décision par le Président-directeur général en date du 6 mars 2018 fixant les conditions afférentes à l'augmentation de capital, moyenne à laquelle une décote de 20 % a été appliquée. À l'issue de cette opération Arkema S.A. a constaté une augmentation de capital de 6,1 millions d'euros et une prime d'émission nette de frais de 43,2 millions d'euros.

(3) Augmentations de capital résultant de l'exercice d'options de souscription en 2018.

Au 30 juin 2018, la Société a procédé à une augmentation de capital de 0,5 million d'euros et une augmentation de la prime d'émission de 1,3 million d'euros suite à l'exercice d'options de souscription du 1^{er} janvier au 30 juin 2018.

Au 31 décembre 2018, la Société a procédé à une augmentation de capital de 0,5 million d'euros et une augmentation de la prime d'émission de 2,7 millions d'euros suite à l'exercice d'options de souscription du 1^{er} juillet au 31 décembre 2018.

À l'issue de ces opérations, le capital social d'Arkema S.A. est porté à 765,8 millions d'euros divisé en 76 581 492 actions.

NOTE 4 | Autres fonds propres

(En millions d'euros)	Montant brut	dont à 1 an au plus	dont à plus d'1 an
Émission obligataire hybride perpétuelle	700		700

Dans le cadre du refinancement de l'acquisition de Bostik, Arkema S.A. a procédé, en octobre 2014, à une émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 700 millions d'euros assortie d'une prime et de frais d'émission (cf. Note 2.3). Les obligations comporteront une première option de remboursement anticipé le 29 octobre 2020 et porteront un coupon annuel de 4,75 % jusqu'à cette date. Le coupon sera ensuite réinitialisé

tous les 5 ans. À chaque tombée de coupon, la rémunération peut être payée ou reportée à la convenance de l'émetteur. Les coupons reportés génèrent des intérêts de retard et deviennent exigibles en cas de survenance de certains événements définis contractuellement et sous le contrôle de l'émetteur. Le coupon de 33 millions d'euros a été payé intégralement le 31 octobre 2018.

NOTE 5 | Provisions pour risques et charges

Les provisions inscrites au bilan de la Société sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(En millions d'euros)	31/12/2017	Augmentation	Diminution	31/12/2018
Provisions pour retraites et prévoyance ⁽¹⁾	2,1	0,2	0,5	1,8
Provisions pour médailles du travail et gratifications d'ancienneté	0,4	-	-	0,4
Provisions pour attribution gratuite d'actions ⁽²⁾	62,1	21,7	24,5 ⁽³⁾	59,3
Provisions pour risques filiales	-	-	-	-
Provisions pour risques	2,8	-	2,7	0,1
TOTAL	67,4	21,9	27,7	61,6

(1) La dotation correspond principalement aux droits acquis au titre de l'année.

(2) Les dotations et reprises de provision sont enregistrées en résultat exceptionnel.

(3) Il s'agit de la reprise de provision consécutive à la livraison de la 2^e tranche du plan 2016-3 et des plans 2014.

Ces variations s'analysent comme suit :

Dotations / reprises d'exploitation	0,2	(0,5)
Dotations / reprises financières	0	0
Dotations / reprises exceptionnelles	21,7	(27,2)
TOTAL	21,9	(27,7)

NOTE 6 | Emprunts obligataires et dettes financières diverses

Cette rubrique enregistre :

- l'emprunt obligataire émis en avril 2012, arrivant à maturité le 30 avril 2020, qui a fait l'objet d'un abondement conclu en octobre 2012, portant le montant nominal à 480 millions d'euros avec un coupon à taux fixe de 3,85 % ;
- l'emprunt obligataire d'un nominal de 150 millions d'euros émis en décembre 2013 arrivant à maturité le 6 décembre 2023 avec un coupon à taux fixe de 3,125 % ;
- l'emprunt obligataire d'un nominal de 700 millions d'euros émis en janvier 2015 arrivant à maturité le 20 janvier 2025 avec un coupon à taux fixe de 1,5 % ;
- l'emprunt obligataire émis en avril 2017, arrivant à maturité le 20 avril 2027, qui a fait l'objet d'un abondement conclu en juin 2017, portant le montant nominal à 900 millions d'euros avec un coupon à un taux fixe de 1,5 %.

Ces trois dernières émissions ont été réalisées dans le cadre du programme Euro Medium Term Notes (EMTN) de 3 milliards d'euros mis en place par la Société en octobre 2013 ;

- l'écart entre le prix d'émission et la valeur nominale relatif à l'emprunt obligataire de 2012, inscrit au passif pour un montant (net des frais d'émission) de 13,7 millions d'euros ; après prise en compte d'un amortissement de 1,9 million d'euros sur l'exercice, le solde de cet écart s'élève à 2,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 ;
- l'écart entre le prix d'émission et la valeur nominale relatif à l'emprunt obligataire de 2017, inscrit au passif pour un montant (net des frais d'émission) de 2,2 millions d'euros ; après prise en compte d'un amortissement de 0,2 million d'euros sur l'exercice, le solde de cet écart s'élève à 1,9 million d'euros au 31 décembre 2018 ;
- les intérêts courus sur emprunts obligataires, pour 32,2 millions d'euros ;
- les intérêts courus sur l'émission obligataire hybride perpétuelle, pour 5,8 millions d'euros.

NOTE 7 | Titres négociables à court terme

Le Groupe a mis en place en avril 2013 un programme de titres négociables à court terme dont le plafond a été fixé à 1 milliard d'euros.

Au 31 décembre 2018, l'encours des émissions réalisées dans le cadre de ce programme est nul.

NOTE 8 | Dettes

Les échéances des dettes détenues par la Société au 31 décembre 2018 sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(En millions d'euros)	Montant brut	dont à 1 an au plus	dont à plus d'un an et 5 ans au plus	dont à plus de 5 ans
Emprunts et dettes financières	2 273	43 ⁽¹⁾	630 ⁽²⁾	1 600 ⁽²⁾
Dettes fournisseurs	11	11	-	-
Dettes fiscales et sociales	8	8	-	-
Dettes diverses	132 ⁽³⁾	71	61	-
TOTAL	2 424	132	691	1 600

(1) Intérêts courus sur les emprunts obligataires et l'émission obligataire hybride perpétuelle.

(2) Emprunts obligataires long terme souscrits par Arkema S.A. (cf. note D6).

(3) Dettes d'impôts vis-à-vis des sociétés du groupe d'intégration fiscale.

NOTE 9 | Informations sur les postes concernant les entreprises liées

(En millions d'euros)

Immobilisations financières

Participations	2 905
Créances rattachées à des participations	2 969

Créances

Créances clients	22
Autres Créances (compte courant)	1 266
Créances diverses	50

Dettes

Dettes Financières	-
Dettes Fournisseurs	10
Dettes diverses	119

Chiffre d'affaires

Prestations facturées aux entreprises liées	86
---	----

Produits et charges financiers

Dividendes sur participations	-
Produits de créances sur part. et compte courant	82

NOTE 10 | Résultat financier

Les produits d'intérêts correspondent à la rémunération des sommes mises à disposition d'Arkema France dans le cadre de la gestion centralisée de la trésorerie du Groupe.

NOTE 11 | Impôt sur les bénéfices

Sur l'année 2018, l'application du régime d'intégration fiscale se traduit pour Arkema S.A. par un produit d'impôt de 17,6 millions d'euros.

Il se décompose en :

- un produit lié au versement de l'impôt par les filiales intégrées comme si elles avaient été imposées séparément pour un montant de 31 millions d'euros ;
- une charge d'impôts de 13,4 millions d'euros relative à la charge d'impôt du groupe d'intégration fiscale.

NOTE 12 | Situation fiscale différée

Les charges temporairement non déductibles du résultat fiscal s'élèvent à 1,8 million d'euros au titre des provisions pour Retraites et Prévoyance au 31 décembre 2018, soit une diminution de 0,3 million d'euros par rapport au 31 décembre 2017.

Après imputation de 40 millions d'euros au titre du résultat fiscal 2018 de l'intégration, les déficits reportables du groupe d'intégration fiscale de la Société s'élèvent à 1 483 millions d'euros au 31 décembre 2018 sans limite de durée d'utilisation.

NOTE 13 | Plan d'attribution gratuite d'actions et de stock-options

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Le Conseil d'administration a décidé d'abandonner les dispositifs d'options de souscription ou d'achats d'actions.

Les mouvements intervenus sur les plans d'option de souscription consentis jusqu'au 31 décembre 2018 sont les suivants :

Année d'attribution	Nombre total d'options attribuées*	Prix d'exercice*	Nombre d'options exercées en 2018	Nombre d'options annulées en 2018	Nombre total d'options exercées	Nombre total d'options restant à exercer	Année limite de levée des options
2010-1	230 044	29,33	21 290	1 559	221 485	-	2018
2010-2	233 513	29,33	22 555	1 465	209 874	-	2018
2011-1	109 082	65,92	17 178	-	99 082	10 000	2019
2011-2	109 082	65,92	39 558	-	76 354	32 728	2019

* Après ajustement suite à l'augmentation de capital avec émission de DPS réalisée en novembre 2014.

ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Le 5 novembre 2018 le Conseil d'administration a décidé de mettre en place deux plans d'attribution d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs, notamment ceux investis de responsabilités dont l'exercice influe sur les résultats du Groupe.

Les mouvements intervenus sur les plans d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2018 sont les suivants :

Plan	Date d'attribution	Période d'acquisition	Période d'incessibilité	Nombre total d'actions gratuites attribuées	dont soumises à conditions de performance	Nombre d'actions attribuées définitivement en 2018	Nombre d'actions annulées en 2018	Nombre total d'actions restant à attribuer au 31/12/2018
2014-1, 3	6 mai 2014	3-4 ans	0-3 ans	17 118	-	11 865	1 279	-
2014-2	13 nov. 2014	4 ans	-	275 000	203 535	243 337	25 688	-
2015-1	9 nov. 2015	4 ans	-	285 525	285 525	-	5 410	274 415
2015-2	9 nov. 2015	4 ans	-	59 595	-	-	2 620	55 315
2016-1, 2	10 mai 2016	3-4 ans	0-3 ans	43 278	-	-	-	43 278
2016-3	7 juin 2016	1-3 ans	2 ans	50 000	-	16 667	-	16 666
2016-4	9 nov. 2016	3 ans	2 ans	235 835 ⁽¹⁾	226 040	-	2 450	231 035
2016-5	9 nov. 2016	4 ans	-	122 080 ⁽²⁾	112 860	-	4 875	116 745
2017-1	8 nov. 2017	3 ans	2 ans	230 695 ⁽³⁾	218 255	-	440	230 235
2017-2	8 nov. 2017	4 ans	-	129 405 ⁽⁴⁾	114 845	-	3 810	125 405
2018-1,2	2 mai 2018		0-3 ans	41 137			15	41 122
2018-3	5 nov. 2018		2 ans	231 820 ⁽⁵⁾	217 570			231 820
2018-4	5 nov. 2018			127 665 ⁽⁶⁾	111 235			127 665

(1) Pouvant être porté à 258 439 en cas de surperformance.

(2) Pouvant être porté à 133 366 en cas de surperformance.

(3) Pouvant être porté à 252 521 en cas de surperformance.

(4) Pouvant être porté à 140 890 en cas de surperformance.

(5) Pouvant être porté à 254 011 en cas de surperformance.

(6) Pouvant être porté à 139 261 en cas de surperformance.

CHARGES ET PRODUITS DE L'EXERCICE POUR LES PLANS 2014 À 2018

La livraison des actions de la 2^{ème} tranche du plan 2016-3 et des plans 2014, a généré une charge exceptionnelle nette dans les comptes de 2018 de 3,1 millions d'euros (charge exceptionnelle de 27,5 millions d'euros compensée par une reprise de provision de 24,4 millions d'euros).

La provision pour attribution gratuite d'actions a fait l'objet d'un complément de provision sur 2018 de 21,7 millions d'euros (dont 2 millions d'euros au titre des plans 2018).

Le montant total provisionné pour l'ensemble des plans s'établit à 59,3 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 14 | Engagements hors bilan

Les informations ci-dessous concernent Arkema S.A. ou certaines de ses filiales, et sont mentionnées compte tenu de la situation de holding d'Arkema S.A.

Engagements donnés

Ligne de crédit syndiquée

Le 29 octobre 2014, Arkema France et sa société mère Arkema S.A., agissant en outre comme garant pour le compte de sa filiale, ont mis en place une ligne de crédit multidevises syndiquée d'un montant de 900 millions d'euros, d'une durée initiale de 5 ans, avec une échéance initiale au 29 octobre 2019 et une possibilité d'extension soumise à l'accord des prêteurs de deux fois un an exerçable à la fin de la première et de la deuxième année. Après une première extension d'un an en 2015, Arkema France et Arkema S.A. ont reçu le 9 septembre 2016 l'accord des prêteurs pour porter cette échéance au 29 octobre

2021. Cette ligne de crédit a pour objet le financement des besoins généraux du Groupe et sert de ligne de substitution au programme de Titres négociables à court terme. Elle est assortie de cas de remboursements anticipés parmi lesquels le changement de contrôle du Groupe Arkema, et comporte (i) des obligations de déclarations et des engagements usuels pour ce type de financement, (ii) un engagement financier, au titre duquel le Groupe s'engage à respecter un ratio d'endettement net consolidé sur EBITDA consolidé (testé semestriellement) inférieur ou égal à 3,5.

NOTE 15 | Passifs et passifs éventuels

Par l'effet de l'ouragan Harvey, le site Arkema situé à Crosby au Texas (États-Unis) a connu des inondations sans précédent. Ces inondations ont provoqué des coupures d'électricité, la perte du refroidissement de secours, la décomposition de certains peroxydes organiques qui nécessitent d'être maintenus en dessous d'une certaine température, et enfin, une série d'incendies sur le site ainsi que des rejets d'eaux usées. Depuis septembre 2017,

cinq procédures judiciaires au civil ont été engagées contre Arkema Inc. et Arkema S.A. est également visée par l'une d'entre elles. À ce jour, Arkema S.A. n'a pas été officiellement notifiée et ne peut pas estimer le préjudice qui pourrait découler de cette procédure. Si Arkema S.A. est officiellement notifiée, elle ferait valoir l'ensemble de ses moyens et arguments en défense.

NOTE 16 | Effectifs

La ventilation de l'effectif moyen par catégorie de personnel est la suivante :

Ingénieurs et cadres	8
Agents de maîtrise et techniciens	0
TOTAL	8

NOTE 17 | Transactions avec les parties liées

Les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux administrateurs et membres du Comité exécutif (Comex) représentent les charges suivantes dans les états financiers d'Arkema S.A. :

<i>(En millions d'euros)</i>	Exercice 2018	Exercice 2017
Salaires et avantages à court terme	8	7
Retraites, autres avantages postérieurs à l'emploi, et indemnités de fin de contrat	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Paiements en actions ^(a)	6	4

(a) Ce montant tient compte de l'indemnité compensatoire versée au Président-directeur général sous forme d'actions, au titre des droits acquis dans le régime de retraite supplémentaire auquel il a été mis fin, sur décision du Conseil d'administration, le 9 mars 2016.

Les salaires et avantages à court terme comprennent l'ensemble des rémunérations comptabilisées y compris parts variables, primes, jetons de présence et avantages en nature.

Le Président-directeur général bénéficie d'une indemnité contractuelle, en cas de départ non volontaire, dont le montant ne peut excéder deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe et variable). Son versement est conditionné par l'atteinte de critères de performance.

Les autres transactions avec les parties liées s'effectuent avec des filiales directement ou indirectement détenues en totalité par Arkema S.A. et n'entrent donc pas dans le champ d'application de l'article 831-3 du règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 de l'Autorité des normes comptables.

5.4.4 Informations relatives aux délais de paiement de la Société (Articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce)

La ventilation du nombre et du montant total des factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu au 31 décembre 2018 pour les fournisseurs est la suivante :

Arkema S.A.						
Article D. 441 I-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
en K€	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	0					
Montant total des factures concernées	0	0	0	0	0	0
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	0	0	0	0		0
Montant total des factures exclues	0	0	0	0		0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						

La ventilation du nombre et du montant total des factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu au 31 décembre 2018 pour les clients est la suivante :

Article D. 441 I-1° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	-					50
Montant total des factures concernées	-	21 369	-	-	2	21 371
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice		24,97 %			0,01 %	24,98 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	0	0	0	0	0	0
Montant total des factures exclues	0	0	0	0	0	0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						
Délais contractuels de la commande						

5.4.5 Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices (articles R.225-81, R.225-83 et R.225-102 du Code de commerce)

En M€ (sauf indication contraire)	2014	2015	2016	2017	2018
Nature des indications					
I - Situation financière en fin d'exercice					
a) Capital social	728	745	757	759	766
b) Nombre d'actions émises	72 822 695	74 472 101	75 717 947	75 870 506	76 581 492
II - Opérations et résultats					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	15	18	19	66	86
b) Résultat avant impôts, amortissements, dépréciations et provisions	70	703	528	60	2
c) Impôts sur les bénéfices	28	52	89	(51)	18
d) Participation des salariés					
e) Résultat après impôts, amortissements dépréciations et provisions	189	754	767	485	522
f) Montant des bénéfices distribués	135	143	155	176	NC
III - Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôts, mais avant amortissements, dépréciations et provisions	1,34	10,14	8,15	0,12	0,26
b) Résultat après impôts, amort., dépréciations et provisions	2,59	10,12	10,13	6,39	6,82
c) Dividende net versé à chaque action	1,85	1,90	2,05	2,30	NC
IV - Personnel					
a) Nombre de salariés	7	7	9	9	8
b) Montant de la masse salariale	5	7	8	7	8
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	3	4	5	4	6

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

6.1 PRÉSENTATION JURIDIQUE DU GROUPE 310

6.1.1	Renseignements sur la Société RFA	310
6.1.2	Filiales et participations de la Société RFA	311
6.1.3	Opérations avec les apparentés	312

6.2 CAPITAL SOCIAL **RFA** 312

6.2.1	Montant du capital social	312
6.2.2	Évolution du capital social sur les trois derniers exercices	313
6.2.3	Nantissements, garanties, sûretés	313
6.2.4	Actions détenues par la Société	313
6.2.5	État des autorisations et des utilisations	315
6.2.6	Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance	317
6.2.7	Augmentation de capital réservée aux salariés	317

6.3 ACTIONNARIAT **RFA** 318

6.3.1	Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2018	318
6.3.2	Contrôle de la Société	318
6.3.3	Clauses susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de la Société	319
6.3.4	Participation des salariés au capital	319
6.3.5	Historique des déclarations de franchissement de seuil légal	319
6.3.6	Historique de la répartition du capital et des droits de vote	320

6.4 BOURSE 321

6.4.1	Cotation boursière	321
6.4.2	Communication financière	323
6.4.3	Relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers	323
6.4.4	Relations avec les actionnaires individuels	323
6.4.5	Contacts communication financière	323
6.4.6	Actions au nominatif	324
6.4.7	Politique de dividendes RFA	324

6.5 EXTRAIT DES STATUTS 325

6.5.1	Assemblées générales RFA	325
6.5.2	Droits de vote RFA	326
6.5.3	Affectation des bénéfices	326
6.5.4	Droits et obligations attachés aux actions	327
6.5.5	Forme et transmission des actions	327
6.5.6	Identification des actionnaires	327
6.5.7	Franchissement de seuils	328

6

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés
dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

6.1 PRÉSENTATION JURIDIQUE DU GROUPE

6.1.1 Renseignements sur la Société

Arkema a été créé en octobre 2004, au sein de la branche Chimie du groupe Total, pour regrouper les activités Produits Vinyliques, Chimie Industrielle et Produits de Performance. Le 18 mai 2006, l'introduction en bourse de la Société a marqué l'indépendance du Groupe.

Depuis 2006, plusieurs opérations importantes mentionnées ci-dessous ont permis au Groupe de renforcer son portefeuille d'activités et de se recentrer sur les métiers de la chimie de spécialités.

Dates	Nature de l'opération	Société concernée	Activités	Pôle d'activités
Octobre 2007	Acquisition	Coatex	Additifs de rhéologie	Coating Solutions
Janvier 2010	Acquisition	Certains actifs de The Dow Chemical Company en Amérique du Nord	Acryliques et émulsions	Coating Solutions
Juillet 2011	Acquisition	Cray Valley, Cook Composites & Polymers Sartomer	Résines de revêtements Résines photoréticulables	Coating Solutions Matériaux Haute Performance
Février 2012	Acquisition	Suzhou Hipro Polymers Co. Ltd.	Polyamides de spécialités	Matériaux Haute Performance
Juillet 2012	Cession	Pôle Produits Vinyliques	Vinyliques	Produits Vinyliques
Octobre 2014	Création <i>joint-venture</i>	Taixing Sunke Chemicals	Acryliques	Coating Solutions
Février 2015	Acquisition	Bostik	Adhésifs	Matériaux Haute Performance
Décembre 2016	Acquisition	Den Braven	Mastics haute performance	Matériaux Haute Performance
Janvier 2018	Acquisition	XL Brands	Adhésifs	Matériaux Haute Performance

La société Arkema est une société anonyme au capital de 765 814 920 euros, dont le siège social est situé 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes (téléphone : + 33 1 49 00 80 80). Elle est régie par le droit français et est, en conséquence, notamment soumise aux dispositions législatives et réglementaires du Code de commerce.

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 445 074 685. Son numéro SIRET est : 445 074 685 00030. Son code NAF est : 6420 Z.

La Société a été constituée le 31 janvier 2003 pour une durée fixée, sauf dissolution anticipée ou prorogation, à quatre-vingt-dix-neuf ans à compter de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 31 janvier 2102.

La Société a pour objet (article 3 des statuts), directement ou indirectement, en tous pays :

- d'effectuer toutes opérations concernant directement ou indirectement la recherche, la production, la transformation, la distribution et la commercialisation de tous produits chimiques et plastiques ainsi que de leurs dérivés, sous-produits divers et de tous produits parachimiques ;

- l'acquisition, la détention et la gestion de tous titres et valeurs mobilières de sociétés françaises et étrangères, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de commandite, de souscription, d'achat de titres ou droits sociaux, de fusion, d'alliance, de société en participation ou de prise ou de dation en location ou en gérance de tous biens ou droits, ou autrement ; et
- généralement, toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, de nature à favoriser sa réalisation, son extension ou son développement.

Les statuts, procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des commissaires aux comptes et autres documents sociaux de la Société peuvent être consultés au siège social, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes, auprès de la direction Juridique du Groupe. En outre, les informations financières historiques, informations réglementées, documents de référence, rapports d'activité et de performance durable et autres se trouvent sur le site internet de la Société : www.arkema.com.

6.1.2 Filiales et participations de la Société

La Société est la société mère du Groupe. Elle est aussi la société tête de l'intégration fiscale française mise en place entre les sociétés relevant de l'impôt sur les sociétés français.

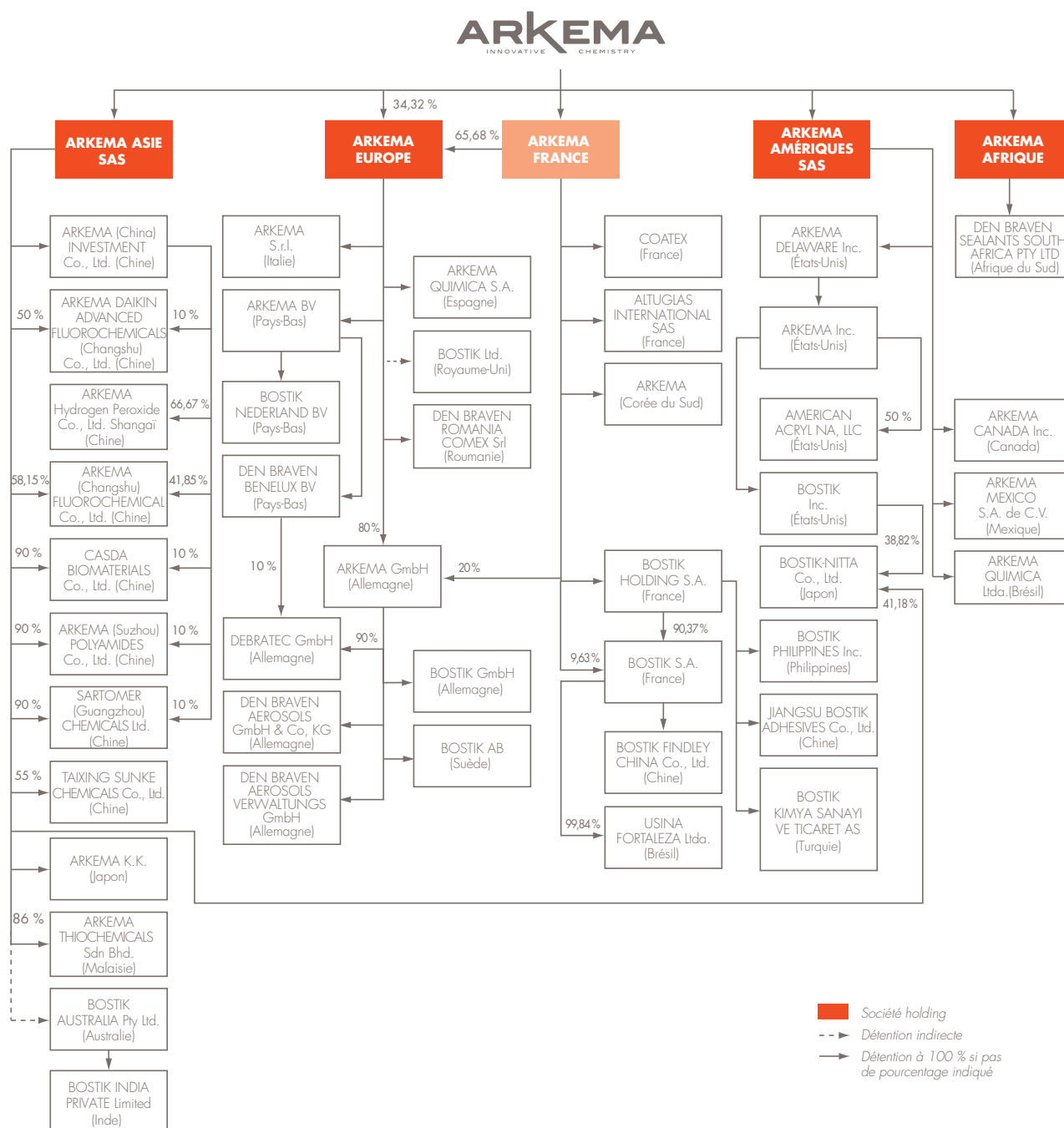
La Société est une société holding qui n'a pas d'activité opérationnelle ou industrielle propre.

La Société détient, indirectement, par le biais de sous-holdings françaises, dont Arkema France, l'ensemble des filiales françaises

et étrangères du Groupe, réparties par zones géographiques (France, Amérique, Afrique, Asie et Europe).

Arkema France est à la fois une société holding et opérationnelle détenant notamment l'ensemble des filiales françaises opérationnelles du Groupe.

À la date du présent document, les principales filiales directes ou indirectes de la Société figurent dans l'organigramme simplifié ci-dessous :





La liste de l'ensemble des filiales consolidées du Groupe et leur implantation géographique figurent en annexe aux états financiers consolidés figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Des renseignements détaillés sur les principales filiales de la Société figurent en outre au paragraphe 5.4.2 du présent document.

Les renseignements concernant l'organisation économique du Groupe figurent à la section 1.2 du présent document et les résultats de chaque pôle d'activités au chapitre 5 du présent document.

6.1.3 Opérations avec les apparentés

Arkema, société faîtière du Groupe, a une activité de holding et de prestataire de services administratifs dédiés aux sociétés du Groupe. Ces contrats de prestations de services administratifs sont non significatifs et conclus à des conditions courantes comparables à celles retenues dans des transactions similaires avec des tiers.

Certaines des sociétés non consolidées du Groupe vendent des produits ou fournissent des services à des sociétés consolidées du Groupe. En outre, des sociétés consolidées du Groupe vendent des produits ou fournissent des services à certaines sociétés non consolidées.

Ces transactions ne sont pas significatives, qu'elles soient prises individuellement ou dans leur ensemble. Elles ont été conclues à des conditions courantes comparables à celles retenues dans des transactions similaires avec des tiers.

La description des transactions avec des parties liées figure à la note 26 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document ainsi que dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant au chapitre 7 du présent document.

6.2 CAPITAL SOCIAL

6.2.1 Montant du capital social

Au 31 décembre 2018, le capital social de la Société est de 765 814 920 euros divisé en 76 581 492 actions ordinaires entièrement libérées et de même catégorie, avec une valeur nominale par action de 10 euros. 318 998 actions sont auto-détenues. Au 1^{er} janvier 2018, le capital social de la Société était composé de 75 870 506 actions.

Au cours de l'exercice 2018, le nombre d'actions s'est donc accru de 710 986 actions dont 100 581 actions résultant de l'exercice d'options de souscription et 610 405 actions résultant de l'augmentation de capital réservée aux salariés.

6.2.2 Évolution du capital social sur les trois derniers exercices

Date	Montant du capital	Nombre d'actions total	Nature de l'opération	Nombre d'actions émises	Augmentation de capital	Prime d'émission
26 avril 2016	754 701 730 €	75 470 173	Augmentation de capital réservée aux salariés	998 072	9 980 720 €	32 097 995,52 €
30 juin 2016	755 811 250 €	75 581 125	Exercice d'options de souscription d'actions	110 952	1 109 520 €	3 115 639,70 €
31 décembre 2016	757 179 470 €	75 717 947	Exercice d'options de souscription d'actions	136 822	1 368 220 €	4 483 416,76 €
30 juin 2017	757 738 650 €	75 773 865	Exercice d'options de souscription d'actions	55 918	559 180 €	1 329 706,94 €
31 décembre 2017	758 705 060 €	75 870 506	Exercice d'options de souscription d'actions	96 641	966 410 €	3 500 423,61 €
25 avril 2018	764 809 110 €	76 480 911	Augmentation de capital réservée aux salariés	610 405	6 104 050 €	43 930 847,85 €
30 juin 2018	765 324 560 €	76 532 456	Exercice d'options de souscription d'actions	51 545	515 450 €	1 278 107,85 €
31 décembre 2018	765 814 920 €	76 581 492	Exercice d'options de souscription d'actions	49 036	490 360 €	2 742 093,12 €

6.2.3 Nantissements, garanties, sûretés

Au 31 décembre 2018, les nantissements existants sur les actions de la Société inscrites au nominatif pur et au nominatif administré portaient respectivement sur 147 actions détenues par 2 actionnaires et 11 860 actions détenues par 3 actionnaires, soit 0,0001 % du capital social.

La Société n'a pas connaissance de nantissement portant sur les autres actions composant son capital social.

Les actions détenues par la Société dans ses filiales ne font pas l'objet de nantissement.

6.2.4 Actions détenues par la Société

Au 31 décembre 2018, la Société détenait directement 318 998 de ses propres actions.

Le présent paragraphe décrit (i) le bilan du programme de rachat d'actions autorisé en 2018 et (ii) les informations qui doivent figurer dans le descriptif du programme de rachat d'actions en application de l'article 241-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et les informations exigées par l'article L. 225-211 du Code de commerce.

BILAN DU PROGRAMME DE RACHAT AUTORISÉ LE 18 MAI 2018 (PROGRAMME DE RACHAT 2018)

L'assemblée générale mixte du 18 mai 2018 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions propres plafonné à 10 % du capital social et moyennant un prix maximum d'achat par action de 135 euros. Cette autorisation, qui remplace, pour sa partie non utilisée, l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 23 mai 2017, a été donnée pour une période de 18 mois à compter de l'assemblée générale mixte du 18 mai 2018, soit jusqu'au

17 novembre 2019. Elle est donc toujours en vigueur à la date du présent document.

Le montant maximum des fonds destinés à la réalisation du programme de rachat ne peut être supérieur à 135 millions d'euros.

Le Conseil d'administration du 21 février 2018 a décidé la mise en œuvre du programme de rachat sous réserve de son autorisation par l'assemblée générale mixte du 18 mai 2018.

OPÉRATIONS RÉALISÉES DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE RACHAT 2018

À la date de l'assemblée générale qui a approuvé le programme de rachat 2018, soit le 18 mai 2018, la Société détenait, directement ou indirectement, 34 360 actions de la Société.

Les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat 2018 sont résumées dans le tableau ci-après.

Tableau de déclaration synthétique au 31 janvier 2019

Nombre d'actions composant le capital de la Société au 18 mai 2018	76 530 756
Nombre d'actions auto-détenues de manière directe ou indirecte au 18 mai 2018	34 360
Nombre de titres achetés entre le 18 mai 2018 et le 31 janvier 2019	547 642
Prix moyen pondéré brut des titres achetés (en euros)	94,46
Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 janvier 2019	321 998
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	Néant
Valeur comptable du portefeuille (en euros)	28 155 508
Valeur de marché du portefeuille (en euros) sur la base du cours de clôture au 31 janvier 2019, soit 82,92 euros	26 700 074

Bilan de l'exécution du programme entre le 18 mai 2018 et le 31 janvier 2019	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au 31 janvier 2019	
	Achats	Ventes/transferts	Positions ouvertes à l'achat	Positions ouvertes à la vente
Nombre de titres	547 642	260 004	-	-
Cours moyen de la transaction (en euros)	94,46	-	-	-
Montants (en euros)	51 730 848	-	-	-

RÉPARTITION PAR OBJECTIF DES ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ

Au 31 janvier 2019, les 321 998 actions détenues par la Société sont affectées à l'objectif de couverture des plans d'attribution gratuite d'actions de la Société à ses salariés et mandataires sociaux ou ceux de son Groupe.

PROGRAMME DE RACHAT SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 21 MAI 2019 (PROGRAMME DE RACHAT 2019)

Le Conseil d'administration de la Société souhaite que celle-ci continue à disposer d'un programme de rachat d'actions.

À cette fin, il est proposé à l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019 de mettre fin à la quatorzième résolution votée par l'assemblée générale mixte du 18 mai 2018, pour sa partie non utilisée, et d'autoriser la mise en œuvre d'un nouveau programme de rachat d'actions conformément aux dispositions du règlement européen n° 596/2014 du parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 et du Titre IV du Livre II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

En application de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF, les paragraphes ci-dessous constituent le descriptif du programme de rachat qui sera soumis à l'autorisation de la prochaine assemblée générale des actionnaires de la Société.

Objectifs du programme de rachat 2019

Dans le cadre du programme de rachat 2019 qui sera soumis à l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019, la Société envisage de procéder ou de faire procéder au rachat de ses propres actions, en vue de toute affectation permise par la loi ou qui viendrait à être permise par la loi, et notamment, de manière inchangée par rapport au programme de rachat précédent, en vue de :

- mettre en œuvre les pratiques de marché admises par l'AMF telles que (i) l'achat d'actions de la Société pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que le nombre d'actions acquises en vue de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital au moment de l'acquisition ou (ii) les opérations d'achat ou de vente dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement et conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF, ainsi que (iii) toute pratique de marché qui serait ultérieurement admise par l'AMF ou par la loi ;
- mettre en place et d'honorer des obligations et notamment de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès par tous moyens immédiatement ou à terme à des actions de la Société, ainsi que réaliser toutes opérations de couverture à raison des

obligations de la Société (ou de l'une de ses filiales) liées à ces valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'administration appréciera ;

- couvrir des plans d'options d'achat d'actions octroyés aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe ;
- attribuer gratuitement aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe des actions de la Société, notamment dans les conditions visées par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- proposer aux salariés d'acquérir des actions, directement, ou par l'intermédiaire d'un Plan d'épargne entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; et
- d'annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées en vue de réduire le capital de la Société.

L'autorisation conférée au Conseil d'administration par l'assemblée générale du 23 mai 2017 à l'effet de procéder à l'annulation des titres rachetés expirant le 22 mai 2019, il sera proposé à l'assemblée générale du 21 mai 2019 de renouveler celle-ci pour une période 24 mois (12^{ème} résolution).

Part maximale du capital à acquérir et nombre maximal de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du programme de rachat 2019

La part maximale du capital dont le rachat sera autorisé dans le cadre du programme de rachat 2019 sera de 10 % du nombre total des actions composant le capital de la Société (celui-ci étant, à titre indicatif, composé de 76 581 492 actions au 31 janvier 2019).

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions que la Société détiendra, à quel moment

que ce soit, ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

Les titres que la Société se propose d'acquérir sont des actions.

Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix maximum d'achat serait de 135 euros par action, étant précisé que ce prix pourra être ajusté en cas d'incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu soit à l'élévation de la valeur nominale des actions, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division de la valeur nominale de l'action ou de regroupement d'actions, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant maximum des fonds destinés à la réalisation du programme de rachat 2019 s'élèverait à 135 millions d'euros.

Modalités des rachats du programme de rachat 2019

L'acquisition ou le transfert de ces actions peut être effectué à tout moment, à l'exception des périodes d'offres publiques sur les titres de la Société, dans les conditions et limites, notamment de volumes et de prix, prévues par les textes en vigueur à la date des opérations considérées, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par le recours à des instruments financiers dérivés ou bons négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'administration appréciera.

Durée du programme de rachat 2019

Conformément à la résolution qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 21 mai 2019, le programme de rachat 2019 serait autorisé pour une période de 18 mois à compter de son approbation, soit jusqu'au 20 novembre 2020.

6.2.5 État des autorisations et des utilisations

Au 31 décembre 2018, il n'existe aucun titre, autre que les actions, donnant accès au capital de la Société.

Un tableau récapitulatif des délégations et autorisations, en cours de validité, qui ont été accordées par l'assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration notamment en matière d'augmentation de capital, ainsi que des utilisations qui en ont été faites, figure ci-après.

Type d'autorisation	Objet résumé	Date de l'assemblée générale	Durée de l'autorisation	Montant nominal maximum de l'autorisation	Utilisation au 31 décembre 2018 (sauf mention contraire)
Augmentation de capital	Émettre des actions de la Société et des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires	18 mai 2018	26 mois	379 millions d'euros 1 milliard d'euros (titres de créance)	Néant
Augmentation de capital	Émettre des actions de la Société et des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, par voie d'offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et délai de priorité d'au moins 3 jours	18 mai 2018	26 mois	10 % du montant du capital social de la Société au 18 mai 2018 1 milliard d'euros (titres de créance)	Néant

Type d'autorisation	Objet résumé	Date de l'assemblée générale	Durée de l'autorisation	Montant nominal maximum de l'autorisation	Utilisation au 31 décembre 2018 (sauf mention contraire)
Augmentation de capital	Augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (A)	18 mai 2018	26 mois	10 % du montant du capital social de la Société au 18 mai 2018 1 milliard d'euros (titres de créance)	Néant
Augmentation de capital	Fixer, en cas d'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, le prix d'émission selon les modalités fixées par l'assemblée générale dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois (B)	18 mai 2018	26 mois	10 % du montant du capital social de la Société au 18 mai 2018	Néant
Augmentation de capital	Augmenter le capital social dans la limite de 10 % du capital social en vue de rémunérer des apports en nature (C)	18 mai 2018	26 mois	10 % du montant du capital social de la Société au 18 mai 2018	Néant
Augmentation de capital	Augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	18 mai 2018	26 mois	15 % de l'émission initiale sous réserve du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée	Néant
Augmentation de capital	Limiter globalement les autorisations d'augmentation de capital immédiate et/ou à terme	18 mai 2018	26 mois	379 millions d'euros et 10 % du capital social de la Société au 18 mai 2018 pour les autorisations (A) + (B) + (C)	Néant
Augmentation de capital	Procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un Plan d'épargne d'entreprise	18 mai 2018	26 mois	13,5 millions d'euros	Voir le paragraphe 6.2.7 du présent chapitre
Rachat d'actions *	Opérer sur les actions de la Société	18 mai 2018	18 mois	135 euros par action 135 millions d'euros (dans la limite de 10 % du capital social à quelque moment que ce soit)	Utilisation au 31 janvier 2019 : voir paragraphe 6.2.4 du présent chapitre
Attribution d'actions de performance *	Attribuer gratuitement des actions de la Société soumises à conditions de performance	7 juin 2016	38 mois	1 450 000 actions (moins de 2 % du capital social au 7 juin 2016)	Attribution de 357 915 actions** (9 novembre 2016) Attribution de 360 100 actions** (8 novembre 2017) Attribution de 359 485 actions** (5 novembre 2018)
Réduction de capital *	Réduire le capital social par annulation d'actions	23 mai 2017	24 mois	10 % du capital social	Néant

* Une nouvelle autorisation, dont les termes figurent au chapitre 7 du présent document, est soumise au vote de l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019.

** Ce nombre pourra être porté respectivement à 391 805 pour le plan 2016, 393 411 pour le plan 2017 et 393 272 pour le plan 2018, en cas de surperformance.

Le capital social de la Société au 31 décembre 2018, qui s'élève à 765 814 920 euros, divisé en 76 581 492 actions, est en outre susceptible d'être augmenté de 42 728 actions par l'exercice de 42 728 options de souscription d'actions, soit une dilution potentielle maximale de moins de 1 %.

Il n'existe pas d'autres instruments financiers donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société (voir paragraphe 6.2.6 du présent chapitre pour une description de ces options).

6.2.6 Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance

En vue de fidéliser et d'associer étroitement les dirigeants ainsi que certains collaborateurs au développement et aux performances boursières du Groupe, le Conseil d'administration a mis en place des plans d'options de souscription d'actions et d'attribution gratuite d'actions de performance, soumis à des conditions de performance.

Conformément à la politique de rémunération en capital applicable, le Conseil d'administration a abandonné, depuis 2012, la mise en place des dispositifs d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Par ailleurs, depuis 2007, la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions de performance mis en place s'effectuant par rachat d'actions par la Société dans le cadre de son programme de rachat, ces plans n'entraînent pas de dilution potentielle pour l'actionnaire.

Des informations complémentaires sur les plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance mis en place par le Groupe figurent à la section 3.5 du présent document ainsi qu'à la note 27 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2018 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

6.2.7 Augmentation de capital réservée aux salariés

Le Conseil d'administration réaffirme régulièrement sa volonté de poursuivre une politique dynamique d'actionariat salarié en proposant tous les deux ans aux salariés du Groupe de souscrire des actions Arkema à des conditions avantageuses (décote de 20 %, souscription plafonnée à 1 000 actions et, pour les salariés des pays en dehors de la France participant à l'opération, attribution d'actions gratuites afin de renforcer l'attractivité de l'offre).

En conséquence, en vertu de la délégation consentie par l'assemblée générale du 7 juin 2016, sur délégation du Conseil d'administration du 8 novembre 2017, le Président-directeur général a décidé le 6 mars 2018 la mise en œuvre d'une opération d'augmentation de capital réservée aux salariés. Cette opération s'est déroulée dans 31 pays où le Groupe est présent, du 9 au 22 mars 2018 inclus.

Les conditions de souscription étaient les suivantes :

- prix de souscription de 81,97 euros, correspondant à la moyenne des cours d'ouverture des vingt séances de Bourse précédant le 6 mars 2018, à laquelle une décote de 20 % était appliquée ;
- pour les salariés de sociétés du Groupe situées en dehors de la France, attribution d'une action gratuite pour quatre souscrites, dans la limite de vingt-cinq actions gratuites, étant précisé que l'attribution devient définitive au terme d'une période de quatre ans, sans période de conservation, sauf en Italie et en Espagne, où l'attribution définitive interviendra au terme d'une période

de trois ans, et sera assortie d'une période de conservation de trois ans ;

- pour les salariés des sociétés françaises, possibilité de souscrire à l'augmentation de capital en utilisant des sommes issues de l'intéressement ou de la participation, pouvant faire l'objet d'un abondement ; et
- possibilité d'échelonner le paiement de la souscription sur 24 mois.

Cette opération s'est traduite par la création de 610 405 actions nouvelles le 25 avril 2018, soit 0,81 % du capital de la Société. 8 413 souscriptions ont été enregistrées dans 31 pays, pour un montant total de 50 millions d'euros. Le taux de participation des salariés a progressé par rapport à la dernière opération proposée en 2016, s'établissant à 69 % en France, 25 % à l'international, soit en moyenne à 41 % compte tenu du poids relatif de l'international dans le Groupe.

Les 2 894 souscriptions de salariés de sociétés situées en dehors de la France ont conduit à l'attribution de 39 407 droits à actions gratuites, dans le cadre d'un plan spécifique, dont les dispositions ainsi que la liste de bénéficiaires ont été arrêtées par le Conseil d'administration de la Société, lors de sa séance du 2 mai 2018. Ce même Conseil a par ailleurs attribué 1 730 actions gratuites au profit des salariés situés dans des pays où il n'a pas été possible de proposer l'opération à raison de cinq actions gratuites par salarié.

6.3 ACTIONNARIAT

6.3.1 Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2018

La répartition du capital a été établie sur la base d'un nombre total de 76 581 492 actions au 31 décembre 2018, auxquelles sont rattachés 86 162 135 droits de vote (y compris les droits de vote double et déduction faite des actions auto-détenues), sur la base des déclarations de franchissement de seuils effectuées

auprès de l'AMF ou de la Société et d'une analyse faite par la Société à partir du TPI (titres au porteur identifiable). Des procédures TPI ont été réalisées à la fin des exercices 2018, 2017 et 2016.

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote d'Arkema au 31 décembre 2018 était la suivante :

	% du capital	% des droits de vote réels	% des droits de vote théoriques*
Principaux actionnaires détenant au moins 5 % du capital et/ou des droits de vote :			
BlackRock Inc.	9,8	8,8	8,7
Fonds Stratégique de Participations ⁽¹⁾	6,2	11,0	11,0
Actionnariat salarié** ⁽²⁾	5,9	9,5	9,5
Auto-détention	0,4	0,0	0,4
Public	77,7	70,7	70,4
TOTAL	100	100	100

* En vertu de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, le nombre de droits de vote théoriques est calculé sur la base de l'ensemble des actions.

** Cf. détails présentés au paragraphe 6.3.4 du présent chapitre.

(1) Le Fonds Stratégique de Participations (FSP) siège au Conseil d'administration et est représenté par Mme Isabelle Boccon-Gibod (voir le paragraphe 3.2.1.2 du présent document).

(2) À la connaissance de la Société, les FCPE Arkema Actionnariat France et Arkema Actionnariat International détenaient, au 31 décembre 2018, 5,5 % du capital de la Société représentant 9,2 % des droits de vote. Ces fonds regroupent les participations des salariés du Groupe (voir le paragraphe 6.3.4 du présent chapitre), des salariés de Total et de Kem One (activité cédée en 2012).

À la connaissance de la Société, sur la base de ses registres et à l'exception des nantissements décrits au paragraphe 6.2.3 du présent chapitre, aucune action de la Société ne fait l'objet d'un nantissement, d'une garantie ou d'une sûreté.

La Société a également mis en place un programme ADR (American Depositary Receipts) aux États-Unis. À ce titre, elle a conclu un *Deposit Agreement* avec Bank of New York Mellon le 18 mai 2006. Au 31 décembre 2018, 1 515 388 actions étaient détenues par Bank of New York Mellon pour le compte des porteurs d'ADR.

6.3.2 Contrôle de la Société

À la date du présent document :

- la Société n'est contrôlée, directement ou indirectement, par aucun actionnaire ; et
- à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord ou pacte d'actionnaires, dont la mise en œuvre pourrait entraîner la prise de contrôle de la Société.

6.3.3 Clauses susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de la Société

Aucune disposition des statuts ne pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société. Il existe toutefois des dispositions relatives aux droits

de vote double et limitations des droits de vote aux articles 17.3 et 17.4 des statuts qui figurent au paragraphe 6.5.2 du présent chapitre.

6.3.4 Participation des salariés au capital

Conformément à la définition de l'actionnariat salarié au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce, le nombre d'actions Arkema détenues par les salariés, au 31 décembre 2018,

s'élevait à 4 506 253, représentant 5,9 % du capital et compte tenu des droits de vote double à 9,5 % des droits de vote. La répartition se décompose de la façon suivante :

Actions détenues par les salariés du Groupe via le FCPE Arkema Actionnariat France	2 756 832
Actions détenues par les salariés du Groupe via le FCPE Arkema Actionnariat International	380 633
Actions détenues au nominatif pur au sein d'un PEG	358 085
Actions issues de levées d'options et détenues au nominatif pur au sein d'un PEG	231 957
Actions gratuites	778 746
TOTAL DES ACTIONS DÉTENUES PAR LES SALARIÉS	4 506 253

6.3.5 Historique des déclarations de franchissement de seuil légal

Les déclarations de franchissement de seuil légal portées à la connaissance de l'AMF en 2018 et jusqu'à la date du présent document ont été les suivantes :

Société	Date du franchissement	Franchissement
BlackRock Inc.	23 février 2018	en hausse du seuil de 10 % du capital
BlackRock Inc.	27 février 2018	en baisse du seuil de 10 % du capital
BlackRock Inc.	28 février 2018	en hausse du seuil de 10 % du capital
BlackRock Inc.	1 ^{er} mars 2018	en baisse du seuil de 10 % du capital
BlackRock Inc.	2 mars 2018	en hausse du seuil de 10 % du capital
BlackRock Inc.	5 mars 2018	en baisse du seuil de 10 % du capital
BlackRock Inc.	4 juin 2018	en hausse du seuil de 10 % du capital
BlackRock Inc.	12 juin 2018	en baisse du seuil de 10 % du capital
BlackRock Inc.	13 juin 2018	en hausse du seuil de 10 % du capital
BlackRock Inc.	28 juin 2018	en baisse du seuil de 10 % du capital
BlackRock Inc. ⁽¹⁾	2 juillet 2018	en hausse du seuil de 10 % du capital
BlackRock Inc.	3 juillet 2018	en baisse du seuil de 10 % du capital

(1) À cette occasion, BlackRock a effectué la déclaration suivante : « BlackRock, Inc. a franchi le seuil de 10 % du capital d'Arkema dans le cadre normal de son activité de société de gestion de portefeuille menée sans intention de mettre en œuvre une stratégie particulière à l'égard de la société ni d'exercer, à ce titre, une influence spécifique sur la gestion de cette dernière. BlackRock, Inc. n'agit pas de concert avec un tiers et n'a pas l'intention de prendre le contrôle de la société ni de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur, membre du directoire ou du conseil de surveillance ».

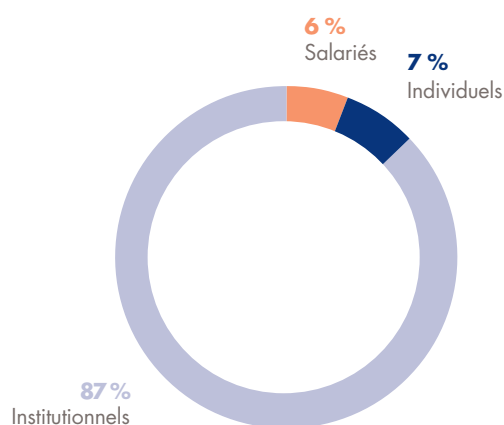
6.3.6 Historique de la répartition du capital et des droits de vote

À la connaissance de la Société, l'estimation de la répartition du capital et des droits de vote aux 31 décembre 2018, 2017 et 2016 était la suivante ⁽¹⁾ :

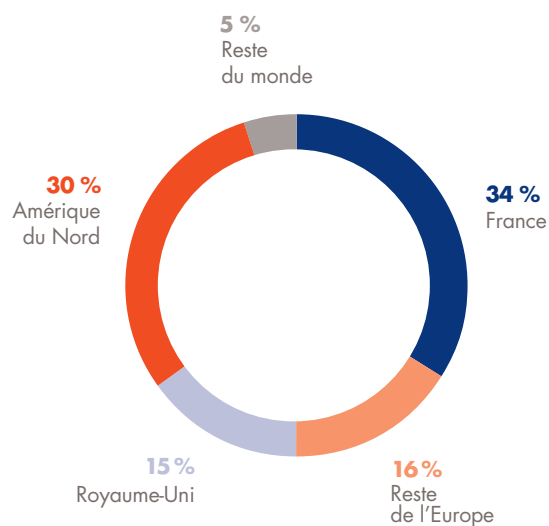
	31 décembre 2018		31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	% du capital	% des droits de vote	% du capital	% des droits de vote	% du capital	% des droits de vote
BlackRock Inc.	9,8	8,8	5,9	5,2	5,6	5,0
Fonds Stratégique de Participations	6,2	11,0	6,3	11,1	6,3	11,1
Norges Bank	n/a	n/a	n/a	n/a	5,7	5,0
Autres actionnaires institutionnels	70,6	62,7	76,5	67,8	70,8	62,7
Actionnaires individuels	7,1	8,0	6,2	7,3	6,1	7,2
Actionnariat salarié	5,9	9,5	5,1	8,6	5,4	9,0
Auto-détention	0,4	0,0	0	0	0,1	0
TOTAL	100	100	100	100	100	100
Nombre actions/droits de vote	76 581 492	86 162 135	75 870 506	85 632 241	75 717 947	85 516 494

(1) Seules sont mentionnées dans le tableau les participations dépassant le seuil de 5 % du capital.

RÉPARTITION DU CAPITAL PAR TYPE D'ACTIONNAIRES (AU 31 DÉCEMBRE 2018)



RÉPARTITION DU CAPITAL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (AU 31 DÉCEMBRE 2018)



6.4 BOURSE

6.4.1 Cotation boursière

L'action Arkema est cotée sur Euronext Paris, compartiment A. Elle est éligible au système de règlement différé (SRD) ainsi qu'au Plan d'Épargne en Actions (PEA).

Un programme ADR (*American Depositary Receipt*) est actif aux États-Unis depuis le 18 mai 2006. Chaque ADR est représentatif d'une *American Depositary Share* (ADS), représentant elle-même une action Arkema.

CODES

ISIN	FR0010313833
Mnémo	AKE
Reuters	AKE.PA
Bloomberg	AKE FP

INDICES

L'action Arkema entre dans la composition des indices suivants :

- CAC Next 20 ;
- CAC Large 60 ;
- SBF 120 ;
- Euro Stoxx Chemicals ; et
- MSCI.

PERFORMANCE DE L'ACTION ARKEMA

	2018	2017	2016
Capitalisation boursière en fin d'exercice <i>(en milliards d'euros)</i>	5,7	7,7	7,0
Performance depuis le 1 ^{er} janvier <i>(situation au 31 décembre)</i>	- 26,2 %	+ 9,3 %	+ 43,9 %
Dernier cours de l'année <i>(en euros)</i>	74,96	101,55	92,94
Moyenne des 30 derniers cours en clôture <i>(en euros)</i>	80,13	103,12	91,75
Plus haut de l'année <i>(en euros)</i>	112,00	110,60	95,28
Plus bas de l'année <i>(en euros)</i>	72,96	87,69	48,17

ÉVOLUTION DE L'ACTION ARKEMA DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2018

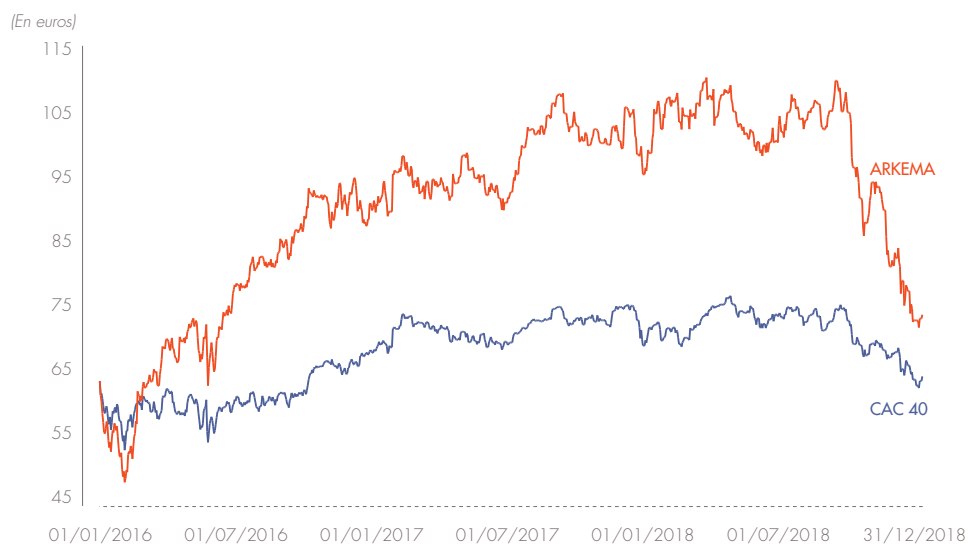
Mois	Nombre de titres échangés <i>(volumes Euronext) ⁽¹⁾</i>	Capitaux échangés sur Euronext <i>(en millions d'euros) ⁽¹⁾</i>	Plus haut cours <i>(en euros)</i>	Plus bas cours <i>(en euros)</i>
Janvier 2018	5 744 061	598,76	108,10	100,10
Février 2018	6 339 964	648,33	109,80	94,82
Mars 2018	5 184 747	554,97	110,70	102,65
Avril 2018	4 099 668	443,60	112,90	102,90
Mai 2018	4 958 674	532,60	111,45	104,00
Juin 2018	5 289 027	541,95	105,80	98,32
Juillet 2018	4 094 579	422,88	107,75	98,84



Mois	Nombre de titres échangés (volumes Euronext) ⁽¹⁾	Capitaux échangés sur Euronext (en millions d'euros) ⁽¹⁾	Plus haut cours (en euros)	Plus bas cours (en euros)
Août 2018	3 911 682	419,08	110,00	103,30
Septembre 2018	4 186 982	450,37	111,65	103,05
Octobre 2018	6 344 186	613,09	109,95	85,02
Novembre 2018	6 317 946	567,46	97,00	81,66
Décembre 2018	5 787 126	452,15	88,38	72,64
Janvier 2019	5 905 902	480,29	85,50	72,88
Février 2019	5 246 129	443,76	89,84	79,16

(1) Source : Statistiques mensuelles Euronext.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION ARKEMA DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2016



En 2018, l'action a baissé de 26,2 %, en particulier sur la fin de l'année, dans un contexte d'inquiétudes fortes des marchés financiers sur le niveau de la demande dans différents marchés finaux comme l'automobile et la construction et quant aux conséquences de certaines tensions géopolitiques notamment entre les États-Unis et la Chine. Entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2018, l'action a progressé de 16,1 %.

6.4.2 Communication financière

Le Groupe diffuse régulièrement des informations sur ses activités, ses résultats et ses perspectives à l'intention des actionnaires, investisseurs, analystes et de l'ensemble de la communauté financière. Les communiqués de presse, les rapports financiers, les présentations du Groupe et les comptes rendus d'assemblées générales sont disponibles sur le site internet dans la rubrique « Investisseurs et Actionnaires » : www.finance.arkema.com.

Le Groupe dépose chaque année un document de référence auprès de l'AMF. Ce document est disponible sur le site internet de l'AMF (www.amf-france.org) ainsi que sur le site internet du Groupe (www.finance.arkema.com). Une version anglaise du document de référence est également disponible sur le site internet du Groupe.

6.4.3 Relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers

Le Groupe s'attache à maintenir un dialogue actif et permanent avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers au travers notamment de *roadshows* et de conférences. Les représentants de la direction générale du Groupe, principalement le Président-directeur général et le directeur financier, rencontrent ainsi régulièrement les gérants de portefeuille et les analystes financiers sur les principales places financières d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie. L'équipe de la communication financière rencontre également régulièrement la communauté financière. Toutes ces réunions ont pour but d'informer le marché des résultats et principales opérations du Groupe et d'améliorer

la compréhension, par les investisseurs et les analystes, de ses activités, de sa stratégie et de ses perspectives.

Les résultats trimestriels, semestriels et annuels font l'objet d'une conférence téléphonique du Président-directeur général ou du directeur financier avec la communauté financière.

En 2018, le Groupe a tenu environ 400 rencontres et a participé à plusieurs conférences sectorielles organisées notamment à Paris et à Londres. En juillet 2017, le Groupe a organisé une Journée Investisseurs (*Capital Markets Day*) en France qui avait réuni une quarantaine de participants.

6.4.4 Relations avec les actionnaires individuels

Le Groupe a pour objectif d'informer ses actionnaires individuels sur sa stratégie, ses résultats et ses activités, en privilégiant l'écoute, les échanges et les rencontres.

Arkema rencontre régulièrement ses actionnaires individuels, notamment au cours de l'assemblée générale qui est un moment privilégié d'information et de dialogue sur la stratégie et le développement du Groupe. En 2018, Arkema a également participé au salon Actionaria à Paris et à des réunions avec des actionnaires individuels en région parisienne et en province.

Par ailleurs, au travers de son Club des actionnaires, le Groupe propose à ses membres tout au long de l'année des activités pour découvrir le monde de la chimie, l'innovation et les applications des produits chimiques dans la vie quotidienne.

Des présentations, interviews, reportages et les « Lettres aux actionnaires » sont disponibles dans la rubrique du site internet dédiée aux actionnaires individuels (www.finance.arkema.com).

6.4.5 Contacts communication financière

Service relations investisseurs institutionnels

Téléphone :

+33 (0)1 49 00 74 63

Adresse e-mail : investor-relations@arkema.com

Service actionnariat individuel

Téléphone :

0 800 01 00 01 (numéro vert depuis la France)

+33 (0)1 71 29 81 70 (depuis l'étranger)

Adresse e-mail : actionnaires-individuels@arkema.com

6.4.6 Actions au nominatif

Les actions Arkema peuvent être inscrites au nominatif. Dans ce cas, les actionnaires sont identifiés par Arkema en tant que société émettrice, ou par son mandataire BNP Paribas Securities Services chargé du registre nominatif des actionnaires.

Parmi les avantages du nominatif figurent notamment :

- un droit de vote double au-delà de deux ans de détention en continu (voir paragraphe 6.5.2 du présent chapitre) ; et
- la possibilité de recevoir directement la convocation à l'assemblée générale des actionnaires.

Les coordonnées du mandataire nominatif sont :

BNP Paribas Securities Services

CTS – Services aux Émetteurs

Les Grands Moulins de Pantin

9, rue du Débarcadère

93761 Pantin Cedex – France

Téléphone :

• 0 800 115 153 (depuis la France)

• +33 (0)1 55 77 41 17 (depuis l'étranger)

Adresse e-mail : paris_bp2s_arkema_actionnaires@bnpparibas.com

6.4.7 Politique de dividendes

Le dividende est un élément clé de la politique de retour à l'actionnaire du Groupe. La Société a ainsi pour objectif de payer un dividende stable ou en augmentation chaque année.

Compte tenu de cette politique et de la performance du Groupe en 2018, le Conseil d'administration du 26 février 2019 a décidé, après avoir arrêté les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, de proposer à l'assemblée générale des actionnaires

du 21 mai 2019 de verser, en numéraire, un dividende de 2,50 euros par action, en augmentation de 9 % environ par rapport à 2017. Cette décision reflète les très bons résultats du Groupe et la confiance du Conseil d'administration dans les perspectives de développement du Groupe.

Le détachement du coupon est fixé au 27 mai 2019 et la mise en paiement interviendra à compter du 29 mai 2019.

	2018 ⁽¹⁾	2017	2016	2015	2014
Dividende par action (en euros) ⁽²⁾	2,50	2,30	2,05	1,90	1,85
Taux de distribution (dividende par action/résultat net courant par action)	26 %	29 %	37 %	45 %	51 %

(1) Montant du dividende proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2019.

(2) Dividende éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

Depuis 2007, première année au titre de laquelle le Groupe a payé un dividende, le dividende a augmenté d'environ 12 % en moyenne par an.

6.5 EXTRAIT DES STATUTS

6.5.1 Assemblées générales (articles 16, 17.1 et 17.2 des statuts)

CONVOCACTION – LIEU DE RÉUNION – ADMISSION

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires.

Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'inscription en compte des titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire habilité pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, dans le délai réglementaire en vigueur, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire teneur de compte dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

EXERCICE DU DROIT DE VOTE

À compter de la convocation de l'assemblée, tout actionnaire peut demander par écrit à la Société de lui adresser un formulaire de vote à distance soit sous forme papier, soit, si le Conseil d'administration prévoit cette faculté dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, sous forme électronique. Cette demande doit être déposée ou reçue au siège social au plus tard six jours avant la date de la réunion, le Conseil d'administration ayant toujours la faculté de réduire ou de supprimer ce délai.

Les formulaires de vote à distance sous forme papier devront être déposés ou reçus par la Société trois jours au moins avant la date de la réunion de l'assemblée générale des actionnaires. Les formulaires de vote à distance sous forme électronique pourront être déposés ou reçus par la Société jusqu'à la veille de la réunion de l'assemblée générale des actionnaires au plus tard à 15 heures, heure de Paris. Le Conseil d'administration ou le Président sur subdélégation aura toujours la faculté de réduire ou de supprimer ces délais.

REPRÉSENTATION

Un actionnaire peut se faire représenter aux assemblées générales par un autre actionnaire, par son conjoint, par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale dans les conditions prévues aux articles L. 225-106 et suivants du Code de commerce.

Les personnes morales actionnaires participent aux assemblées par leurs représentants légaux ou par tout mandataire désigné à cet effet.

Tout membre de l'assemblée qui veut se faire représenter par un mandataire doit faire parvenir son formulaire de procuration à la Société, soit sous forme papier, soit, si le Conseil d'administration prévoit cette faculté dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, sous forme électronique, trois jours au moins avant la réunion. Toutefois, le Conseil d'administration, ou le Président sur délégation, a toujours la faculté de réduire ou de supprimer ce délai et d'accepter des formulaires de procuration en dehors de cette limite.

Les procurations sous forme électronique pourront être déposées ou reçues par la Société jusqu'à la veille de la réunion de l'assemblée générale des actionnaires au plus tard à 15 heures, heure de Paris. Le Conseil d'administration ou le Président sur délégation aura toujours la faculté de réduire ou de supprimer ce délai.

UTILISATION DES MOYENS DE TÉLÉTRANSMISSION

Le Conseil d'administration a la faculté de décider que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par le Code de commerce.

PRÉSIDENTE DE L'ASSEMBLÉE

L'assemblée générale des actionnaires est présidée par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

QUORUM ET MAJORITÉ

Les assemblées générales, qu'elles soient à caractère ordinaire, extraordinaire, mixte ou spécial délibèrent dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions législatives et réglementaires qui les régissent et exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

6.5.2 Droits de vote (articles 17.3 et 17.4 des statuts)

DROITS DE VOTE, DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 17.3 DES STATUTS)

Sous réserve des dispositions ci-après, chaque membre de l'assemblée a droit à autant de droits de vote et exprime en assemblée autant de voix qu'il possède ou représente d'actions libérées des versements exigibles.

Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué, dans les conditions législatives et réglementaires, à toutes les actions nominatives entièrement libérées, inscrites au nom d'un même actionnaire depuis deux ans au moins.

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

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double attribué en vertu des trois premiers alinéas. Néanmoins, 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.

LIMITATIONS DU NOMBRE DE DROITS DE VOTE (ARTICLE 17.4 DES STATUTS)

En assemblée générale, aucun actionnaire ne peut exprimer, par lui-même et par mandataire, au titre des droits de vote simple attachés aux actions qu'il détient directement ou indirectement et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 10 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société. Toutefois s'il dispose en outre, à titre personnel ou comme mandataire, de droits de vote double, la limite ainsi fixée pourra être dépassée en tenant compte exclusivement des droits de vote supplémentaires

qui en résultent, sans que l'ensemble des droits de vote qu'il exprime ne puisse excéder 20 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société.

Pour l'application des dispositions ci-dessus :

- le nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société pris en compte est calculé à la date de l'assemblée générale des actionnaires et est porté à la connaissance des actionnaires à l'ouverture de ladite assemblée générale ;
- le nombre de droits de vote détenus directement et indirectement s'entend de ceux qui sont attachés aux actions que détient en propre une personne physique, soit à titre personnel soit dans le cadre d'une indivision, une société, groupement, association ou fondation et de ceux qui sont attachés aux actions détenues par une société contrôlée, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, par une autre société ou par une personne physique, association, groupement ou fondation ; et
- la procuration d'actionnaire retournée à la Société sans indication de mandataire est soumise aux limitations ci-dessus. Toutefois, ces limitations ne visent pas le Président de l'assemblée générale des actionnaires émettant un vote en vertu de l'ensemble de ces procurations.

Les limitations prévues aux paragraphes ci-dessus sont sans effet pour le calcul du nombre total des droits de vote y compris les droits de vote double, attachés aux actions de la Société et dont il doit être tenu compte pour l'application des dispositions législatives, réglementaires ou statutaires prévoyant des obligations particulières par référence au nombre des droits de vote existant dans la Société ou au nombre d'actions ayant droit de vote.

Les limitations prévues ci-dessus deviennent caduques, sans qu'il y ait lieu à une nouvelle décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dès lors qu'une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir au moins les deux tiers du nombre total des actions de la Société à la suite d'une procédure publique visant la totalité des actions de la Société. Le Conseil d'administration constate la réalisation de la caducité et procède aux formalités corrélatives de modification des statuts.

6.5.3 Affectation des bénéfices (article 20 des statuts)

Sur le bénéfice de l'exercice de la Société, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé dans l'ordre suivant :

1. 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale, ce prélèvement cessant d'être obligatoire dès lors que le fonds de réserve légale a atteint le dixième du capital social ;
2. les sommes fixées par l'assemblée générale des actionnaires en vue de la constitution de réserves dont elle déterminera l'affectation ou l'emploi ; et
3. les sommes dont l'assemblée générale des actionnaires décide le report à nouveau.

Le solde, s'il en existe un, est versé aux actionnaires à titre de dividende. Le Conseil d'administration peut procéder à la distribution d'acomptes sur dividende dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires.

L'assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende ou des acomptes mis en distribution,

une option entre le paiement du dividende en numéraire ou son paiement en actions.

L'assemblée générale des actionnaires peut à toute époque, sur la proposition du Conseil d'administration, décider la répartition totale ou partielle des sommes figurant aux comptes de réserves soit en espèces, soit en actions de la Société.

6.5.4 Droits et obligations attachés aux actions (article 9 des statuts)

Outre le droit de vote, chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

La propriété d'une action emporte adhésion aux statuts de la Société, et à toutes les décisions des assemblées générales des actionnaires de la Société.

La modification des droits attachés aux actions est soumise aux dispositions légales.

6.5.5 Forme et transmission des actions (article 7 des statuts)

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire sous réserve des dispositions législatives et réglementaires contrares.

Les actions sont librement négociables. Elles font l'objet d'une inscription en compte et se transmettent par virement de compte à compte, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires.

6.5.6 Identification des actionnaires (article 8.1 des statuts)

La Société peut à tout moment faire usage de l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires permettant l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

En vue de l'identification des détenteurs de titres au porteur, la Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment et contre rémunération à sa charge, au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses assemblées générales ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et le cas échéant les restrictions dont ces titres peuvent être frappés. Si le délai de communication, fixé par les règlements en vigueur, de ces informations n'est pas respecté ou si les informations fournies par l'établissement teneur de comptes sont incomplètes ou erronées, le dépositaire central peut demander la communication de ces informations, sous astreinte, au Président du tribunal de grande instance statuant en référé.

Les renseignements obtenus par la Société ne peuvent être cédés par celle-ci, même à titre gratuit, sous peine des sanctions pénales prévues à l'article 226-13 du Code pénal.

L'intermédiaire inscrit pour le compte d'un propriétaire de titres sous la forme nominative n'ayant pas son domicile sur le territoire français est tenu de révéler dans les conditions, notamment de délai, prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, l'identité des propriétaires de ces titres, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux, sur simple demande de la Société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment.

Aussi longtemps que la Société estime que certains détenteurs de titres, au porteur ou sous la forme nominative, dont l'identité lui a été communiquée, le sont pour le compte de tiers propriétaires des titres, elle est en droit de demander à ces détenteurs de révéler l'identité des propriétaires de ces titres, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux, dans les conditions prévues ci-dessus. Lorsque la personne faisant l'objet d'une demande conformément aux dispositions ci-dessus n'a pas

transmis les informations ainsi demandées dans les délais légaux et réglementaires ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, soit à la quantité de titres détenus par chacun d'eux, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'indication, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

En outre, au cas où la personne inscrite méconnaîtrait sciemment les dispositions ci-dessus, le tribunal dans le ressort duquel la Société a son siège social peut, sur demande de la Société ou

d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital, prononcer la privation totale ou partielle, pour une durée totale ne pouvant excéder cinq ans, des droits de vote attachés aux actions ayant fait l'objet de l'interrogation et, éventuellement pour la même période, du dividende correspondant.

La Société peut, en outre et sans préjudice des obligations de déclaration prévues à l'article 8.2 des statuts, demander à toute personne morale propriétaire de ses actions et possédant une participation dépassant le quarantième du capital ou des droits de vote de lui faire connaître l'identité des personnes détenant directement ou indirectement plus du tiers du capital social ou des droits de vote de cette personne morale qui sont susceptibles d'être exercés aux assemblées générales de celle-ci.

6.5.7 Franchissement de seuils (article 8.2 des statuts)

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne, physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder, au sens des articles L. 233-9 et L. 233-10 du Code de commerce, directement ou indirectement, un pourcentage du capital ou des droits de vote égal ou supérieur à 1 %, est tenue d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception indiquant le nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que les droits de vote qui y sont attachés qu'elle détient seule ou de concert, directement ou indirectement, dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de ce seuil.

Au-delà de ce seuil de 1 % et jusqu'à 30 %, cette obligation de déclaration doit être renouvelée dans les mêmes conditions

ci-dessus chaque fois qu'un multiple de 0,5 % du capital ou des droits de vote est franchi.

À défaut d'avoir été déclarées ainsi qu'il est dit aux deux premiers paragraphes ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société en font la demande lors de cette assemblée.

Toute personne physique ou morale est également tenue d'informer la Société dans les formes et délais prévus aux deux premiers alinéas ci-dessus, lorsque sa participation directe, indirecte ou de concert devient inférieure à l'un quelconque des seuils mentionnés auxdits alinéas.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

7.1 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS <small>RFA</small>	330
---	------------

7.2 PROJET D'ORDRE DU JOUR ET PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES <small>RFA</small>	332
--	------------

7.2.1 Projet d'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019	332
---	-----

7.2.2 Projet de texte des résolutions proposées à l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019	332
---	-----

7.3 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 21 MAI 2019 <small>RFA</small>	337
---	------------

7.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION DE RÉDUCTION DU CAPITAL	341
--	------------

7.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE <small>RFA</small>	342
--	------------

7.6 RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR L'UTILISATION DE LA DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU TITRE DE LA 16^{ÈME} RÉSOLUTION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 7 JUIN 2016 <small>RFA</small>	343
--	------------

7.7 RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS, SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION <small>RFA</small>	345
--	------------



Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

7.1 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Tour Egho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris-La Défense Cedex

Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
Membre du réseau Ernst & Young Global Limited

Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense Cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

Arkema

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

À l'assemblée générale de la société Arkema,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bienfondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvé par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général de votre société

Votre Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 2 mars 2016, de renouveler l'engagement lié à la cessation de fonctions de M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général, en cas de départ contraint. Conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'octroi de cette indemnité a été soumis à l'approbation de votre assemblée générale qui s'est tenue le 7 juin 2016.

Le Président-directeur général ne bénéficiera d'une indemnité de départ qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revête ce départ, soit notamment en cas de révocation avant terme ou de non-renouvellement du mandat de Président-directeur général à l'échéance de celui-ci, lié à un changement de contrôle ou de stratégie. Elle ne sera pas due en cas de faute grave ou lourde.

Le montant de cette indemnité ne pourra excéder deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) étant précisé que la base de calcul de cette dernière sera la rémunération fixe de l'année au cours de laquelle le départ contraint intervient et la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées antérieurement à la date du départ.

Les modalités de calcul de cette indemnité sont précisées dans notre rapport spécial du 11 mars 2016.

Paris - La Défense, le 26 février 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Bertrand Desbarrières

François Quédiniac

ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon

7.2 PROJET D'ORDRE DU JOUR ET PROJET DE TEXTE DES RÉOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES

7.2.1 Projet d'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

- Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018.
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018.
- Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et fixation du dividende.
- Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.
- Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Victoire de Margerie.
- Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Hélène Moreau-Leroy.
- Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Laurent Mignon.
- Nomination de M. Ian Hudson en qualité d'administrateur.

- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général.
- Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 au Président-directeur général.
- Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

- Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 24 mois, à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions.
- Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions de la Société.
- Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités.

7.2.2 Projet de texte des résolutions proposées à l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019

RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018, du rapport de gestion du Conseil d'administration et des rapports des commissaires aux comptes,

approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Conformément aux dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, l'assemblée générale constate qu'il n'a pas été engagé de dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit code au cours de l'exercice écoulé.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, du rapport du Conseil d'administration sur la gestion du Groupe et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et fixation du dividende)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et après avoir constaté que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018 font apparaître un bénéfice net de 521 930 576,54 euros, auquel s'ajoutent le report à nouveau antérieur d'un montant de 1 548 709 753,43 euros et un excédent de réserve légale de 24 386 278,27 euros, décide, sur la proposition du Conseil d'administration, d'affecter comme suit le résultat de l'exercice :

Origine

Bénéfice de l'exercice	521 930 576,54 €
Report à nouveau antérieur	1 548 709 753,43 €
Excédent de réserve légale ⁽¹⁾	24 386 278,27 €
Résultat distribuable	2 095 026 608,24 €

Affectation

Dividende distribué ⁽²⁾	191 453 730 €
Report à nouveau	1 903 572 878,24 €

(1) Part de la réserve légale supérieure à 10 % du capital social au 31 décembre 2018.

(2) Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2018 et existantes à la date de la réunion du Conseil d'administration qui arrête le projet de résolution et ouvrant en conséquence droit au dividende et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue jusqu'à la date de détachement du dividende en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues.

L'assemblée générale décide en conséquence la mise en paiement au titre des 76 581 492 actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2018 et existantes à la date de la réunion du Conseil d'administration qui arrête le projet de résolutions, d'un dividende de 191 453 730 euros correspondant à une distribution de deux euros et cinquante centimes (2,50 euros) par action, étant précisé que tous pouvoirs sont donnés au Conseil d'administration pour déterminer le montant global définitif du dividende, puis le solde distribuable, et en conséquence le montant à porter au compte « report à nouveau ».

Le dividende de l'exercice 2018 sera détaché de l'action le 27 mai 2019 et mis en paiement le 29 mai 2019.

Cette distribution est éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France tel qu'indiqué à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

Il est rappelé que le dividende mis en paiement au titre des trois exercices précédents s'est établi comme suit :

Exercice	2018	2017	2016
Dividende net par action (en euros)	2,50 ⁽¹⁾	2,30 ⁽¹⁾	2,05 ⁽¹⁾

(1) Montants éligibles en intégralité à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France tel qu'indiqué à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

Quatrième résolution

(Approbation du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes prévu à l'article L. 225-40 du Code de commerce qui ne fait mention d'aucune convention nouvelle, prend acte des informations relatives aux conventions conclues et aux engagements pris au cours du dernier exercice clos ou d'exercices antérieurs et approuvés par l'assemblée générale, visées dans ce rapport.

Cinquième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Victoire de Margerie)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constaté que le mandat d'administrateur de Madame Victoire de Margerie expire ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre (4) ans qui expirera à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Hélène Moreau-Leroy)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constaté que le mandat d'administrateur de Madame Hélène Moreau-Leroy expire ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre (4) ans qui expirera à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Laurent Mignon)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après

avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constaté que le mandat d'administrateur de Monsieur Laurent Mignon expire ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre (4) ans qui expirera à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Huitième résolution

(Nomination de Monsieur Ian Hudson en qualité d'administrateur)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer Monsieur Ian Hudson, en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre (4) ans qui expirera à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Neuvième résolution

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au Président-directeur général.

Dixième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 au Président-directeur général)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, à M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général de la Société, tels que présentés dans ledit rapport.

Onzième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à acheter ou faire acheter des actions de la Société, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de

commerce, du règlement européen n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 et du Titre IV du Livre II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social, à quelque moment que ce soit, étant précisé que cette limite de 10 % s'applique à un nombre d'actions de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée, dans les conditions suivantes :

(i) le prix unitaire maximum d'achat ne devra pas excéder 135 euros.

Le Conseil d'administration pourra toutefois ajuster le prix d'achat susmentionné en cas d'incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu soit à l'élévation de la valeur nominale des actions, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division de la valeur nominale de l'action ou de regroupement d'actions, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action ;

(ii) le montant global maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne devra pas excéder 135 millions d'euros ;

(iii) les acquisitions réalisées par la Société en vertu de la présente autorisation ne pourront en aucun cas l'amener à détenir, directement ou indirectement, plus de 10 % des actions composant le capital social de la Société ;

(iv) les actions rachetées et conservées par la Société seront privées de droit de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende ;

(v) l'acquisition ou le transfert de ces actions pourront être effectués à tout moment, à l'exception des périodes d'offres publiques sur les titres de la Société, dans les conditions et limites, notamment de volumes et de prix, prévues par les textes en vigueur à la date des opérations considérées, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par le recours à des instruments financiers dérivés ou à des bons négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'administration appréciera.

L'assemblée générale décide que ces achats d'actions pourront être effectués en vue de toute affectation permise par la loi ou qui viendrait à être permise par la loi, et notamment en vue :

(i) de mettre en œuvre les pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers telles que (a) l'achat d'actions de la Société pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la Société au moment de l'acquisition ou (b) les opérations d'achat ou de vente dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement et conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, ainsi que (c) toute pratique de marché qui serait ultérieurement admise par l'Autorité des marchés financiers ou par la loi ;

- (ii) de mettre en place et d'honorer des obligations et notamment de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès par tous moyens immédiatement ou à terme à des actions de la Société, ainsi que réaliser toutes opérations de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'administration appréciera ;
- (iii) de couvrir des plans d'options d'achat d'actions octroyés aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe ;
- (iv) d'attribuer gratuitement aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe des actions de la Société, notamment dans les conditions visées par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- (v) de proposer aux salariés d'acquérir des actions, directement, ou par l'intermédiaire d'un Plan d'épargne entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- (vi) d'annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées en vue de réduire le capital de la Société.

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour assurer l'exécution de cette autorisation, et notamment en fixer les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, établir et modifier tous documents, notamment d'information, effectuer toutes formalités, en ce compris affecter ou réaffecter les actions acquises aux différentes finalités poursuivies, et toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

L'assemblée générale décide que cette autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale. Elle prive d'effet pour sa partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet et plus particulièrement celle donnée par l'assemblée générale mixte du 18 mai 2018 dans sa 14^{ème} résolution.

RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Douzième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 24 mois, à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques

qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera, dans la limite de 10 % du capital de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale ;

- décide que la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sera imputée sur le poste « Primes d'émission » ou sur tout poste de réserves disponibles, y compris la réserve légale dans la limite de 10 % de la réduction de capital réalisée ;
- confère au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de délégation dans les conditions légales, pour procéder à la réduction de capital résultant de l'annulation des actions et à l'imputation précitée, ainsi que pour modifier en conséquence les statuts de la Société et accomplir toutes formalités.

L'assemblée générale décide que cette autorisation est donnée au Conseil d'administration pour une durée de vingt-quatre (24) mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, toute autorisation antérieure ayant le même objet et en particulier celle donnée par l'assemblée générale mixte du 23 mai 2017 dans sa 12^{ème} résolution.

Treizième résolution

(Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions de la Société soumises à conditions de performance, pour une durée de 38 mois et dans la limite d'un montant maximum de 1 500 000 actions, soit moins de 2 % du capital social)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié et/ou les mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1.II du Code de commerce), de la Société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 dudit code ;
2. décide que les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux susvisés de la Société, et aux membres du Comité exécutif, seront assorties d'au moins deux critères de performance (un critère externe et un critère interne) fixés par le Conseil d'administration, et notamment en fonction desquels sera déterminé le nombre d'actions définitivement acquises, ces critères étant appréciés sur une période minimum de trois exercices ;
3. décide qu'au titre de la présente autorisation, le Conseil pourra attribuer un nombre maximum de 1 500 000 actions existantes ou à émettre de la Société (soit moins de 2 % du capital social à la date de la présente assemblée générale), étant précisé que ce montant maximum est fixé

compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

4. décide que le Conseil d'administration fixera, dans les conditions légales, lors de chaque décision d'attribution :

(i) la période d'acquisition, période à l'issue de laquelle l'attribution des actions deviendra définitive, qui sera d'une durée minimale d'un an, et

(ii) la période d'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires, période courant à compter de l'attribution définitive des actions, qui sera, pour tout ou partie des actions, d'une durée minimale d'un an, à l'exception des actions dont la période d'acquisition sera d'une durée minimale de deux ans et pour lesquelles la durée de l'obligation de conservation pourra être supprimée ou réduite ;

5. décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, et qu'en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution définitive des actions dans un délai de six mois à compter du décès ; ces actions seront librement cessibles ;

6. décide que les actions existantes pouvant être attribuées au titre de la présente résolution seront acquises par la Société, soit dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de commerce, soit, le cas échéant, dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale au titre de l'article L. 225-209 dudit code ;

7. prend acte de ce qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation par les actionnaires (i) à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions, (ii) à tout droit aux actions attribuées gratuitement sur le fondement de la présente délégation, et (iii) à tout droit sur le montant des réserves et primes sur lesquelles sera, le cas échéant, imputée l'émission des actions nouvelles ;

8. donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin de :

(i) déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes,

(ii) déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, les critères d'attribution, le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions ainsi attribuées,

(iii) fixer, notamment pour les actions attribuées aux mandataires sociaux éligibles et aux membres du Comité exécutif, les critères de performance,

(iv) décider pour les actions attribuées aux mandataires éligibles de la Société, soit qu'elles ne peuvent être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité d'actions attribuées gratuitement que ces derniers seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,

(v) fixer, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions,

(vi) décider la date de jouissance, même rétroactive des actions nouvellement émises,

(vii) décider les conditions dans lesquelles le nombre des actions attribuées gratuitement sera ajusté, et

(viii) plus généralement, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, conclure tous accords, établir tous documents, constater les augmentations de capital à la suite des attributions définitives, modifier le cas échéant les statuts en conséquence, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution, conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

L'assemblée générale décide que cette autorisation est donnée pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la date de la présente assemblée. Elle prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet et en particulier celle donnée par l'assemblée générale mixte du 7 juin 2016 dans sa 17^{ème} résolution.

Quatorzième résolution

(Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités)

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée aux fins d'accomplir toutes formalités de dépôt, de publicité ou autres qu'il appartiendra.

7.3 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 21 MAI 2019

Le Conseil d'administration propose de soumettre au vote des actionnaires, lors de l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019, les résolutions décrites ci-après.

RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Approbation des comptes annuels (1^{ère} et 2^{ème} résolutions)

Les 1^{ère} et 2^{ème} résolutions ont respectivement pour objet d'approuver les comptes sociaux de la Société et les comptes consolidés du Groupe Arkema de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Ainsi, aux termes de la 1^{ère} résolution, le Conseil vous propose d'approuver les comptes sociaux de l'exercice 2018 tels qu'ils sont présentés dans le rapport de gestion du Conseil d'administration ainsi que toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui y sont mentionnées. Il vous est également demandé de constater qu'il n'a pas été engagé de dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts au cours de l'exercice écoulé. Dans la 2^{ème} résolution, il vous est proposé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, d'approuver les comptes consolidés de l'exercice 2018 ainsi que toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui y sont mentionnées.

Affectation du résultat et fixation du dividende (3^{ème} résolution)

La 3^{ème} résolution a pour objet de décider de l'affectation du bénéfice de l'exercice 2018 de la Société, tel qu'il ressort des comptes sociaux, et qui s'élève à 521 930 576,54 euros, auquel s'ajoutent le report à nouveau antérieur d'un montant de 1 548 709 753,43 euros et un excédent de réserve légal de 24 386 278,27 euros. Le Conseil d'administration vous propose en conséquence d'affecter ce résultat de la façon suivante :

Origine

Bénéfice de l'exercice	521 930 576,54 €
Report à nouveau antérieur	1 548 709 753,43 €
Excédent de réserve légale ⁽¹⁾	24 386 278,27 €
Résultat distribuable	2 095 026 608,24 €

Affectation

Dividende distribué ⁽²⁾	191 453 730 €
Report à nouveau	1 903 572 878,24 €

(1) Part de la réserve légale supérieure à 10 % du capital social au 31 décembre 2018.

(2) Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2018 et existantes à la date de la réunion du Conseil d'administration qui arrête le projet de résolution et ouvrant en conséquence droit au dividende et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue jusqu'à la date de détachement du dividende en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues.

La mise en paiement du dividende au titre des 76 581 492 actions portant jouissance au 1^{er} janvier 2018 et existantes à la date de la réunion du Conseil d'administration qui arrête le projet de textes des résolutions, d'un montant de 191 453 730 euros, correspondrait à une distribution de deux euros et cinquante centimes d'euros (2,50 euros) par action.

Le dividende de l'exercice 2018 serait détaché de l'action le 27 mai 2019 et mis en paiement à compter du 29 mai 2019.

Cette distribution serait éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France tel qu'indiqué à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

Il est rappelé que le dividende mis en paiement au titre des trois exercices précédents s'est établi ainsi :

Exercice	2018	2017	2016
Dividende net par action (en euros)	2,50 ⁽¹⁾	2,30 ⁽¹⁾	2,05 ⁽¹⁾

(1) Montants éligibles en intégralité à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France tel qu'indiqué à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

La distribution de ce dividende de deux euros et cinquante centimes d'euros (2,50 euros) par action représenterait une augmentation d'environ 9 % par rapport à l'année précédente. Cette proposition

réaffirme l'importance du dividende comme un élément clé de la politique de retour à l'actionnaire. Elle tient compte de la performance de la Société en 2018 et témoigne de la confiance du Conseil dans les perspectives de développement du Groupe et la solidité de sa génération de trésorerie et de son bilan.

Approbation des conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce (4^{ème} résolution)

Conformément à la loi, le Conseil d'administration a procédé à l'examen annuel des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exercice s'est poursuivi au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Il a constaté (i) que la seule convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs et dont l'exercice s'est poursuivi au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 est l'engagement lié à la cessation de fonctions du Président-directeur général et (ii) qu'aucune convention nouvelle ni aucun engagement non encore approuvé par l'assemblée générale n'est intervenu au cours de l'exercice 2018. Le Conseil vous propose de prendre acte, dans la **4^{ème} résolution**, des informations relatives aux conventions conclues et aux engagements pris au cours du dernier exercice clos ou d'exercices antérieurs et approuvés par l'assemblée générale telles qu'elles sont présentées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes figurant dans la section 7.1 du présent chapitre.

Composition du Conseil d'administration : renouvellements et nomination (5^{ème} à 8^{ème} résolutions)

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 3 avril 2019, a pris acte que les mandats d'administrateurs de Mmes Victoire de Margerie et Hélène Moreau-Leroy et de MM. Laurent Mignon et François Enaud, administrateur référent, arrivent à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 21 mai 2019. Il tient à remercier chaleureusement M. François Enaud pour avoir accompagné le Groupe dans les différentes étapes de sa transformation et pour sa contribution active aux travaux du Conseil d'administration et à ceux du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance ainsi que pour ses fonctions d'administrateur référent.

En conséquence, sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration vous propose au titre des **5^{ème} à 8^{ème} résolutions**, les renouvellements et nomination qui suivent.

À l'issue de l'assemblée générale, et sous réserve du vote favorable de celle-ci auxdites résolutions, le Conseil d'administration serait ainsi composé de treize membres dont six femmes, soit un taux de féminisation de 42 % (hors administrateur représentant les salariés).

Renouvellements des mandats de Mme Victoire de Margerie, Mme Hélène Moreau-Leroy et de M. Laurent Mignon (5^{ème} à 7^{ème} résolutions)

Le Conseil d'administration vous propose au titre des **5^{ème} à 7^{ème} résolutions** de renouveler les mandats d'administrateurs de Mmes Victoire de Margerie et Hélène Moreau-Leroy et de M. Laurent Mignon pour une durée de quatre années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en 2023 à l'effet de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Mme Victoire de Margerie est administrateur indépendant et membre du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance. En 2018, elle a assisté à toutes les réunions du Conseil d'administration (sur un total de 6) et à 2 réunions sur les 3 réunions du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance qui se sont tenues.

Mme Hélène Moreau-Leroy est administrateur indépendant et membre du Comité d'audit et des comptes. En 2018, elle a assisté à toutes les réunions du Conseil d'administration (sur un total de 6) et à toutes les réunions du Comité d'audit et des comptes (sur un total de 6).

M. Laurent Mignon est administrateur. En 2018, il a assisté à toutes les réunions du Conseil d'administration (sur un total de 6).

Depuis le début de l'année 2019, ces administrateurs ont assisté à 100 % des réunions du Conseil d'administration (sur un total de 3) et, le cas échéant, des comités dont ils sont membres (une réunion du Comité d'audit et des comptes et 2 réunions du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance).

Ces renouvellements permettront au Conseil d'administration d'Arkema de continuer à bénéficier de leurs expériences respectives de dirigeants de haut niveau dans les secteurs chimiques et industriels, pour les deux premières, et de direction générale d'un grand groupe du secteur de la banque et de l'assurance pour le troisième, ainsi que de leur connaissance d'Arkema et de ses enjeux prioritaires.

Les biographies de Mmes Victoire de Margerie et Hélène Moreau-Leroy et de M. Laurent Mignon sont détaillées au paragraphe 3.2.1.3 du présent document.

Nomination de M. Ian Hudson en qualité d'administrateur (8^{ème} résolution)

Le Conseil d'administration vous propose, dans la **8^{ème} résolution**, de nommer M. Ian Hudson, en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires qui se tiendra en 2023 à l'effet de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

M. Ian Hudson aura la qualité d'administrateur indépendant. Sa nomination permettra au Conseil d'administration de bénéficier de son expérience de dirigeant dans le secteur de la chimie.

Sous réserve de sa nomination par l'assemblée générale, le Conseil d'administration a décidé de nommer M. Ian Hudson en qualité de membre du Comité d'audit et des comptes.

Né en 1957, M. Ian Hudson est diplômé de l'université d'Oxford et titulaire d'une maîtrise en français et en allemand.

M. Ian Hudson a entamé sa carrière au sein de la société ICI, une ancienne multinationale britannique spécialisée dans les produits chimiques et les secteurs connexes. En 1998, il a rejoint Dupont de Nemours où il a assumé, pendant 17 ans, de nombreux rôles de leadership. Il a pris sa retraite en 2016 après avoir occupé pendant plus de dix ans la fonction de Président Europe, Moyen-Orient et Afrique. Il a été membre du Comité de direction et Conseil du CEFIC et d'EuropaBio. Il a également été membre du Comité de la Fondation IMD et membre de la Chambre de Commerce Suisse-Américaine. Il est, depuis 2019, Président du Conseil d'administration de Carbios.

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général (9^{ème} résolution)

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le Conseil vous propose dans la **9^{ème} résolution** d'approuver les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au Président-directeur général, tels que déterminés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Les éléments qui composent la rémunération du Président-directeur général et les critères de répartition sont déterminés, à chaque renouvellement de mandat et pour la durée du mandat, par le Conseil d'administration. Ils ont été ainsi fixés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 2 mars 2016, dans le cadre du renouvellement du mandat du Président-directeur général par l'assemblée générale du 7 juin 2016, et présentés lors de cette assemblée générale dans le cadre de la soumission au vote des actionnaires du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff. Ils ont à nouveau été soumis à l'assemblée générale du 18 mai 2018 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, sans changement par rapport à 2017, et figurent de manière détaillée au paragraphe 3.4.2.1 du présent document.

Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à chaque dirigeant mandataire social de la Société (10^{ème} résolution)

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, la **10^{ème} résolution** a pour objet de soumettre à l'approbation des actionnaires les éléments de la rémunération versés ou attribués à chaque dirigeant mandataire social de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018. L'approbation de cette résolution conditionnera le versement de la rémunération variable annuelle due au titre dudit exercice clos.

Le Conseil d'administration vous propose d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général et seul dirigeant mandataire social de la Société. Ces éléments figurent de manière détaillée au paragraphe 3.4.2.2 du présent document.

Rachat d'actions (11^{ème} résolution)

Jusqu'au 31 janvier 2019, la Société a acquis, dans le cadre de l'autorisation d'opérer sur les titres de la Société accordée par la **14^{ème} résolution** de l'assemblée générale du 18 mai 2018, 547 642 actions de la Société destinées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions, permettant ainsi de procéder sans effet dilutif aux attributions effectives d'actions de performance.

L'autorisation accordée par l'assemblée générale du 18 mai 2018 arrivant à échéance prochainement, il vous est

proposé, dans la **11^{ème} résolution**, d'autoriser à nouveau le Conseil d'administration, pour une période de 18 mois, à acheter ou faire acheter des actions de la Société, à quelque moment que ce soit, **à l'exception des périodes d'offres publiques** sur les titres de la Société, à un prix maximum de **135 euros** par action. Le montant global maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions s'élèverait à 135 millions d'euros.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société **représentant au maximum 10 % du capital social de la Société**.

Ces opérations pourraient être réalisées en vue de toute affectation permise par la loi et, en premier lieu, seraient destinées à la couverture des plans d'attribution d'actions de performance.

Cette nouvelle autorisation priverait d'effet, à compter de la date de la présente assemblée générale, pour sa partie non utilisée, la **14^{ème} résolution** de l'assemblée générale mixte du 18 mai 2018.

Le détail des programmes en cours et à venir figure au paragraphe 6.2.4 du présent document.

RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions (12^{ème} résolution)

Le Conseil d'administration vous propose, dans la **12^{ème} résolution**, de renouveler l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 23 mai 2017, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, de procéder, en une ou plusieurs fois, à la réduction du capital social de la Société par annulation de tout ou partie des actions qui auront été acquises notamment dans le cadre de l'autorisation de rachat visée dans la **11^{ème} résolution**, dans la limite de 10 % du capital de la Société pendant 24 mois.

Le Conseil d'administration vous propose de lui donner tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour procéder à la réduction de capital résultant de l'annulation des actions et à l'imputation précitée, ainsi que pour modifier en conséquence les statuts de la Société et accomplir toutes formalités.

Le Conseil d'administration vous propose que cette autorisation lui soit consentie pour une durée de vingt-quatre (24) mois à compter de la date de l'assemblée générale. Elle priverait d'effet, à compter de la date de l'assemblée générale, l'autorisation précédemment consentie et ayant le même objet.

Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions de la Société (13^{ème} résolution)

Le Conseil d'administration vous propose, dans la **13^{ème} résolution**, de l'autoriser, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, en une ou plusieurs fois au profit de bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires, qui seraient des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux éligibles, de la Société ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés, au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration vous propose de décider que :

- les actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux éligibles de la Société, et aux membres du Comité exécutif, seraient assorties d'au moins deux critères de performance (un critère externe et un critère interne) fixés par le Conseil d'administration et notamment en fonction desquels sera déterminé le nombre d'actions définitivement acquises, ces conditions étant appréciées sur une période minimum de trois exercices ;
- le total des actions existantes ou à émettre de la Société attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourrait excéder 1 500 000, soit moins de 2 % du capital social de la Société, étant précisé que ce plafond serait fixé compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions législatives et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- il fixerait, dans les conditions légales, lors de chaque décision d'attribution : (i) la période d'acquisition, période à l'issue de laquelle l'attribution des actions deviendra définitive, qui sera d'une durée minimale d'un an et (ii) la période d'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires, qui sera, pour tout ou partie des actions, d'une durée minimale d'un an, à l'exception des actions dont la période d'acquisition sera d'une durée minimale de deux ans et pour lesquelles la durée de l'obligation de conservation pourra être supprimée ou réduite ;
- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendrait définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, et qu'en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution définitive des actions dans un délai de six mois à compter du décès ; ces actions seront librement cessibles ; et
- les actions existantes pouvant être attribuées au titre de la présente résolution seraient acquises par la Société, soit dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de commerce, soit, le cas échéant, dans le cadre du programme de rachat autorisé par l'assemblée générale au titre de l'article L. 225-209 dudit code.

Le Conseil vous propose en outre de prendre acte de ce qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation par les actionnaires (i) à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions, (ii) à tout droit aux actions attribuées gratuitement sur le fondement de la présente délégation, et (iii) à tout droit sur le montant des réserves et primes sur lesquelles sera, le cas échéant, imputée l'émission des actions nouvelles.

Le Conseil vous propose de lui donner tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées ci-dessus, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin de :

- (i) déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes ;
- (ii) déterminer l'identité des bénéficiaires ou de la ou des catégories de bénéficiaires, les critères d'attribution, le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions ainsi attribuées ;
- (iii) fixer notamment pour les actions attribuées aux mandataires sociaux éligibles et aux membres du Comité exécutif, les critères de performance ;
- (iv) décider pour les actions attribuées aux mandataires sociaux éligibles de la Société, soit qu'elles ne peuvent être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité d'actions attribuées gratuitement que ces derniers seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- (v) fixer, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions ;
- (vi) décider la date de jouissance, même rétroactive des actions nouvellement émises ;
- (vii) décider les conditions dans lesquelles le nombre des actions attribuées gratuitement sera ajusté ; et
- (viii) plus généralement, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, conclure tous accords, établir tous documents, constater les augmentations de capital à la suite des attributions définitives, modifier le cas échéant les statuts en conséquence, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

Conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, le Conseil d'administration informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution.

Le Conseil d'administration vous propose que cette autorisation lui soit consentie pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la date de l'assemblée générale. Elle priverait d'effet, à compter de la date de l'assemblée générale, l'autorisation précédemment consentie et ayant le même objet.

Les caractéristiques des plans d'actions de performance mis en place par le Conseil d'administration conformément à l'autorisation qui lui avait été donnée par l'assemblée générale du 7 juin 2016 sont détaillées à la section 3.5 du présent document.

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

Le Conseil d'administration vous propose, aux termes de la **14^{ème} résolution**, de conférer tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de l'assemblée à l'effet d'accomplir toutes formalités nécessaires.

Ce rapport reprend les principales dispositions du projet de texte des résolutions. Nous vous remercions de bien vouloir vous prononcer sur ce projet de manière favorable.

Le Conseil d'administration

7.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION DE RÉDUCTION DU CAPITAL

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Tour Eqho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris-La Défense Cedex
775 726 417 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
Membre du réseau Ernst & Young Global Limited

Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense Cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

Assemblée générale extraordinaire du 21 mai 2019, résolution n° 12

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-quatre mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Paris - La Défense, le 11 mars 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Bertrand Desbarrières
Associé

François Quédiniac
Associé

ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon
Associé

7.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D'ACTIONNÉS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Tour Egho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris-La Défense Cedex
775 726 417 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
Membre du réseau Ernst & Young Global Limited

Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense Cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

Assemblée générale extraordinaire du 21 mai 2019 - résolution n°13

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié, et des mandataires sociaux de votre société et des sociétés qui lui sont liées, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 1 500 000 actions, soit moins de 2 % du capital de la société.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de trente-huit mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Paris - La Défense, le 11 mars 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Bertrand Desbarrières
Associé

François Quédiniac
Associé

ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon
Associé

7.6 RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR L'UTILISATION DE LA DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU TITRE DE LA 16^{ÈME} RÉOLUTION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 7 JUIN 2016

Rapport complémentaire sur l'utilisation de la délégation de compétence au titre de la 16^{ème} résolution de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 7 juin 2016

Nous vous rappelons que l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 7 juin 2016 a, dans sa seizième résolution, délégué au Conseil d'administration sa compétence, conformément à l'article L. 225-138-1 du Code de commerce, pour augmenter le capital par l'émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservée aux salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail et qui adhèrent à un plan d'épargne.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'opération, l'incidence de cette augmentation de capital sur la situation d'un actionnaire et l'incidence théorique sur la valeur boursière actuelle de l'action.

I. Utilisation par le Conseil d'administration de la délégation conférée par l'assemblée générale mixte du 7 juin 2016 à l'effet de réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un plan d'épargne

Faisant usage de la délégation susvisée, le Conseil d'administration du 8 novembre 2017 a, dans le cadre de sa volonté de poursuivre une politique dynamique d'actionnariat salarié :

- approuvé le principe d'une augmentation de capital réservée aux salariés,
- fixé le montant maximum de l'augmentation de capital à 12 millions d'euros, et
- délégué au Président-directeur général tous pouvoirs à l'effet notamment de fixer le prix de souscription des actions, les dates de la période de souscription et de constater la réalisation définitive de l'augmentation de capital à l'issue de la période de souscription.

Par décision du 6 mars 2018, faisant usage de la délégation du Conseil d'administration susvisée, le Président-directeur général a fixé :

- le prix de souscription des actions à 81,97 euros. Ce prix correspond à la moyenne des 20 derniers cours de bourse à l'ouverture ayant précédé le 6 mars 2018, soit 102,46 euros par action, la moyenne ainsi calculée étant diminuée d'une décote de 20 %, ensuite arrondie au dixième d'euro supérieur, et
- la période de souscription du 9 au 22 mars 2018 inclus.

À la suite des souscriptions, le Président-directeur général, par décision du 25 avril 2018, a constaté la réalisation d'une augmentation de capital d'un montant nominal de 6 104 050 euros par émission de 610 405 actions nouvelles de 10 euros de valeur nominale chacune avec effet au 26 avril 2018. Cette augmentation de capital a eu pour effet de porter le capital social de la Société de 758 705 060 euros à 764 809 110 euros divisé en 76 480 911 actions entièrement libérées. Le montant de la prime d'émission afférente à cette augmentation de capital s'élève à 43 930 847,85 euros.

II. Incidence de l'augmentation de capital sur la situation d'un actionnaire

Un actionnaire détenant 1 % du capital social de la Société avant l'émission, soit 758 705 actions de 10 euros de valeur nominale, et n'ayant pas souscrit à la présente émission voit, à l'issue de la réalisation de l'augmentation de capital, soit le 26 avril 2018, sa participation évoluer de la façon suivante :

	Participation de l'actionnaire en % du capital (Base non diluée)	Participation de l'actionnaire en % du capital (Base diluée) ⁽¹⁾	Nombre total d'actions (Base non diluée)	Nombre total d'actions (Base diluée) ⁽¹⁾
Avant l'émission des actions nouvelles provenant de l'augmentation de capital	1 %	0,98 %	75 870 506	77 428 374
Après l'émission des actions nouvelles provenant de l'augmentation de capital	0,99 %	0,97 %	76 480 911	78 038 779

(1) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse la totalité des titres émis susceptibles de donner accès au capital (options de souscription d'actions ou actions gratuites attribuées...).

III. Incidence de la quote-part des capitaux propres consolidés et de la Société pour le détenteur d'une action

Un actionnaire détenant 1 % du capital avant l'émission et détenant une quote-part dans les capitaux propres consolidés de 44 741 300,77 euros (sur une base non diluée), soit 58,97 euros par action, sur la base des éléments comptables au 31 décembre 2017, verrait cette quote-part passer à 44 880 569,68 euros, soit 59,15 euros par action après prise en compte de l'augmentation des capitaux propres consolidés.

	Quote-part des capitaux propres consolidés au 31 décembre 2017 (Base non diluée)	Quote-part des capitaux propres de la Société au 31 décembre 2017 (Base non diluée)	Quote-part des capitaux propres consolidés au 31 décembre 2017 (Base diluée) ⁽¹⁾	Quote-part des capitaux propres de la Société au 31 décembre 2017 (Base diluée) ⁽¹⁾
Avant l'émission des actions nouvelles provenant de l'augmentation de capital	58,97	50,08	57,89	49,17
Après l'émission des actions nouvelles provenant de l'augmentation de capital	59,15	50,33	58,07	49,43

(1) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse la totalité des titres émis susceptibles de donner accès au capital (options de souscription d'actions ou actions gratuites attribuées...).

IV. Incidence théorique de l'augmentation de capital sur la valeur boursière de l'action

L'incidence théorique de l'augmentation de capital sur la valeur boursière actuelle de l'action telle qu'elle résulte d'une part de la moyenne des cours d'ouverture des 20 séances de bourse précédentes et d'autre part du prix de souscription est la suivante :

	Base non diluée	Base diluée ⁽¹⁾
Après l'émission de 610 405 actions nouvelles	(0,16)	(0,16)

(1) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse la totalité des titres émis susceptibles de donner accès au capital (options de souscription d'actions ou actions gratuites attribuées...).

Colombes, le 2 mai 2018

Le Conseil d'administration

7.7 RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS, SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Tour Eqho
2, avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris-La Défense Cedex

Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
Membre du réseau Ernst & Young Global Limited

Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense Cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

Arkema S.A.

Siège social : 420, rue d'Estienne d'Orves - 92700 Colombes

Capital social : €. 764 809 110

Rapport complémentaire des commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription

Réunion du Conseil d'administration du 2 mai 2018

À l'assemblée générale de la société Arkema S.A.

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en application des dispositions de l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous vous présentons un rapport complémentaire à notre rapport du 11 mars 2016 sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, autorisée par votre assemblée générale mixte du 7 juin 2016.

Cette augmentation du capital avait été soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Cette assemblée avait délégué à votre Conseil d'administration la compétence pour décider d'une telle opération dans un délai de vingt-six mois. Faisant usage de cette délégation, votre Conseil d'administration a approuvé dans sa séance du 8 novembre 2017 le principe d'une augmentation du capital réservée aux salariés d'un montant maximum de 12 000 000 d'euros et a délégué au Président-directeur général les pouvoirs à l'effet de fixer le prix de souscription des actions et de constater la réalisation définitive de l'augmentation de capital à l'issue de la période de souscription.

Le Président-directeur général, faisant usage de la délégation de pouvoir susvisée, a fixé le prix de souscription des actions à 81,97 euros dans sa décision du 6 mars 2018. À la suite des souscriptions, le Président-directeur général, par décision du 25 avril 2018, a constaté la réalisation d'une augmentation de capital d'un montant de 6 104 050 euros par l'émission de 610 405 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 euros chacune, et d'une prime d'émission de 43 930 847,85 euros.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport complémentaire conformément aux articles R. 225-115 et R. 225-116 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont notamment consisté à vérifier :

- la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 arrêtés par votre Conseil d'administration. Ces comptes ont fait l'objet d'un audit par nos soins selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ;
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par l'assemblée générale mixte ;
- les informations données dans le rapport complémentaire du Conseil d'administration sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission et son montant définitif.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité des informations chiffrées tirées de ces comptes et données dans le rapport complémentaire du Conseil d'administration ;
- la conformité des modalités de l'opération au regard de la délégation donnée par votre assemblée générale mixte du 7 juin 2016 et des indications fournies aux actionnaires ;
- le choix des éléments de calcul du prix d'émission, et son montant définitif ;
- la présentation de l'incidence de l'émission sur la situation des titulaires de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital appréciée par rapport aux capitaux propres et sur la valeur boursière de l'action ;
- la suppression du droit préférentiel de souscription sur laquelle vous vous êtes précédemment prononcés.

Paris - La Défense, le 20 juin 2018

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Bertrand Desbarrières
Associé

François Quédiniac
Associé

ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon
Associé

INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES 348

8.1.1	Responsable du document de référence	348
8.1.2	Attestation du responsable du document de référence RFA	348
8.1.3	Responsables du contrôle des comptes	348

8.2 RESPONSABLE DE L'INFORMATION 349

8.3 TABLE DE CONCORDANCE ET TABLE DE RÉCONCILIATION 349

8.3.1	Incorporation par référence	349
8.3.2	Table de concordance	349
8.3.3	Table de réconciliation	354



8

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés
dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**



8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

8.1.1 Responsable du document de référence

Thierry Le Hénaff, Président-directeur général d'Arkema.

8.1.2 Attestation du responsable du document de référence

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que (i) les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation, et (ii) le rapport de gestion, constitué par les sections du présent document de référence listées dans la table de réconciliation figurant pages 354 et 355 du présent document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de

consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du présent document de référence. Cette lettre de fin de travaux ne contient pas d'observations relatives au présent document de référence. »

Colombes, le 10 avril 2019.

Thierry Le Hénaff

Président-directeur général

8.1.3 Responsables du contrôle des comptes

Commissaire aux comptes titulaire

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Représenté par M. Bertrand Desbarrières et M. François Quédiniac

Tour EQHO, 2, avenue Gambetta, CS 60055,
92066 Paris-La Défense Cedex

Nommé lors de l'assemblée générale du 15 mai 2014, mandat venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

Commissaire aux comptes suppléant

KPMG Audit IS

2, rue Gambetta, 92400 Courbevoie – France

Nommé lors de l'assemblée générale du 15 mai 2014, mandat venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

Commissaire aux comptes titulaire

Ernst & Young Audit

Représenté par M. Denis Thibon

Tour First, TSA 14444
92037 Paris-La Défense Cedex

Nommé lors de l'assemblée générale du 18 mai 2018, mandat venant à expiration à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2023.

Commissaire aux comptes suppléant

Néant

8.2 RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Pour toute question relative au Groupe Arkema et ses activités :

Sophie Fouillat, directrice de la communication financière

Arkema

420, rue d'Estienne d'Orves - 92700 Colombes (France)

Téléphone : + 33 (0)1 49 00 74 63

8.3 TABLE DE CONCORDANCE ET TABLE DE RÉCONCILIATION

8.3.1 Incorporation par référence

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les états financiers consolidés et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, les comptes annuels et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant respectivement aux pages 201 et suivantes, 267 et suivantes et 340 du document de référence de l'exercice 2017 déposé auprès de l'AMF en date du 29 mars 2018 sous le n° D.18-0216 ; et
- les états financiers consolidés et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, les comptes annuels et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant respectivement aux pages 207 et suivantes, 271 et suivantes et 332 du document de référence de l'exercice 2016 déposé auprès de l'AMF en date du 30 mars 2017 sous le n° D.17-0259.

8.3.2 Table de concordance

Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
1.	Personnes responsables	Chapitre 8	348 - 349
1.1.	Personnes responsables des informations contenues dans le document d'enregistrement	8.1.1	348
1.2.	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement	8.1.2	348
2.	Contrôleurs légaux des comptes	8.1.3	348
2.1.	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de la Société	8.1.3	348
2.2.	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été écartés ou n'ayant pas été redésignés durant la période couverte	Néant	



Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
3.	Informations financières sélectionnées	Profil, ambition et stratégie	6
3.1.	Informations financières historiques sélectionnées	Profil, ambition et stratégie	6
3.2.	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	Néant	
4.	Facteurs de risque	2.1	58 - 70
5.	Informations concernant la Société	6.1.1	310
5.1.	Histoire et évolution de la Société	6.1.1	310
5.1.1.	Raison sociale et nom commercial de la Société	6.1.1	310
5.1.2.	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	6.1.1	310
5.1.3.	Date de constitution et durée de vie de la Société	6.1.1	310
5.1.4.	Siège social et forme juridique de la Société, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire	6.1.1	310
5.1.5.	Événements importants dans le développement des activités de la Société	6.1.1	310
5.2.	Investissements	5.1.7	214
5.2.1.	Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques jusqu'à la date du document d'enregistrement	5.1.7	214
5.2.2.	Principaux investissements de la Société qui sont en cours	Profil, ambition et stratégie	18 - 19
5.2.3.	Principaux investissements que compte réaliser la Société à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes	Profil, ambition et stratégie	18 - 19
6.	Aperçu des activités	Chapitre 1	33 - 56
6.1.	Principales activités	1.2	42 - 53
6.1.1.	Nature des opérations effectuées par la Société et ses principales activités	1.2	42 - 53
6.1.2.	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.1 et 1.2	34 - 53
6.2.	Principaux marchés	1.2	42 - 53
6.3.	Événements exceptionnels ayant influencé les principales activités et les principaux marchés	Néant	
6.4.	Degré de dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.1.3, 2.1.3 et 2.1.4	39, 62 et 65
6.5.	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	1.2	42 - 53
7.	Organigramme	6.1.2	311
7.1.	Description du Groupe et de la place occupée par la Société	6.1.2	311
7.2.	Liste des filiales importantes de la Société	5.3.3 et 6.1.2	283 et 311
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1.	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	5.1.9	218
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par la Société, de ses immobilisations corporelles	4.3.3	151
9.	Examen de la situation financière et du résultat	5.1	208 - 219
9.1.	Situation financière de la Société, évolution de cette situation financière et résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	5.1	208 - 219
9.2.	Résultat d'exploitation	5.1.5	210
9.2.1.	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de la Société	5.1.1, 5.1.2, 5.1.3 et 5.1.4	208 - 210
9.2.2.	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.1.4, 5.1.5 et 5.1.6	209 - 213
9.2.3.	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte sur les opérations de la Société	5.1.1, 5.1.2 et 5.1.3	208 - 209

Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I

Document de référence

N°	Rubrique	Référence	Page(s)
10.	Trésorerie et capitaux	5.1.8	217
10.1.	Informations sur les capitaux de la Société (à court et à long terme)	5.1.8 et 5.1.9	217 - 219
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie de la Société et description de ces flux de trésorerie	5.1.7	214
10.3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	5.1.8.1	217
10.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	5.1.8.2	218
10.5.	Informations concernant les sources de financement attendues nécessaires pour honorer les principaux investissements envisagés et charges majeures pesant sur les immobilisations corporelles les plus significatives	2.1.7	68
11.	Recherche et développement, brevets et licences	1.1	34 - 41
12.	Information sur les tendances	5.2	220
12.1.	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement	5.2.1	220
12.2.	Tendance connue, incertitude ou demande ou engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de la Société, au moins pour l'exercice en cours	5.2	220
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	Néant	
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	3.2	81 - 95
14.1.	Nom, adresse professionnelle, fonction et principales activités exercées en dehors de la société émettrice des (a) membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance, (b) associés commandités, s'il s'agit d'une société en commandite par actions, (c) fondateurs, s'il s'agit d'une société fondée il y a moins de cinq ans et (d) directeurs généraux dont le nom peut être mentionné pour prouver que la société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires. Nature de tout lien familial existant entre ces personnes. Pour toute personne membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance et pour toute personne visée aux points (b) et (d), informations détaillées sur leur expertise et leur expérience en matière de gestion et (a) nom des sociétés et sociétés en commandite au sein desquelles cette personne a été membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou associé commandité, à tout moment des cinq dernières années, (b) condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins, (c) détail de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années au moins, et (d) détail de toute incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ainsi que de tout empêchement prononcé 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 au cours des cinq dernières années au moins.	3.2.1.2	84
14.2.	Conflits d'intérêts, engagements relatifs aux nominations, restrictions aux cessions de participations dans le capital social de la Société	3.2.1.1, 3.2.1.2 et 3.2.3	81, 84 et 95
15.	Rémunération et avantages	3.4	106 - 118
15.1.	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par la Société et ses filiales	3.4	106 - 118
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	3.4.1, 3.4.2, 3.4.3 et note 19 des notes annexes aux états financiers consolidés	107 - 117 et 265
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	3.2 et 3.3	81 - 106
16.1.	Date d'expiration du mandat actuel et période durant laquelle la personne est restée en fonction	3.2.1.2	84
16.2.	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages, ou une déclaration négative appropriée	3.2.3.4	96
16.3.	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de la Société	3.3.4.1 et 3.3.4.2	103 - 106



Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
16.4.	Déclaration indiquant si la Société se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	3.1	80 - 81
17.	Salariés	4.4	164 - 186
17.1	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques et répartition des salariés par principal type d'activité et par site	4.4.1	165
17.2.	Participation et stock-options	4.4.1.2 et 6.2.6	165 et 317
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	4.4.1.2 et 6.2.7	165 et 317
18.	Principaux actionnaires	6.3	318 - 320
18.1.	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de la Société devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable ainsi que le montant de la participation détenue, ou à défaut, déclaration négative appropriée	6.3.1	318
18.2.	Droits de vote différents ou déclaration négative appropriée	6.3.3	319
18.3.	Détention ou contrôle, direct ou indirect, de la Société	6.3.2	318
18.4.	Accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure entraîner un changement de son contrôle	6.3.2	318
19.	Opérations avec des apparentés	6.1.3	312
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société	5.3 et 5.4	221 - 308
20.1.	Informations financières historiques	Profil, ambition et stratégie et 8.3.1	6 et 349
20.2.	Informations financières <i>pro forma</i>	Néant	
20.3.	États financiers	5.3.2 et 5.4.2	226 et 291
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	5.3.1 et 5.4.1	221 et 287
20.4.1.	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	5.3.1 et 5.4.1	221 et 287
20.4.2.	Autres informations contenues dans le document d'enregistrement ayant été vérifiées par les contrôleurs légaux	Néant	
20.4.3.	Indiquer la source et préciser l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de la Société	Néant	
20.5.	Date des dernières informations financières vérifiées	5.3.2 et 5.4.2	226 et 291
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	Néant	
20.6.1.	Informations financières trimestrielles ou semestrielles publiées depuis la date des derniers états financiers et, le cas échéant, rapport d'examen ou d'audit	Néant	
20.6.2.	Informations financières intermédiaires, éventuellement non vérifiées, couvrant au moins les six premiers mois de l'exercice si le document d'enregistrement a été établi plus de neuf mois après la fin du dernier exercice vérifié	Néant	
20.7.	Politique de distribution des dividendes	6.4.6	324
20.7.1.	Dividende par action	6.4.6	324
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.1 et note 20.2 des notes annexes aux états financiers consolidés	58 et 267
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Néant	
21.	Informations complémentaires	Chapitre 6	309 - 328
21.1.	Capital social	6.2.1	312
21.1.1.	Montant du capital souscrit, nombre d'actions autorisées, nombre d'actions émises et totalement libérées, nombre d'actions émises mais non totalement libérées, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	6.2.1	312
21.1.2.	Nombre et principales caractéristiques des actions non représentatives du capital	Néant	

Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
21.1.3.	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société, elle-même ou en son nom, ou par ses filiales	6.2.4	313
21.1.4.	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	6.2.6	317
21.1.5.	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	Néant	
21.1.6.	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	Néant	
21.1.7.	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	6.2.2	313
21.2.	Acte constitutif et statuts	6.1.1 et 6.5	310 et 325
21.2.1.	Objet social	6.1.1	310
21.2.2.	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de la Société concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.2 et 3.3	81 et 96
21.2.3.	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	6.5.4	327
21.2.4.	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	6.5.2	326
21.2.5.	Convocation et conditions d'admission aux assemblées générales annuelles et aux assemblées générales extraordinaires des actionnaires	6.5.1	325
21.2.6.	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de la Société pouvant avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	6.5.2	326
21.2.7.	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	6.5.6 et 6.5.7	327 et 328
21.2.8.	Conditions, imposées par l'acte constitutif et les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	Néant	
22.	Contrats importants	1.4	56
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	Néant	
24.	Documents accessibles au public	6.1.1	310
25.	Informations sur les participations	5.3.2, 5.4.2 et 6.1.2	226, 291 et 311

8.3.3 Table de réconciliation

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la Société et du Groupe tels qu'exigés par les articles du Code de commerce qui suivent : L. 225-100, L. 225-100-1 tel que modifié par la loi n°2018-727 du 10 août 2018, L. 232-1 II, L. 233-16, L. 233-26 et R. 225-102 ainsi que L.225-102-1 tel que modifié en dernier lieu par la loi n°2018-938 du 30 octobre 2018 et prévoyant l'insertion d'une déclaration de performance extra-financière, L. 225-102-2, R. 225-105 et R. 225-105-1, et L.225-102-4 prévoyant l'établissement et la mise en œuvre d'un plan de vigilance (I). Il contient également l'ensemble des informations du rapport financier annuel visé aux articles L. 4511-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (II).

Afin de faciliter la lecture du rapport de gestion et du rapport financier annuel susmentionnés, la table de réconciliation suivante permet d'identifier les rubriques les constituant.

La table de réconciliation permet également d'identifier les informations requises dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en vertu des articles L. 225-37, L. 225-37-3, L. 225-37-4 tel que modifié en dernier lieu par la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 et L. 225-37-5 du Code de commerce (III).

Enfin, la table de réconciliation indique les autres documents ou rapports établis par le Conseil d'administration ainsi que les rapports établis par les commissaires aux comptes (IV).

N°	Information	Référence
I	RAPPORT DE GESTION	
1	Situation et activité de la Société et du Groupe au cours de l'exercice écoulé et, le cas échéant, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	1.2
2	Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	5.1.5
3	Indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe	Profil, ambition et stratégie
4	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière (notamment de la situation d'endettement)	5.1 et 5.2
5	Description des principaux risques et incertitudes (y inclus l'exposition aux risques financiers et de marché)	2.1
6	Indications sur l'utilisation des instruments financiers et objectifs et politique de la Société en matière de gestion des risques financiers et de marché	2.1.7
7	Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice	Note 31 des notes annexes aux états financiers consolidés
8	Évolutions prévisibles	5.2
9	Activités en matière de recherche et développement	1.1
10	Succursales existantes	Sans objet
11	Compte rendu de l'état de participation des salariés au capital, des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié	6.3.4
12	Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	3.4.4
13	Déclaration de performance extra-financière établie conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce	4.1.2
14	Prises de participation dans des sociétés ayant leur siège en France et représentant plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers, de la moitié ou des deux tiers du capital ou des droits de vote de ces sociétés	6.1.2 et annexe D aux états financiers consolidés
15	Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	Sans objet
16	Personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote de la Société aux assemblées générales	6.3.1, 6.3.2, 6.3.5 et 6.3.6
17	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	2.1 et note 20.2.2 des notes annexes aux états financiers consolidés
18	Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital et des options de souscription ou d'achat d'actions	3.5.2 et 6.2.6
19	Informations sur les programmes de rachat d'actions	6.2.4
20	Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	5.4.5

N°	Information	Référence
21	Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et dividendes éligibles à l'abattement de 40 %	6.4.7
22	Prêts de moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	Sans objet
23	Information sur les charges somptuaires non fiscalement déductibles (article 223 quater du Code général des impôts)	Néant (cf. 7.2.2)
24	Détail des dettes fournisseurs et des dettes clients (article D. 441-4 du Code de commerce)	5.4.4
25	Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la Société pour les réduire	2.1.3
26	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, en détaillant notamment celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	2.2
27	Informations sur la politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société, sur la capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation de telles installations et sur les moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité	2.1.1 et 2.2.6
28	Plan de vigilance établi conformément aux dispositions de l'article L.225-102-4 du Code de commerce	4.1.3
II RAPPORT FINANCIER ANNUEL		
1	Comptes annuels	5.4.2 et 5.4.3
2	Comptes consolidés	5.3.2 et 5.3.3
3	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	5.4.1
4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.3.1
5	Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100-1 et L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce	Voir I de la présente table de réconciliation, notamment les rubriques 4, 5, 6, 7, 13, 16 et 17, et III, 13 de la présente table
6	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 dernier alinéa du Code de commerce	Voir III de la présente table de réconciliation
7	Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport financier annuel	8.1.2
8	Honoraires des commissaires aux comptes	Note 30 des notes annexes aux états financiers consolidés
9	Rapport des commissaires aux comptes sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce	5.4.1
III RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE		
1	Composition du Conseil et politique de diversité mise en œuvre dont notamment principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes	3.2.1.1 et 3.2.1.2
2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	3.3.2 à 3.3.4
3	Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	3.2.1.2
4	Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	3.3.1
5	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif et une filiale de la Société	Sans objet
6	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	6.2.5
7	Mode de direction générale de la Société (uniquement en cas de modification)	Sans objet
8	Lorsque la Société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été, ainsi que le lieu où ce code peut être consulté	3.1
9	Le cas échéant, les raisons pour lesquelles la Société a décidé de n'appliquer aucune disposition d'un code de gouvernement d'entreprise et les règles retenues en complément des exigences requises par la loi	Sans objet



N°	Information	Référence
10	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale ou renvoi aux dispositions des statuts qui les prévoient	6.5.1 et 6.5.2
11	Présentation des projets de résolution relatifs à la politique de rémunération des mandataires sociaux	3.4.2.1
12	Rémunération totale et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé ⁽¹⁾	3.4.1 et 3.4.2
13	Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers	3.4.1 et 3.4.2
14	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	
	Structure du capital de la Société	6.2.1 et 6.3.1
	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions, clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	6.5.2
	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce	6.3.1, 6.3.2 et 6.3.4
	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	Sans objet
	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	Sans objet
	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	Sans objet
	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	3.2.1.1, 3.2.3 et 3.3.2.2
	Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	3.3.1, 3.3.2.1, 5.2.4 et 6.2.5
	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle ⁽²⁾	1.4 et note 29.2 des notes annexes aux états financiers consolidés
	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés s'ils démissionnent ou s'ils sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	3.4.2.1 et 3.4.2.2
IV	AUTRES DOCUMENTS	
1	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	7.1
2	Projet d'ordre du jour de l'assemblée générale mixte en date du 21 mai 2019	7.2.1
3	Projet de texte des résolutions proposées à l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019	7.2.2
4	Rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale mixte du 21 mai 2019	7.3
5	Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation de réduction du capital par voie d'annulation d'actions	7.4
6	Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	7.5
7	Rapport complémentaire du Conseil d'administration sur l'utilisation de la délégation de compétence au titre de la 16 ^{ème} résolution de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 7 juin 2016	7.6
8	Rapport complémentaire des commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital réservée aux salariés, sans droit préférentiel de souscription	7.7
9	Attestation de présence des informations sociales et environnementales devant figurer dans le rapport de gestion au regard des obligations légales et réglementaires	4.5.6

(1) Cela comprend les rémunérations et avantages octroyés par la Société et ses filiales, y compris sous forme d'attribution de titres de capital, de titres de créances ou de titres donnant accès au capital. Il convient de distinguer les éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances en vertu desquelles ils ont été établis.

(2) Sauf si cette divulgation, hors les cas de divulgation légale, portait gravement atteinte aux intérêts de la Société.

GLOSSAIRE

Terme	Définition
Acide acrylique	Désigne un acide dérivé du propylène principalement utilisé comme intermédiaire dans la préparation de superabsorbants et de dérivés servant à la fabrication de peintures, encres ou colles.
Acide sébacique	Désigne un diacide dérivé de l'huile de ricin, utilisé comme intermédiaire dans la fabrication de polymères bio-sourcés, plastiques, lubrifiants et agents anticorrosion.
Adsorption	Désigne la rétention à la surface d'un solide des molécules d'un gaz ou d'une substance en solution ou en suspension.
Agents de mise en œuvre	Désigne des produits facilitant la mise en œuvre des polymères par moulage ou extrusion.
Agents d'interface	Désigne des produits utilisés pour la formulation d'additifs.
AIMS	Désigne l' <i>Arkema Integrated Management System</i> , système d'audit qui réunit les exigences propres au Groupe et celles relatives aux normes auxquelles le Groupe souscrit (ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001). Afin d'obtenir les certifications externes, les audits AIMS sont conduits par des équipes mixtes regroupant les auditeurs du Groupe et ceux d'un organisme certificateur tiers.
Alcools oxo	Désigne des alcools dérivés du propylène utilisés comme intermédiaires de synthèse.
Amines	Désigne un composé obtenu par substitution de radicaux hydrocarbonés monovalents à l'un des atomes d'hydrogène de l'ammoniac.
CEPIC	Désigne l' <i>European Chemical Industry Council</i> .
Charbons actifs	Désigne des charbons traités utilisés pour leurs propriétés d'agent d'adsorption.
Chlorate de soude	Désigne un sel de sodium utilisé dans le traitement de la pâte à papier, comme désherbant, ou comme intermédiaire de synthèse.
CO₂	Désigne le dioxyde de carbone.
CoRAP	Désigne le <i>Community Rolling Action Plan</i> (CoRAP) de la Communauté européenne dans le cadre de REACH.
COV	Désigne les composés organiques volatils.
DCO	Désigne la demande chimique en oxygène, paramètre de mesure de la pollution de l'eau par des matières organiques dont la dégradation consomme de l'oxygène.
Dégoullottage	Désigne une modification apportée à une installation industrielle afin d'en accroître la capacité de production.
Directive Seveso III	Désigne la directive européenne (CE) n° 2012/18/UE du 4 juillet 2012 concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses.
DMDS	Désigne le diméthylsulfure.
EBITDA	Désigne le résultat d'exploitation courant (REBIT) augmenté des dépréciations et amortissements courants des actifs corporels et incorporels dont le calcul est détaillé à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
ECHA	Désigne l' <i>European Chemicals Agency</i> , l'agence européenne responsable de la démarche REACH.
EFPI (<i>Environmental Footprint Performance Indicator</i>)	Désigne l'indicateur intensif utilisé par le Groupe pour neutraliser l'impact des évolutions de périmètre ou de volume de production et suivre l'évolution de sa performance environnementale par rapport à ses objectifs 2025 comparés à l'année de référence 2012.
Elastic bonding	Désigne une technologie d'adhésifs élastomériques utilisée notamment dans les applications parquet, transport, assemblage et emballage flexible.
Émulsions	Désigne des liants pour peintures, colles ou vernis produits par polymérisation de monomères (acryliques, vinyliques, autres) et formant une dispersion stable dans l'eau de particules de polymères qui, enduits et secs, forment un film continu.
Esters acryliques	Désigne les esters de l'acide acrylique.
FDS	Désigne une Fiche de Données de Sécurité.
Flux de trésorerie libre	Correspond aux flux de trésorerie provenant de l'exploitation et des investissements nets hors impact de la gestion de portefeuille dont le calcul est détaillé à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
GES	Désigne les gaz à effet de serre.
GHS	Désigne le « Système Harmonisé de Classification et d'Étiquetage », une initiative majeure des Nations unies qui vise à harmoniser les différents systèmes existants dans le monde en matière de classification et d'étiquetage des produits.

Terme	Définition
H ₂ S	Désigne le sulfure d'hydrogène ou hydrogène sulfuré.
HCFC	Désigne les hydrochlorofluorocarbures.
HF	Désigne l'acide fluorhydrique.
HFC	Désigne les hydrofluorocarbures, produits à base d'hydrogène, carbone et fluor, principalement utilisés dans la réfrigération en substitution des CFC (chlorofluorocarbures) suite à l'application du Protocole de Montréal.
Hot-melts	Désigne les colles thermofusibles.
Hot-melts PSA (Pressure Sensitive Adhesives)	Désigne des hot-melts sensibles à la pression.
HPV	Désigne le <i>High Production Volume</i> , un programme international de l'ICCA qui vise à fournir à l'échelle mondiale des données harmonisées et des évaluations initiales de danger pour environ 1 000 substances chimiques.
Hydrate d'hydrazine	Désigne un produit à base d'azote, d'hydrogène et d'eau utilisé comme intermédiaire dans l'agrochimie, la pharmacie, la synthèse chimique, le traitement de l'eau et les agents gonflants pour plastiques et élastomères.
ICCA	Désigne l' <i>International Council of Chemical Associations</i> .
Indicateur extensif	Désigne un indicateur exprimé en valeur absolue (en tonnes d'émissions, en Mm ³ ou TWh de consommations).
Indicateur intensif	Désigne un indicateur d'intensité rapporté à des volumes de production.
Initiateurs	Désigne des produits utilisés pour initier des réactions chimiques.
Intéressement et participation en France	Désigne le complément du régime de participation légalement requis mis en place par toutes les sociétés françaises du Groupe. Il s'agit d'un dispositif d'intéressement qui permet d'associer l'ensemble du personnel aux résultats du Groupe et à la réalisation d'objectifs de progrès favorisant son développement. Les dispositifs sont spécifiques à chaque filiale bien que fondés, pour la plupart d'entre elles, sur les mêmes principes. L'intéressement est constitué de deux éléments : une prime de résultats qui est fonction des résultats économiques d'une part, et une prime de performance définie au niveau de chaque établissement permettant la prise en compte de la réalisation d'objectifs spécifiques à chacun d'entre eux, d'autre part.
Investissements exceptionnels	Correspondent à un nombre très limité d'investissements qui sont présentés séparément dans le cadre de la communication financière compte tenu de leur taille et de leur nature et dont les montants figurent à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
IRT	Désigne les instituts de recherche technologique.
ISO 14001	Désigne la norme internationale qui définit les critères de mise en place d'un système de management de l'environnement au sein des entreprises.
Marge de REBIT	Correspond au résultat d'exploitation courant (REBIT) exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires dont le calcul est détaillé à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
Mercaptans	Désigne les alcools ou phénols sulfurés.
MES	Désigne les matières organiques en suspension, particules solides présentes dans l'eau, qui peuvent être retenues par des moyens physiques ou mécaniques (filtration, sédimentation).
Méthacrylate de méthyle	Désigne une matière première essentielle de la fabrication des plaques et granulés de polyméthacrylate de méthyle (PMMA) destinés aux marchés de l'automobile, de la construction, d'équipements et de produits de consommation divers. Le méthacrylate de méthyle est utilisé non seulement dans la fabrication du PMMA mais aussi dans les domaines des émulsions acryliques et des additifs plastiques.
Modifiants choc ou modifiants d'impact	Désigne des additifs introduits dans la composition de certains produits, en particulier le PVC, pour les rendre plus résistants aux chocs.
Non-tissé	Désigne un voile textile dont les fibres sont orientées de manière aléatoire.
NO _x	Désigne les oxydes d'azote.
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
ODD	Désignent les objectifs de développement durable, également nommés Objectifs mondiaux, qui sont un appel mondial des Nations unies à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité (définition ONU).
ODP (<i>Ozone Depletion Potential</i>)	Désigne le potentiel d'appauvrissement de la couche d'ozone, indice mesurant l'impact d'une unité de masse d'une substance gazeuse donnée en termes d'appauvrissement de la couche d'ozone et exprimé relativement à l'impact d'un chlorofluorocarbure.
Perchlorate de sodium ou Perchlorate de soude	Désigne le sel de sodium utilisé comme intermédiaire de synthèse.
Peroxydes organiques	Désigne des produits organiques oxydants utilisés comme initiateurs de polymérisation et agents de réticulation.
PMMA	Est le code ISO du polyméthacrylate de méthyle.
Polyamide	Désigne un produit résultant de la réaction d'un di-acide sur une di-amine ou de la polymérisation d'un monomère possédant à la fois une fonction acide et une fonction amine.

Terme	Définition
Polyamide 10 (PA 10), polyamide 11 (PA 11) et polyamide 12 (PA 12)	Désigne les polyamides thermoplastiques dont les monomères comportent respectivement 10, 11 et 12 atomes de carbone.
Polyesters insaturés	Désigne des esters à poids moléculaire élevé résultant de l'enchaînement de nombreuses molécules d'esters comportant des doubles liaisons entre atomes de carbone.
Polyéthylène	Désigne une matière plastique obtenue par polymérisation de l'éthylène.
Polymer-modified binders	Désigne des adhésifs dont la composition est à base de liants hydrauliques.
Polymères	Désigne des produits issus de la polymérisation.
Polymérisation	Désigne l'union de plusieurs molécules d'un ou de plusieurs composés (monomères) pour former une grosse molécule.
Polyphthalamide (PPA)	Désigne une matière thermoplastique de la famille des polyamides, obtenue par polymérisation de diacides aromatiques et de diamines aliphatiques et caractérisée par un haut point de fusion et une grande rigidité mécanique.
PPRT	Désigne la loi n° 2003-699 du 30 juillet 2003 et ses décrets d'application qui ont renforcé les obligations des exploitants des sites Seveso en instituant le principe de l'élaboration et de la mise en œuvre par l'État de plans de prévention des risques technologiques (PPRT) dont l'objet est de maîtriser l'urbanisation autour des sites à risque et de limiter les effets d'accidents susceptibles de survenir sur ces sites.
Protocole de Kyoto	Désigne une convention internationale conclue par 84 pays le 11 décembre 1997 à Kyoto (Japon), qui vient compléter la Convention sur les changements climatiques conclue en mai 1992 dans le cadre des Nations unies (connue sous l'acronyme anglais UNFCCC pour <i>United Nations Framework Convention on Climate Change</i>). Le Protocole de Kyoto est entré en vigueur le 16 février 2005.
PSE	Désigne le <i>Process Safety Events</i> , événements procédés.
PTFE	Est le code ISO du polytétrafluoroéthylène.
PVC	Est le code ISO du polychlorure de vinyle ou chlorure de polyvinyle.
PVDF	Est le code ISO du polyfluorure de vinylidène.
Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals (REACH)	Désigne le Règlement (CE) n° 1907/2006 du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques.
Règlement EC 1107/2009	Désigne le Règlement (CE) n° 1107/2009 du Parlement européen et du Conseil du 21 octobre 2009 concernant l'autorisation, la mise sur le marché, l'utilisation et le contrôle des produits phytopharmaceutiques à l'intérieur de la Communauté européenne.
RCMS	Désigne le <i>Responsible Care® Management System</i> .
REBIT	Correspond au résultat d'exploitation courant dont le calcul est détaillé à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
Responsible Care®	Désigne une démarche volontaire de l'industrie chimique mondiale de progrès continu en matière de sécurité, de santé et d'environnement déclinée en France par l'UIC sous le nom d'Engagement de progrès®.
Résines photoréticulables	Désigne des résines synthétiques qui durcissent sous l'effet du rayonnement ultraviolet.
Réticulation	Désigne une modification d'un polymère linéaire en polymère tridimensionnel par création de liaisons transversales.
Retour sur capitaux employés moyens (ROACE)	Correspond au résultat d'exploitation courant (REBIT) rapporté à la moyenne des capitaux employés en fin d'années N et N-1. Le calcul est détaillé à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
Scission des Activités Arkema	Désigne l'opération, objet du prospectus ayant reçu de l'Autorité des marchés financiers le visa n° 06-106 en date du 5 avril 2006.
SO₂	Désigne le dioxyde de soufre.
Solvants oxygénés	Désigne des substances ayant le pouvoir de dissoudre d'autres substances sans les modifier chimiquement et contenant des atomes d'oxygène, tels que les alcools, cétones et éthers.
SO_x	Désigne les oxydes de soufre.
SVHC	Désigne les <i>Substances of Very High Concern</i> , substances extrêmement préoccupantes candidates en vue d'une autorisation dans le cadre de REACH.
Taux de conversion de l'EBITDA en cash	Correspond au ratio flux de trésorerie libre hors investissements exceptionnels sur EBITDA dont le calcul est détaillé à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
Tamis moléculaires	Désigne des produits minéraux de synthèse utilisés pour la purification des liquides et des gaz, par adsorption sélective des molécules.
Tensioactifs	Désigne un agent permettant d'augmenter les propriétés d'étalement, de mouillage d'un liquide, en abaissant sa tension superficielle.
Union des industries chimiques (UIC)	Désigne l'organisme professionnel de la chimie en France.



Crédits photo : Arkema, Bostik, Bruno Mazodier, Alexis Cheziere, Vincent Colin, Laurent Pascal,
Alexis Delespierre, Arya Ravi, Heximage, Getty Images, Agence Capa.

Infographie : Ben Fearnley – Portrait : David Despau

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2018.



Direction de la Communication Financière

420, rue d'Estienne d'Orves
92700 Colombes - France
www.arkema.com