

ARKEMA



ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE

2024

15 mai 2024



Bilan 2023

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2024

Arkema en quelques chiffres

Bilan
2023



9,5 Mds€
chiffre d'affaires

15,8%
marge d'EBITDA

21 100
collaborateurs

55
pays



634 M€
investissements

151
sites industriels

275 M€
dépenses en R&D

3
pôles régionaux
de R&D



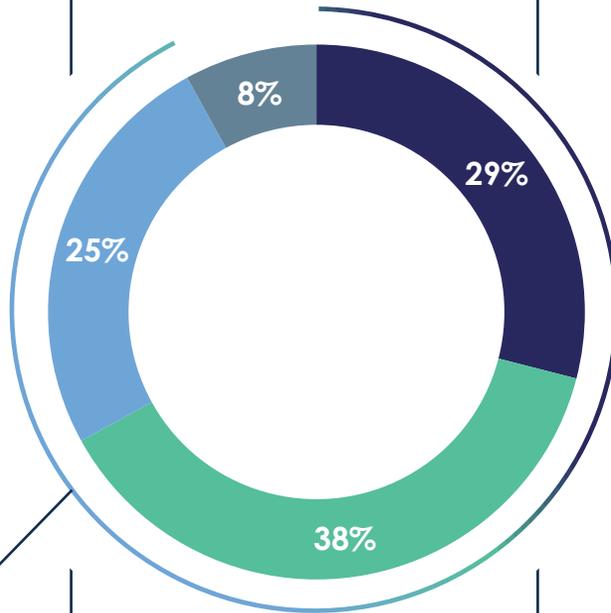
Une activité structurée autour de 3 segments de spécialités avec une empreinte géographique équilibrée

Matériaux
de Spécialités



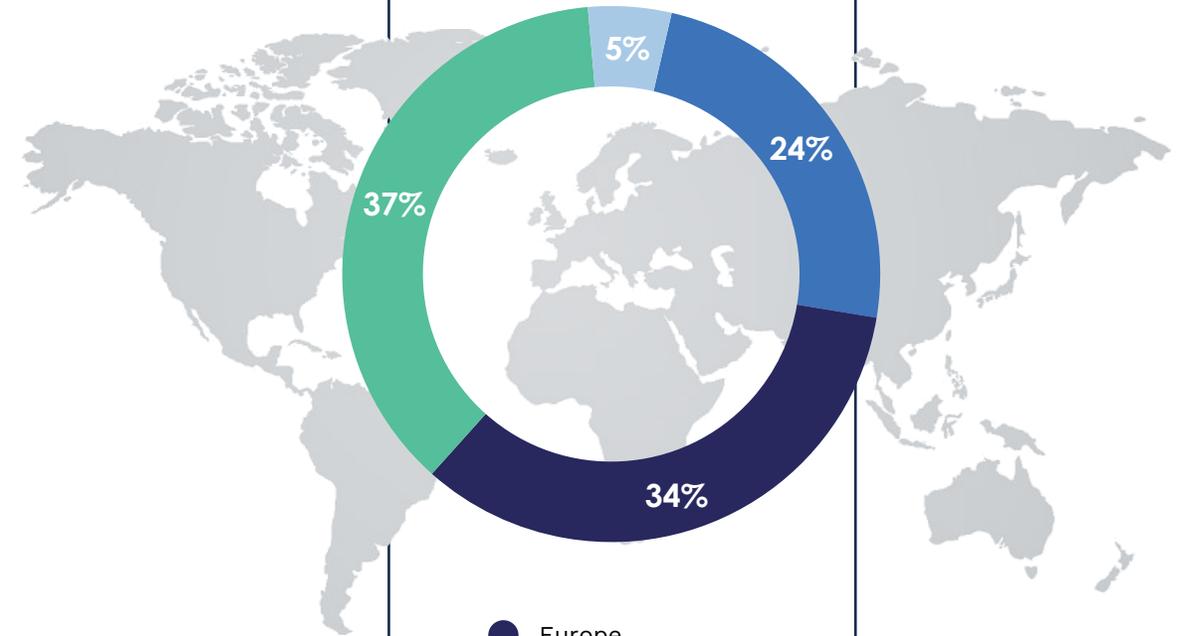
92%

Segments



- Adhésifs
- Matériaux Avancés
- Coating Solutions
- Intermédiaires

Régions



- Europe
- Amérique du Nord
- Asie
- Reste du monde

Des marchés finaux diversifiés



31%

Bâtiment
et construction



27%

Industrie



19%

Biens de
consommation
et électronique



12%

Eau, santé
et nutrition

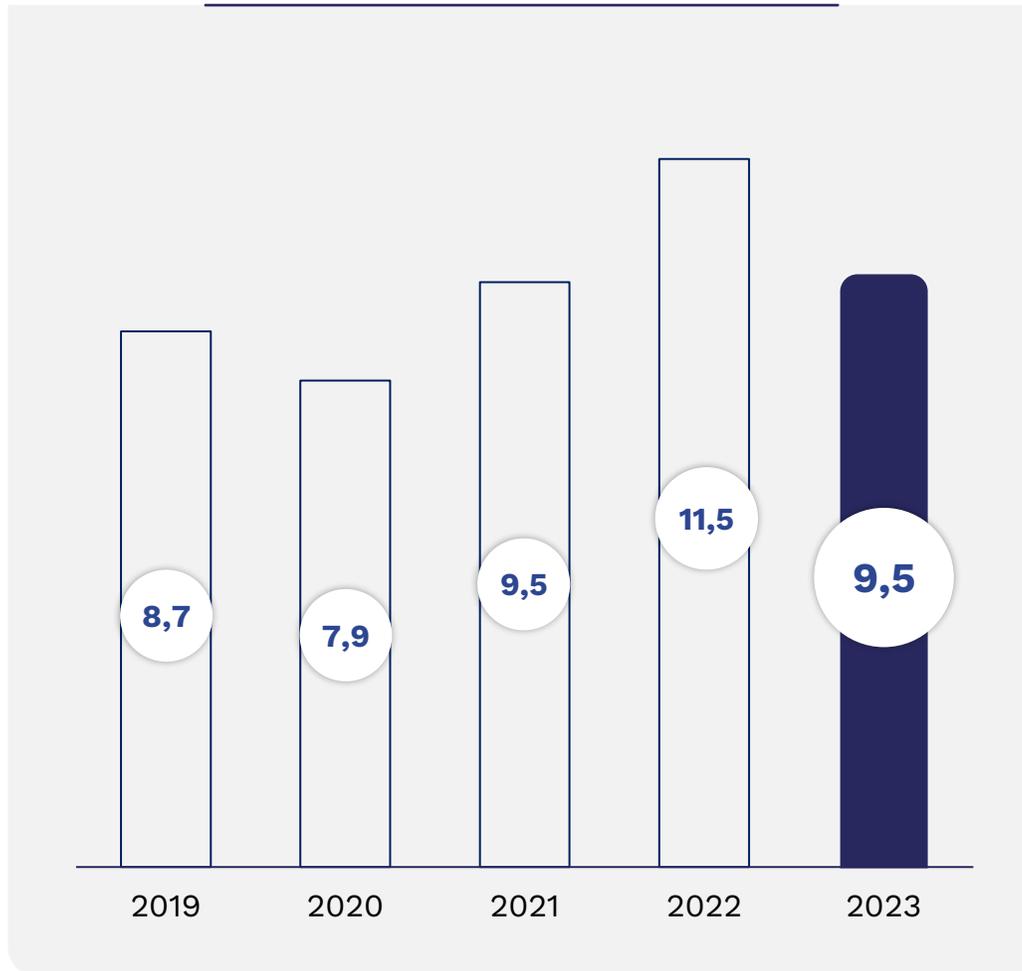


11%

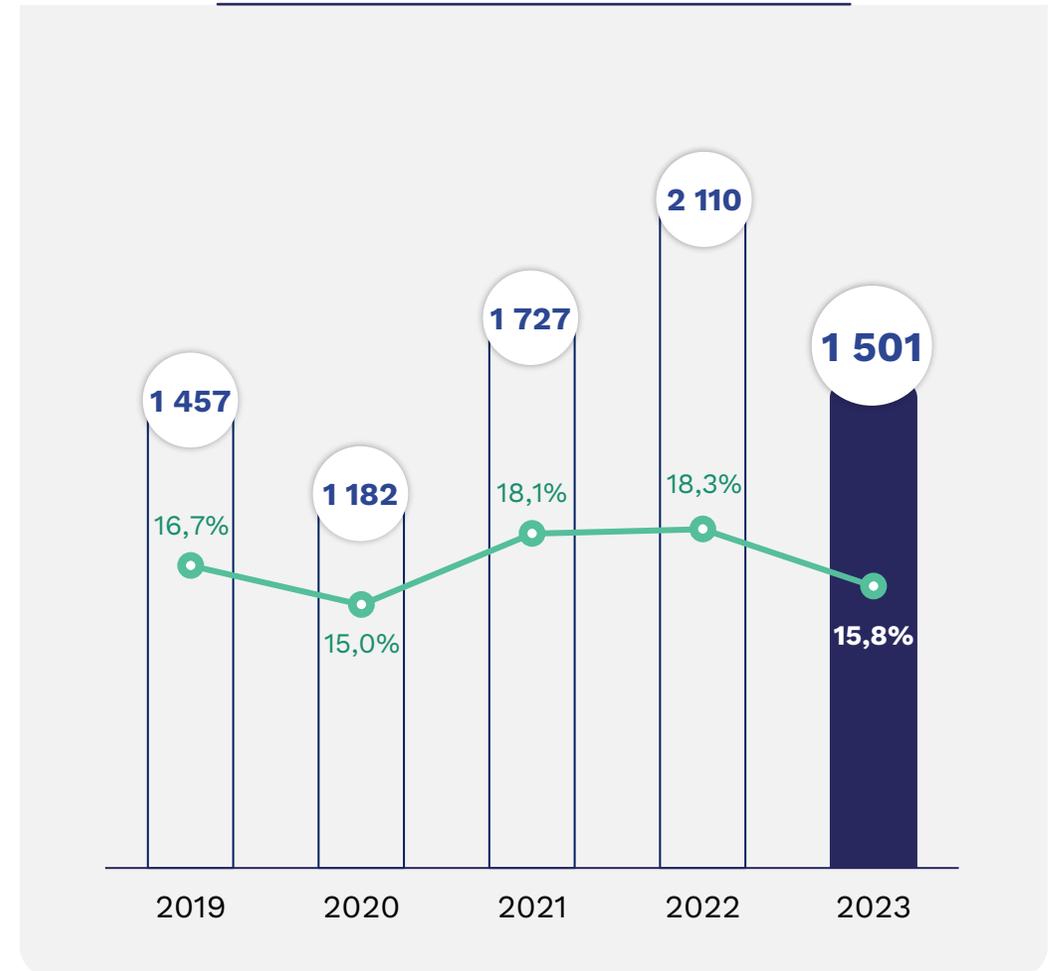
Transport
et énergie

Une performance financière solide dans un contexte exigeant

Chiffre d'affaires (Mds€)



EBITDA (M€) Marge d'EBITDA (%)



Des réalisations RSE reconnues par les agences de notation extra-financière



Notation améliorée à A-
pour le *Climate change*

B pour *Water security*

**NOTATION
AMÉLIORÉE**



Inclus dans l'indice
CAC[®] SBT 1.5[°]
créé en 2023

Maintenu dans l'indice
CAC 40[®] ESG

ecovadis

Dans le **top 4%**
du secteur

ISS ESG

1^{er} décile mondial

MSCI

Note **A**

La **sécurité** au **cœur** de nos **actions**

0,9

Accidents par million d'heures
travaillées (TRIR)

Objectif **0,8** en 2030

2,8

Évènements procédés par million
d'heures travaillées (PSER)

Objectif **2,0** en 2030



Des valeurs de **diversité** et **d'inclusion** solidement ancrées

29%

Taux de femmes dans l'encadrement
supérieur et les dirigeants

Objectif **30%** en 2030

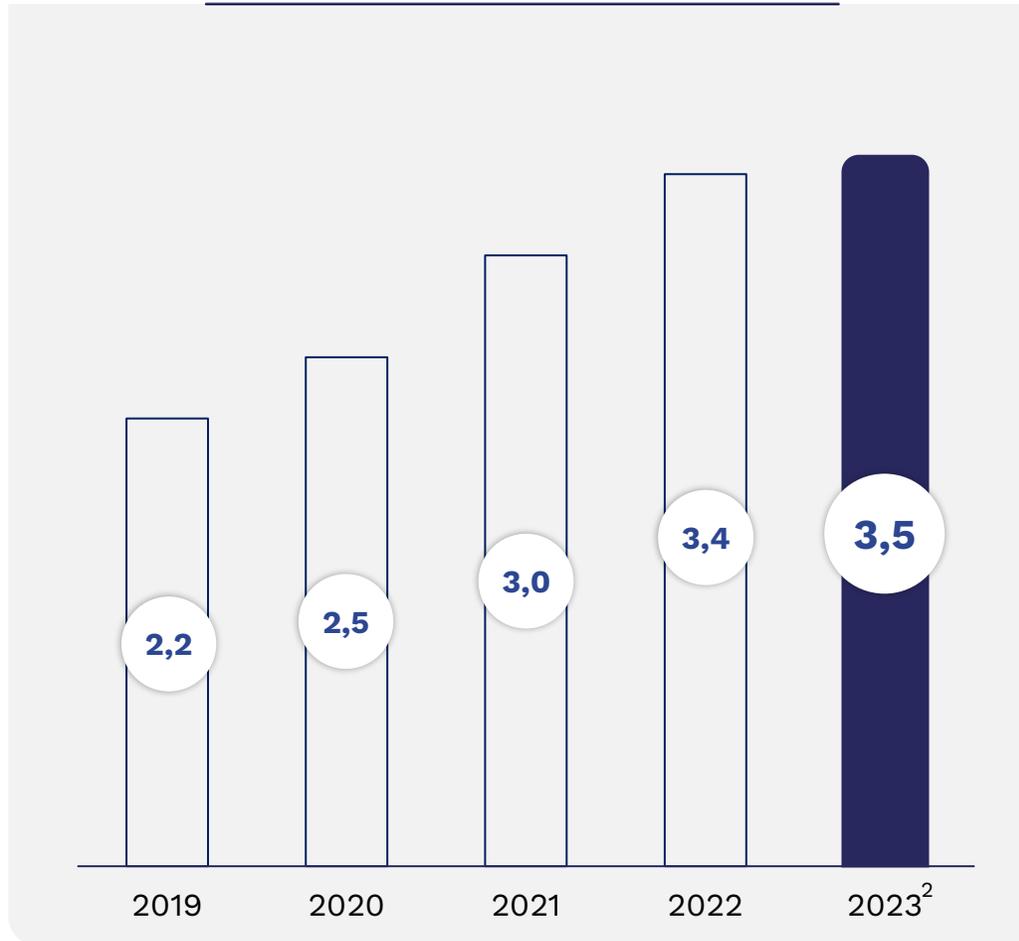
40%

Taux de non-français dans l'encadrement
supérieur et les dirigeants

Objectif **50%** en 2030

Un dividende en progression continue

Dividende¹ (en €/action)



Taux de distribution de
40% au titre de 2023

+ 12% par an en moyenne
sur la période 2019-23

En ligne avec l'objectif
**d'augmenter
progressivement
le dividende**

1. Dividende attribué au titre de l'année fiscale
2. Proposition soumise au vote de l'Assemblée générale ce jour



Faits marquants 2023

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2024

Acquisition de 54% de PI Advanced Materials : une nouvelle technologie de pointe dans les polymères

Leader mondial des films polyimides

- Marchés attractifs de **l'électronique grand public** et des **véhicules électriques**
- **320** personnes
- **2** sites industriels et **2** centres de R&D en Corée du Sud

Valeur d'entreprise de **728 M€**
pour la **participation de 54%**

Des polymères de très haute performance aux propriétés exceptionnelles



Résistance aux **températures extrêmes** (400 °C)



Flexibilité et **stabilité dimensionnelle** exceptionnellement élevées



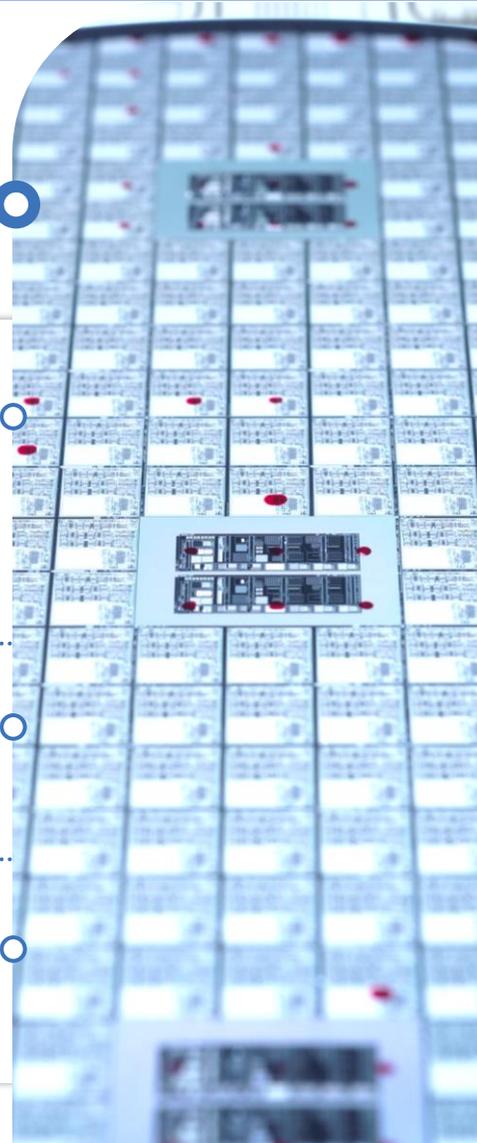
Isolation électrique supérieure dans les environnements à haute tension

Polytec PT (Allemagne)

Matériaux d'interface thermique
pour batteries et adhésifs
de haute performance
pour l'électronique

Technologie
à haute valeur ajoutée

15 M€ de chiffre d'affaires



Arc Building Products (Irlande)

Adhésifs pour carrelage
et système de **préparation
des sols**

Producteur irlandais clé,
notamment dans les
poudres adhésives

15 M€ de chiffre d'affaires



Des avancées importantes dans les batteries d'aujourd'hui et de demain

Prise de participation



Start-up pionnière
des batteries sodium-ion
de nouvelle génération

Acquisition de 78% de Proionic¹



Start-up leader
dans le domaine des liquides ioniques
pour les batteries solides

Lancement de la gamme INCELLION™

Extension de la gamme
de solutions proposées
pour les batteries actuelles
et de nouvelle génération

Solutions acryliques à faible
émission de COV
complémentaires des
séparateurs en PVDF Kynar®

1. Signature le 17 avril 2024 d'un accord pour une prise de participation de 78%



Adhésifs bio-sourcés

Nouvelle
gamme d'adhésifs
sensibles à la pression
contenant jusqu'à **90%**
de matière bio-sourcée

Elium® recyclé

Utilisation d'**Elium®
recyclé** pour la production
d'une 2^{de} pale d'éolienne
par le consortium ZEBRA



Prix ICIS 2023

« Meilleure innovation
d'une grande entreprise »
pour la **chaussure
entièrement recyclable**
en partenariat avec ON

Label Solar Impulse Efficient Solution

Attribué à la gamme **PA11**,
qui rejoint le portefeuille
#1000solutions de la
fondation Solar Impulse,
visant à promouvoir des
solutions durables



Des solutions complètes pour l'impression 3D

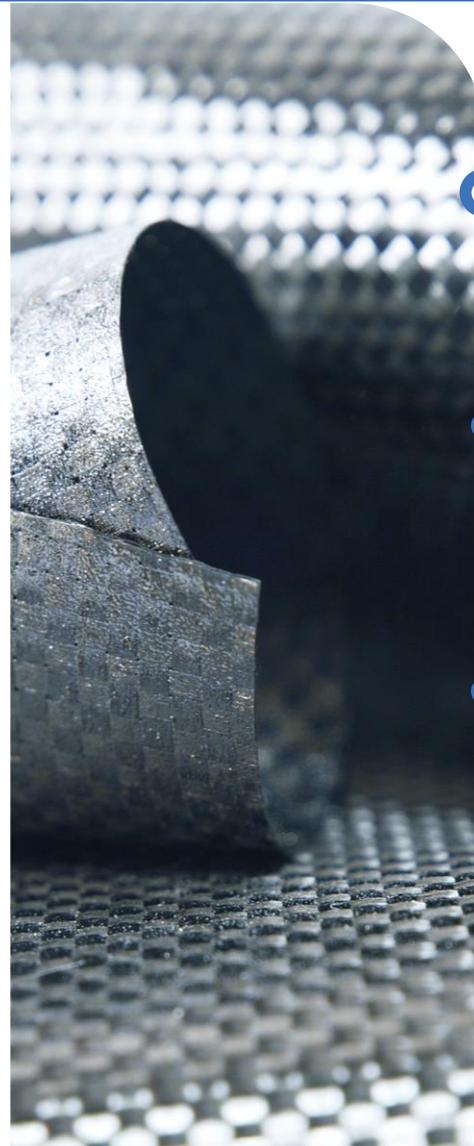
Lancement de **Easy3D**, plateforme en ligne de fabrication additive à la demande :

- Sélection du matériau idéal
 - Commande de pièces en ligne auprès des fournisseurs d'Arkema
-
- **Partenariat avec HP** sur le développement de poudres pour impression 3D (PA11, PA12)
 - Technologie *Multi Jet Fusion* d'HP, solution d'impression 3D la plus compétitive du marché



Partenariat avec Hexcel dans l'aéronautique

- Réalisation d'une première structure aéronautique en composite thermoplastique
-
- Matériaux développés et mis au point à partir de résine Kepstan® PEKK



Un engagement citoyen fort

7^{ème} année du programme
Pragati pour une **culture
durable** du ricin en Inde



Arkema, **mécène** du **Théâtre
des Champs-Élysées**,
amène des milliers d'enfants
à l'Opéra



Partenariat avec
Habitat for Humanity
à Philadelphie,
pour des logements
décentes pour les
populations défavorisées



Renforcement
de l'engagement auprès
de la fondation Cgénial,
pour **l'accès aux sciences**
chez les collégiens et lycéens





Performance financière 2023

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2024

Chiffre d'affaires

9 514 M€

- 17,7% vs 2022

EBITDA

1 501 M€

15,8% marge d'EBITDA

Résultat net courant

653 M€

8,75€ par action

Dette nette¹

2 930 M€

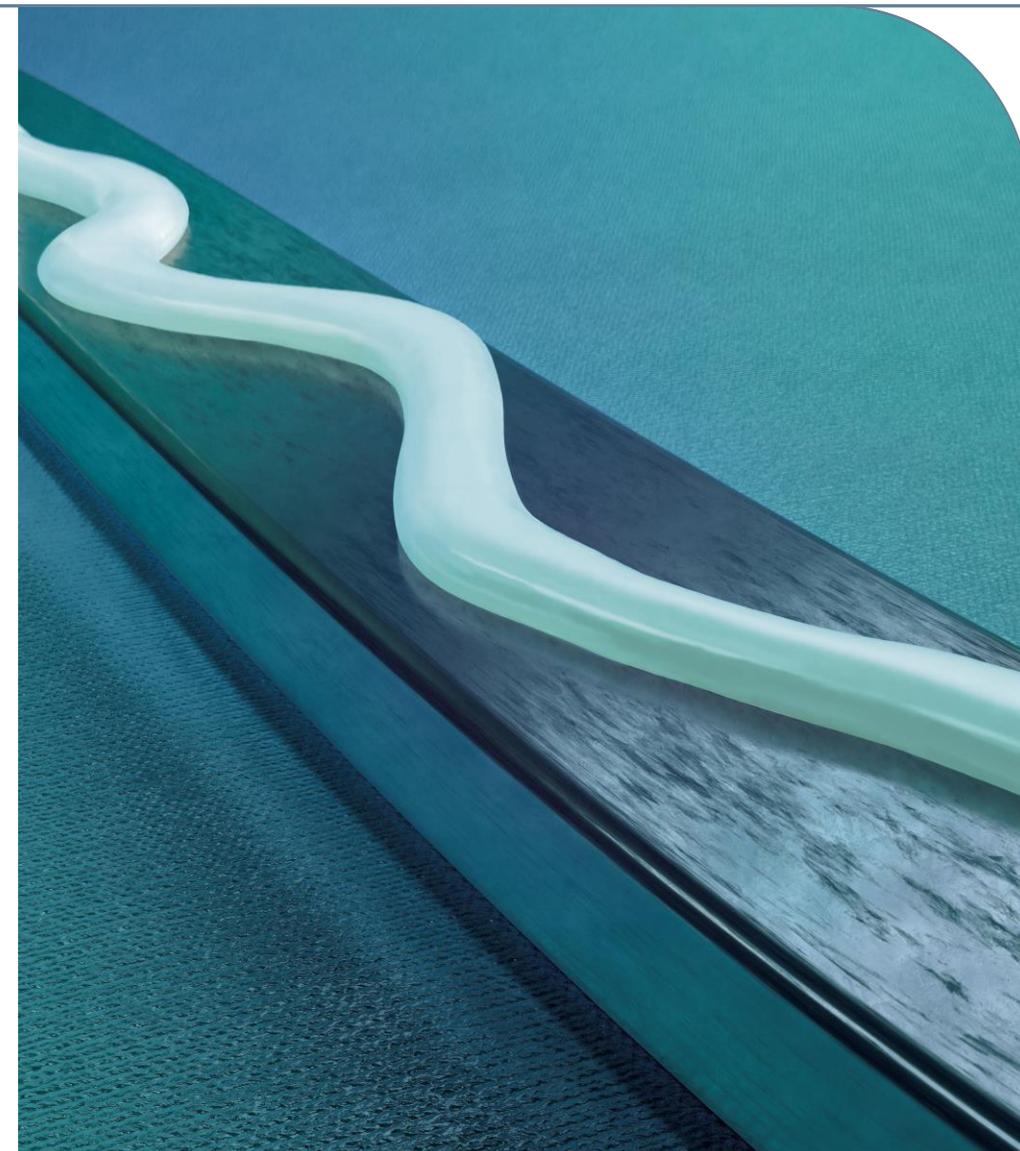
1,95x EBITDA 2023

1. Incluant obligations hybrides

Adhésifs (29% du chiffre d'affaires du Groupe)

en M€	2023	2022	Variation
Chiffre d'affaires	2 714	2 898	- 6,3%
EBITDA	380	366	+ 3,8%
Marge d'EBITDA	14,0%	12,6%	

- Environnement de demande sous-jacente faible, amplifiée par des déstockages qui s'atténuent au 2nd semestre
- Gestion dynamique des prix de vente dans un environnement de matières premières évolutif
- Bénéfice de l'intégration progressive des adhésifs d'Ashland
- Croissance marquée de l'EBITDA au 2nd semestre et hausse sensible de la marge d'EBITDA atteignant 14% sur l'année



Matériaux avancés (38% du chiffre d'affaires du Groupe)

en M€	2023	2022	Variation
Chiffre d'affaires	3 562	4 341	- 17,9%
EBITDA	666	941	- 29,2%
Marge d'EBITDA	18,7%	21,7%	

- Demande globalement en retrait et déstockages, les domaines d'activités liées aux nouvelles énergies et aux solutions bio-sourcées ou recyclées résistant mieux
- PVDF impacté par la normalisation des prix dans les batteries en Chine
- EBITDA en baisse par rapport à la base de comparaison particulièrement élevée de l'an dernier mais marge d'EBITDA résiliente et soutenue par la progression des Additifs de Performance

Coating Solutions (25% du chiffre d'affaires du Groupe)

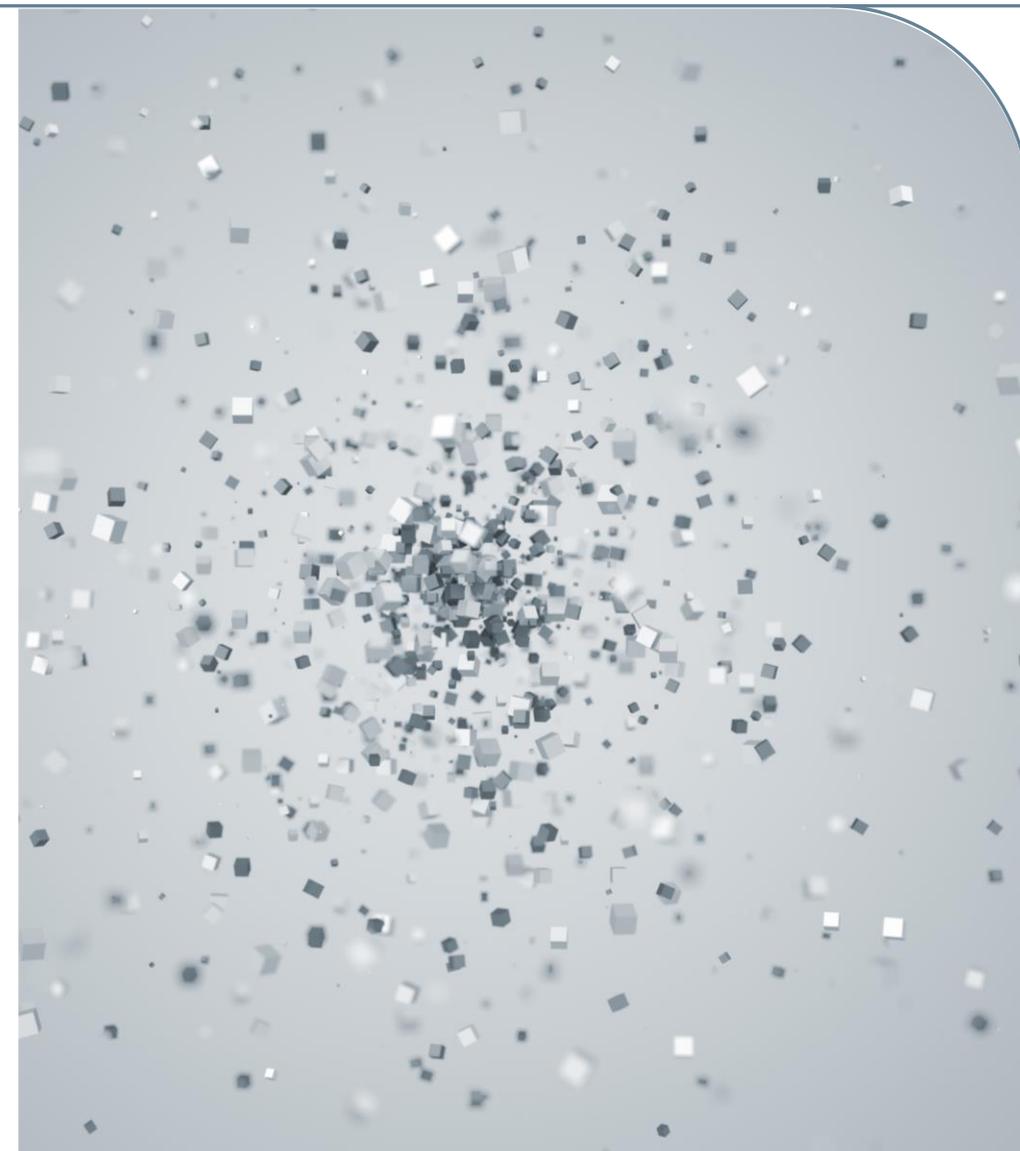
en M€	2023	2022	Variation
Chiffre d'affaires	2 402	3 250	- 26,1%
EBITDA	327	593	- 44,9%
Marge d'EBITDA	13,6%	18,2%	

- Normalisation progressive des conditions de marché dans l'amont acrylique après une année 2022 exceptionnelle
- Demande faible et déstockages dans les peintures décoratives et les marchés industriels
- EBITDA globalement en recul, et marge d'EBITDA à 13,6%, soutenue notamment par l'amélioration du mix produits aval et la gestion dynamique des prix

Intermédiaires (8% du chiffre d'affaires du Groupe)

en M€	2023	2022	Variation
Chiffre d'affaires	797	1 020	- 21,9%
EBITDA	213	306	- 30,4%
Marge d'EBITDA	26,7%	30,0%	

- Belle performance des gaz réfrigérants en Europe et aux États-Unis
- Conditions de marché nettement moins favorables qu'en 2022 dans les acryliques en Asie
- La marge d'EBITDA se maintient à un très bon niveau à 26,7%



Flux de trésorerie courant (M€)
Taux de conversion de l'EBITDA en cash (%)



○ **Taux de conversion de l'EBITDA en cash**

50,7%

supérieur à la cible de 40%

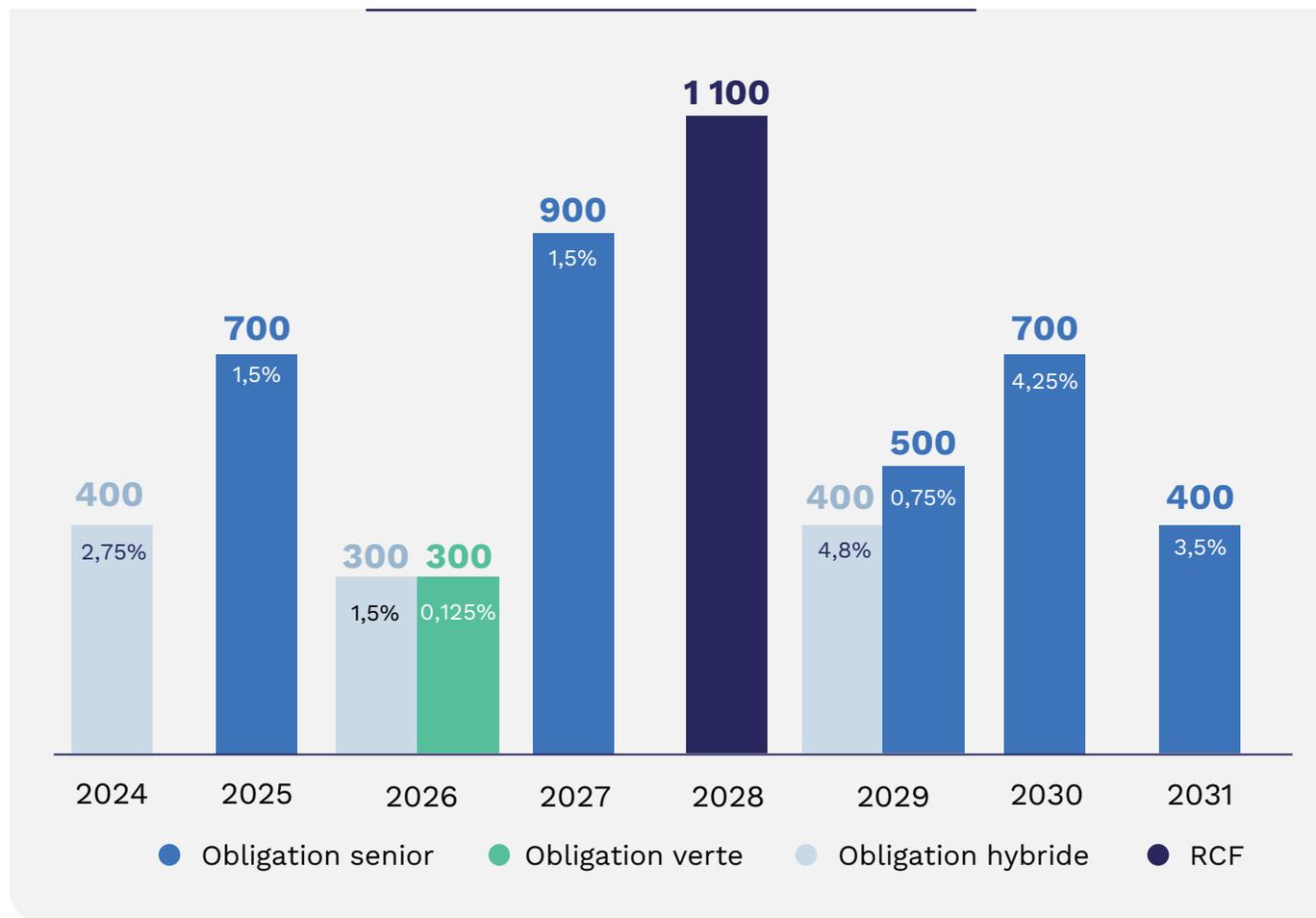
○ **Gestion stricte du besoin en fonds de roulement**

13,1% des ventes à fin décembre 2023 (en excluant PIAM)

○ **Maîtrise des investissements**
634 M€

Une dette refinancée avec succès en 2023 et début 2024

Échéancier de la dette (M€)



- **Refinancement de 1 100 M€** d'obligation senior en 2023 et **400 M€** d'obligation hybride en mars 2024
- **Maturité moyenne** (hors hybrides) **4 ans** (à fin Q1 2024)
- **RCF**
3 critères CSR pris en compte dans les objectifs du Groupe
- **Notation financière solide**
Baa1 perspective stable (Moody's)
BBB+ perspective positive (S&P)

Chiffre d'affaires

2 341 M€

- 7,3% vs T1 2023

EBITDA

350 M€

15,0% marge d'EBITDA

Résultat net courant

138 M€

1,84€ par action

Dette nette¹

3 063 M€

~2x EBITDA

des 12 derniers mois

PERSPECTIVES 2024

- À ce jour, l'environnement macroéconomique reste marqué par un manque de visibilité, sans signaux encore nets de rebond de la demande
- L'EBITDA du 2^{ème} trimestre 2024 est attendu en légère hausse par rapport au 2^{ème} trimestre 2023
- En 2024, Arkema bénéficiera en particulier de sa dynamique d'innovation, de la contribution de ses projets industriels majeurs estimée à environ 60 M€ à 70 M€ d'EBITDA et de l'intégration de PIAM
- Le Groupe vise à réaliser sur l'ensemble de l'année 2024 un EBITDA en croissance, estimé entre 1,5 Md€ et 1,7 Md€ en fonction du niveau de la reprise de la demande, avec une saisonnalité davantage pondérée sur la deuxième partie de l'année

1. Incluant les obligations hybrides

- **Approbation des comptes sociaux et consolidés 2023** (1^{ère} et 2^{ème} résolutions)
- **Renouvellement de l'autorisation de rachat d'actions : programme 2024** (13^{ème} résolution)
 - Plafond : **10%** du capital social de la Société pour un prix de rachat unitaire maximum fixé à 140 € par action
 - Durée : **18 mois**
- **Renouvellement des délégations au Conseil en vue d'augmenter le capital**
 - **Avec maintien du droit préférentiel de souscription** (14^{ème} résolution)
Plafond : **50%** du capital de la Société
 - **Sans droit préférentiel de souscription avec délai de priorité** (15^{ème} résolution)
Plafond : **10%** du capital de la Société
 - **Sans droit préférentiel de souscription par voie de placement privé ou d'apport en nature** (16^{ème} et 18^{ème} résolutions)
Plafond : **10%** du capital de la Société
- **Plafonds globaux : 50% du capital de la Société et 10% du capital de la Société pour les augmentations de capital sans DPS** (20^{ème} résolution)
 - Durée : **26 mois**
 - Interdiction d'utilisation en période d'offre publique sur les titres de la Société

- **Renouvellement de la délégation au Conseil en vue de procéder à des augmentations de capital de la Société réservées aux adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise avec suppression du DPS (21^{ème} résolution)**
 - Plafond : **13 500 000 €** (soit moins de 2% du capital social de la Société à la date de l'Assemblée générale)
 - Prix d'émission des actions : moyenne des cours côtés de l'action Arkema sur le marché Euronext Paris aux vingt (20) séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée d'une décote
 - Durée : **26 mois**
- **Nomination de KPMG Audit en qualité de commissaire aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité (11^{ème} résolution)**
 - Fin de mandat à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025
- **Nomination de Mazars & Associés en qualité de commissaire aux comptes en charge de certifier les informations en matière de durabilité (12^{ème} résolution)**
 - Fin de mandat à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026



Stratégie et ambition

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2024

Une vision façonnée par l'accélération de la demande de matériaux de haute performance



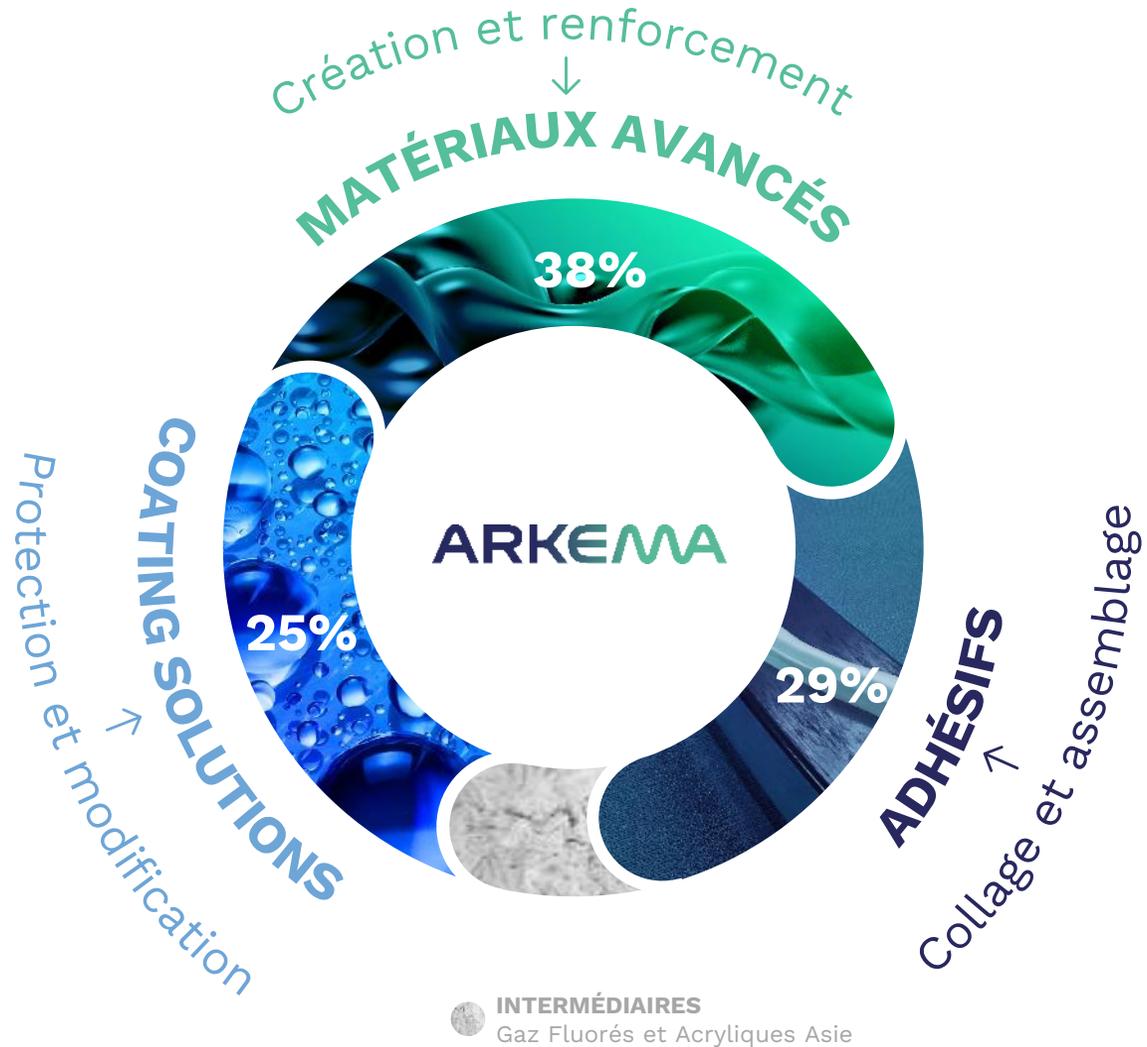
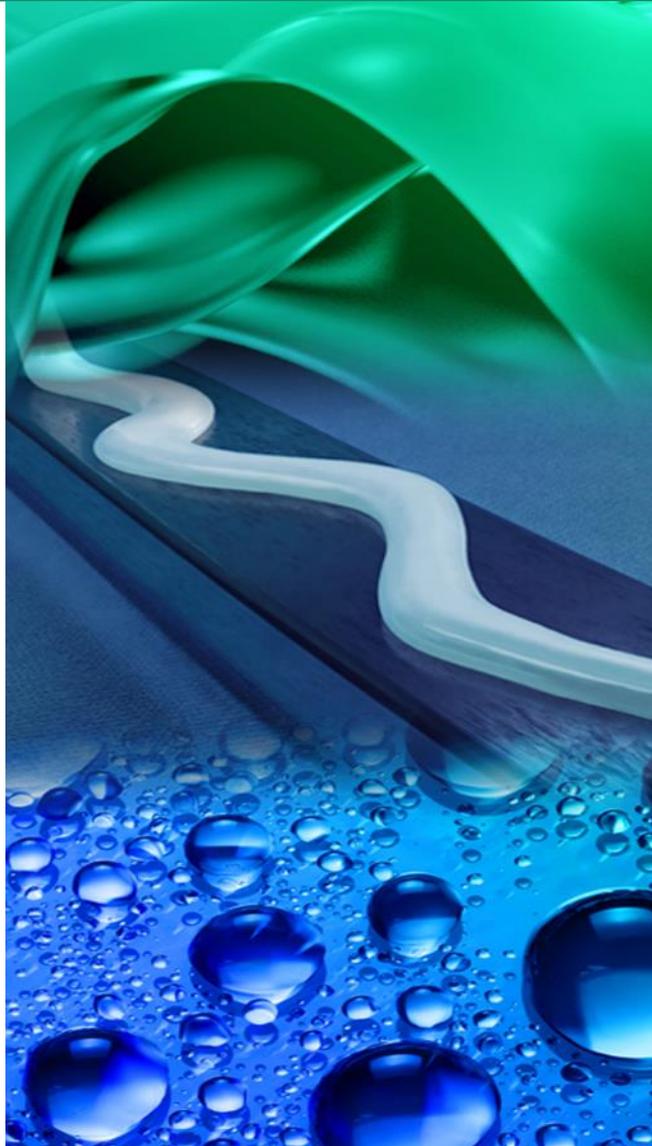
UNE SIGNATURE

QUI TRADUIT
UNE VISION

INNOVATIVE
MATERIALS
FOR A SUSTAINABLE
WORLD

« Être le leader des Matériaux de Spécialités, **offrant les solutions les plus innovantes et durables** pour relever les défis actuels et futurs de nos clients »

Trois compétences uniques et complémentaires définissant nos trois segments de Matériaux de Spécialités



Données 2023

Une stratégie qui s'accompagne d'objectifs financiers ambitieux

2028

c. 12 Mds€

○ Chiffre
d'affaires

c. 18%

○ Marge
d'EBITDA

○ TCAC¹
organique
sur 2024-28

Chiffre
d'affaires + 4%/an

EBITDA + 7-8%/an

○ Stricte discipline financière

➤ Nette dette / EBITDA ≤ 2
Solide notation *investment grade*

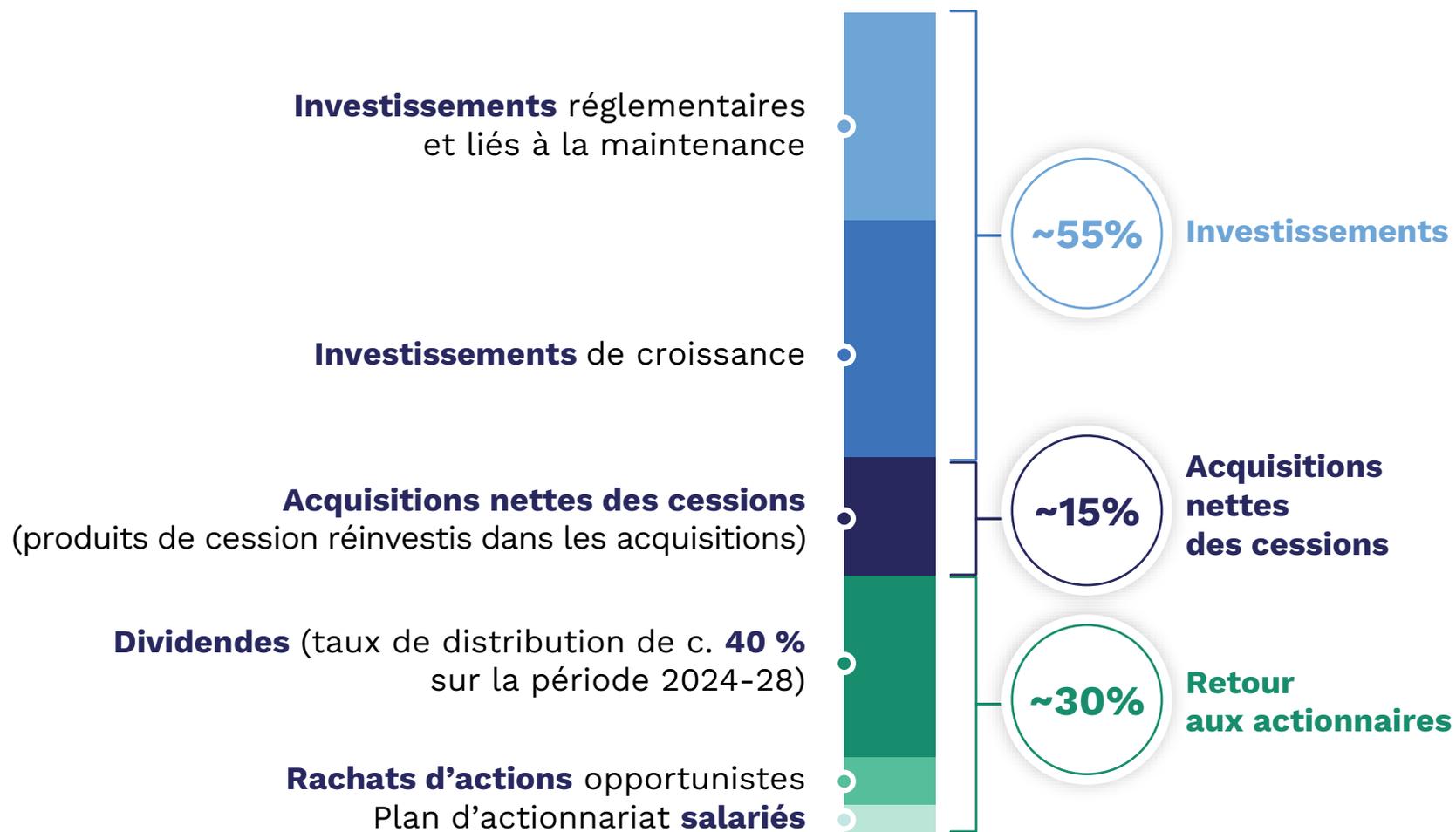
➤ Taux de conversion
de la trésorerie
d'exploitation² ~70%

➤ Retour sur capitaux
employés ~10%

1. TCAC : taux de croissance annuel cumulé

2. Flux de trésorerie libre avant investissements (investissements incorporels et corporels) divisé par l'EBITDA

Une allocation de capital axée sur la création de valeur et attractive pour les actionnaires



Prévisions définies dans des conditions macroéconomiques et de marché normalisées

5 marchés clés à forte croissance et tirés par les grandes tendances durables

Nos marchés finaux

Marchés clés affichant une très forte croissance

Transport et énergie



Énergie verte et mobilité électrique

Biens de consommation
et électronique



Électronique avancée

Sustainable lifestyle

Bâtiment et construction



Bâtiments et habitats performants

Eau, santé et nutrition



**Filtration de l'eau, appareils
médicaux et nutrition des cultures**

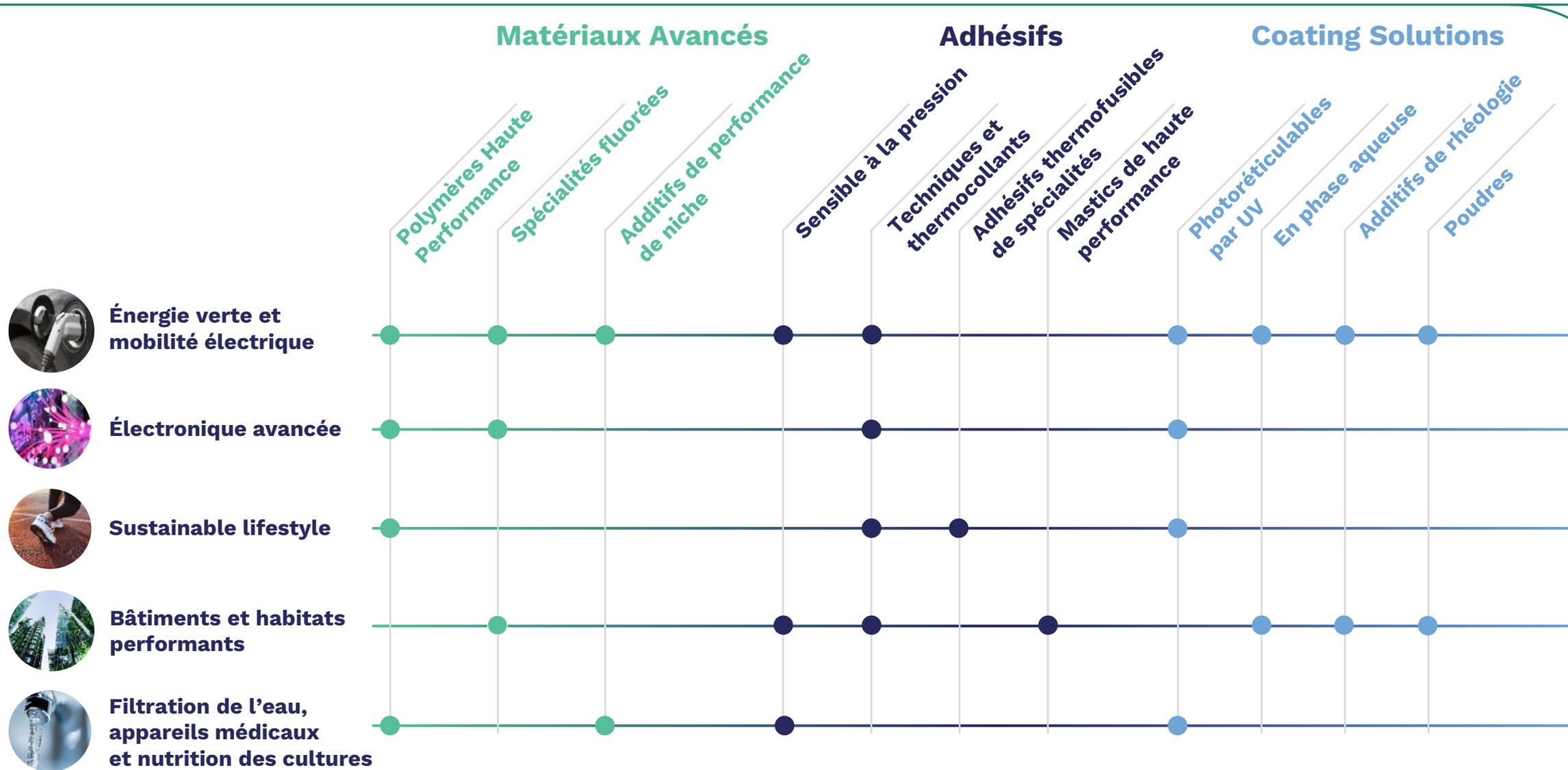
+ 8%/an

+ 12%/an

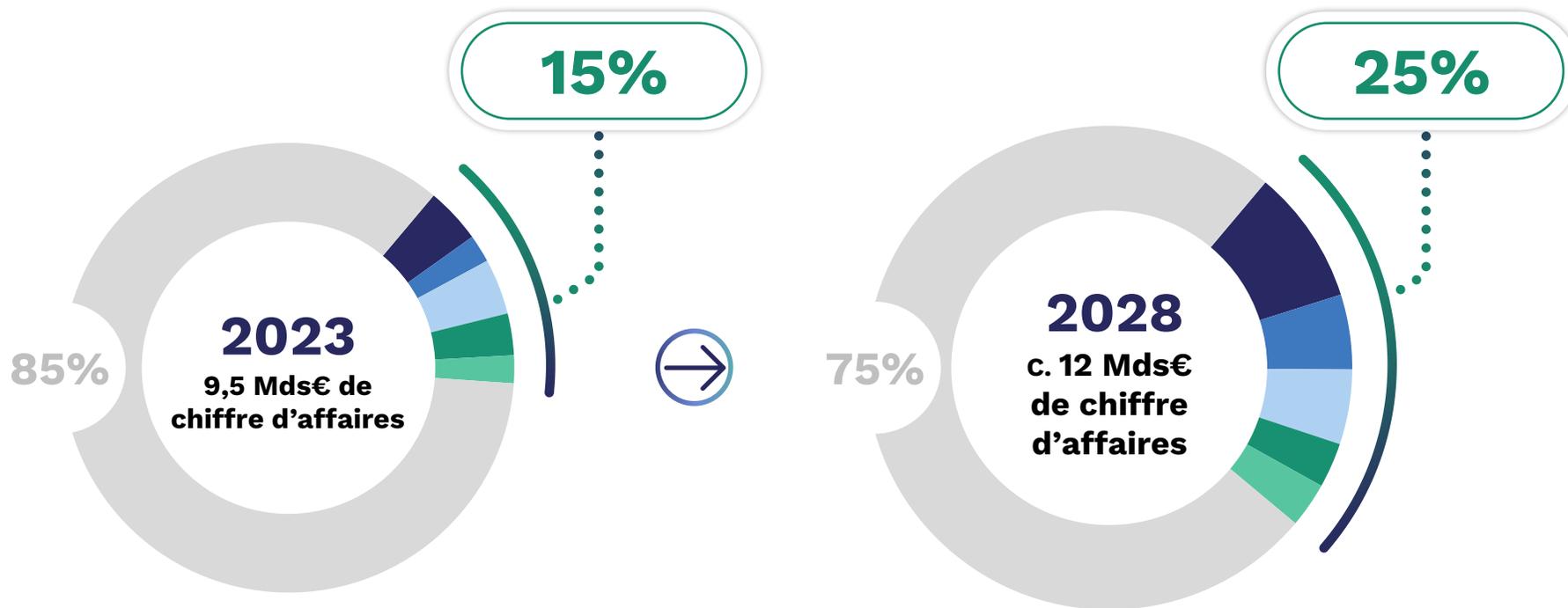
+ 16%/an

TCAC prévu d'Arkema sur 2024-28

Avec ces technologies différenciées, nous bénéficions d'un positionnement unique pour servir ces marchés clés



Cette combinaison technologies x marchés accélérera notre croissance



Un chiffre d'affaires avec un TCAC organique **3x** supérieur à la moyenne du Groupe
Plus de 50% des dépenses de R&D d'Arkema

- Énergie verte et mobilité électrique
- Électronique avancée
- Bâtiments et habitats performants
- Sustainable lifestyle
- Filtration de l'eau, appareils médicaux et nutrition des cultures

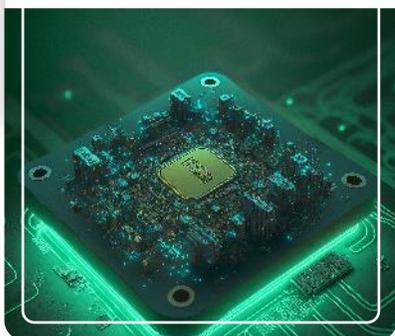
Prévisions définies dans des conditions macroéconomiques et de marché normalisées

Les investissements récents supportent l'ambition d'Arkema

PVDF

**Extensions
de capacité**
(Chine, France)

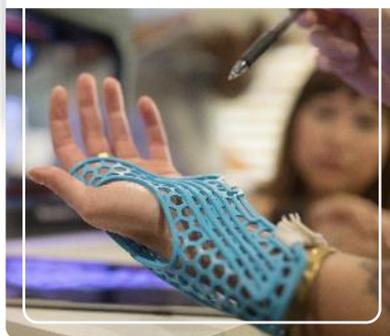
*Batteries,
semi-conducteurs*



**Résines
photoréticulables
par UV**

**Doublement
de capacité**
(Chine)

*Energies nouvelles,
électronique,
impression 3D*



**PA11
bio-sourcé**

**Nouvelles
unités**
(Singapour, Chine)

*Biens de consommation,
sustainable lifestyle,
mobilité*



Pebax®

**Extension
de capacité**
(France)

*Biens de consommation,
sustainable lifestyle*



**Spécialités
fluorées**

HF avec Nutrien
(US)
HFO 1233zd
(US)

*Isolation des bâtiments,
batteries*



Démarrage

2023

2024

Contribution à l'EBITDA en 2028

~250 M€

vs 2023

Une position renforcée dans le flexible packaging avec l'acquisition¹ de l'activité adhésifs de Dow

Un des **leaders mondiaux** des adhésifs pour le *flexible packaging*

~ **250 MUS\$** de chiffre d'affaires

Solutions de **haute qualité** avec des **marques reconnues**

5 sites industriels de premier plan

• Une opportunité unique

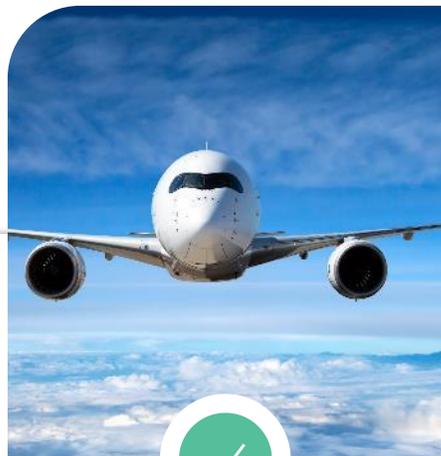
- Devenir un **leader** sur le marché du *flexible packaging*
- Devenir un **partenaire** technologique et commercial **de choix**

Valeur d'entreprise
150 MUS\$

Synergies en terme d'EBITDA
à horizon 5 ans
30 MUS\$

1. Projet d'acquisition annoncé le 2 mai 2024. Acquisition soumise à l'approbation des autorités de la concurrence des pays concernés

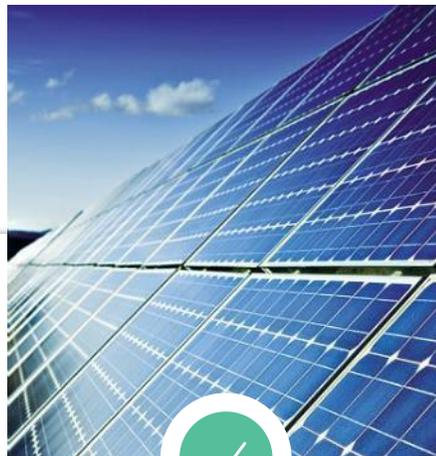
De nouveaux investissements attractifs seront mis en œuvre



Additif pour les **biocarburants** à Beaumont (États-Unis)



Décarbonation de la production d'acryliques à Carling (France)



Additif de niche pour l'**énergie renouvelable** à Changshu (Chine)



Solutions pour **batteries** en priorité aux États-Unis



Chaîne de valeur du PA11 **bio-sourcé**

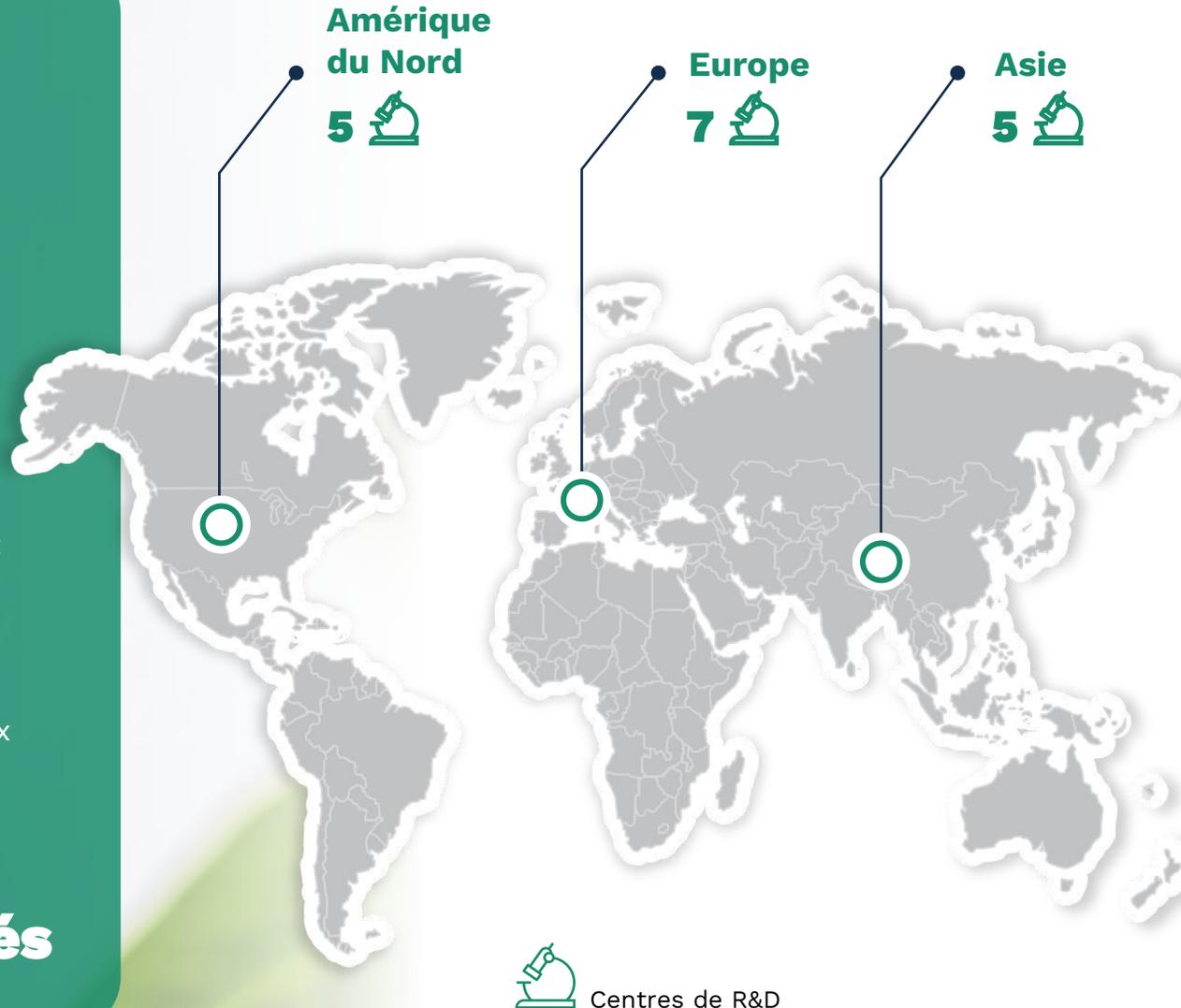
Des innovations durables pour un monde qui change

1 800
chercheurs répartis
sur trois pôles

216
nouvelles demandes
de brevets déposés
en 2023 dont

> 90 %
liées au développement
durable

Une R&D répondant aux
**besoins
exigeants**
de nos clients sur les
marchés clés



 Centres de R&D

**Des programmes Groupe sur
des thématiques transverses,**
qui contribuent à la décarbonation
de notre chaîne de valeur



Allègement et design
des matériaux



Matériaux bio-sourcés ou
obtenus par bio-synthèse



Economie circulaire



Procédés plus performants
et vertueux

Plus denses en énergie

Permet d'obtenir des batteries à charge plus rapide, une durabilité et densité d'énergie accrues

INCELLION™

KYNAR® Nouveaux grades pour batteries quasi tout solide

Plus durables

Adhésifs détachables pour permettre réparation et désassemblage



ALBONE®

Simplicité d'utilisation et moindre production d'effluents pour l'extraction de minerai

Batteries

Plus sûres



Isolation électrique et thermique des cellules

Liquide ionique combinant conductivité et ininflammabilité **proionic**¹



Matériaux pour une bonne évacuation de la chaleur par les interfaces

1. Signature le 17 avril 2024 d'un accord pour une prise de participation de 78%



Étendre l'autonomie et la vitesse de charge des véhicules hydrogène

- Résine **Elium®**, associée à de la fibre de carbone, pour des réservoirs H₂ haute pression performants, légers et recyclables
- **Polyamide 11 Rilsan®**, très faiblement perméable à l'hydrogène, pour des *liners* de réservoirs performants
- Polymère électroactif **Piezotech®**, pour des capteurs en continu de l'état des réservoirs H₂



Des véhicules urbains légers dont l'assemblage évolue vers le collage robotisé

- Gamme **ISR Bostik**
 - Adaptée à une application automatisée
 - Assure à la fois collage et scellement
 - Absorbe les vibrations



Véhicules électriques : des besoins nouveaux en acoustique

- Colle **Bostik** pour mousse de pneu
 - Réduction des bruits et vibrations
 - Impact environnemental amélioré (formulation sans solvants ni isocyanates)

Des infrastructures qui évoluent vers plus de durabilité



Éoliennes

- Adhésifs **MMA Bostik** pour une **durabilité** de l'éolienne **augmentée** par la résistance élevée à la fatigue
- Résines **Elium®** pour des pales recyclables mécaniquement et chimiquement

H₂ produit par électrolyse

Gamme de tamis moléculaire **Siliporite® séries PHYG** conçue pour la purification de l'hydrogène *via* le procédé PSA (*pressure swing adsorption*)



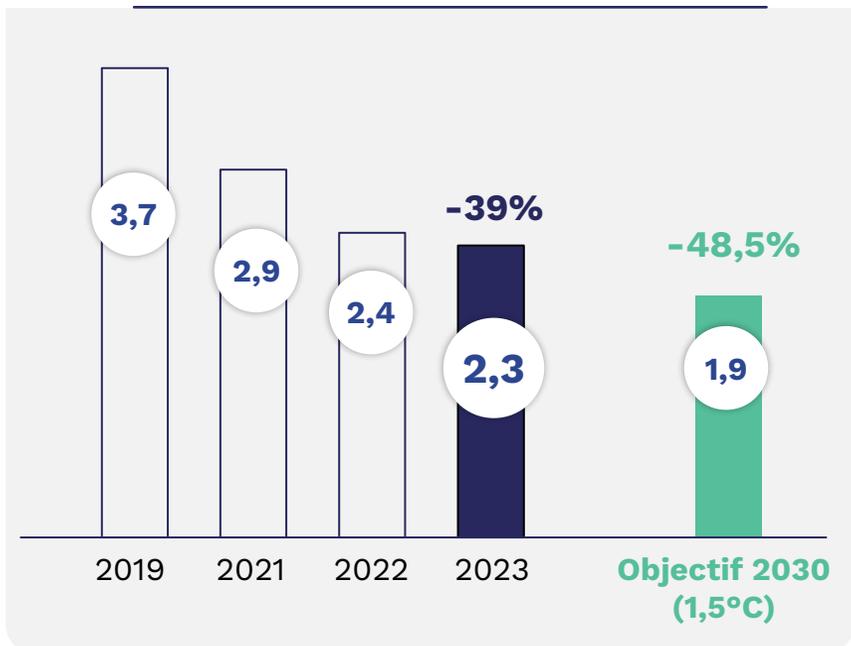
Routes

Cecabase® RWI

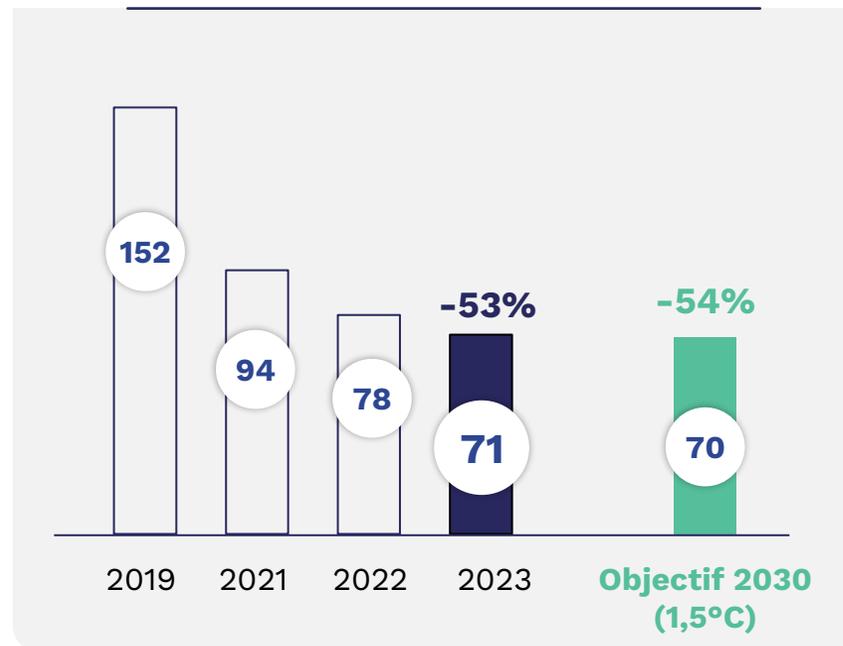
- Augmentation de l'usage d'asphalte recyclé avec une qualité maintenue
- Mise en œuvre opérationnelle facilitée
- Réduction de l'empreinte carbone par le moindre usage de bitume vierge

Des résultats 2023 en ligne avec la trajectoire 1,5°C en 2030 validée par le SBTi

Émissions de gaz à effet de serre de scopes 1 et 2 (Mt CO₂e)



Émissions de gaz à effet de serre de scope 3 (Mt CO₂e)



Des **initiatives volontaires**, accentuées par la réduction des volumes de production en 2023

Impact positif des contrats d'électricité renouvelable

Diminution en 2023 principalement due à la **réduction progressive** de la production de gaz fluorés

Les **niveaux d'activité plus faibles** réduisent notamment les achats de matières premières et les déchets

Ouvrir la voie au Net-Zéro en 2050

-90%
Scopes 1+2
& Scope 3

vs 2019

Des accords structurants de long-terme pour la fourniture d'électricité renouvelable



27%

Part de l'électricité consommée par le Groupe en 2023 provenant de sources renouvelables

40%

Part des besoins en électricité du Groupe aux États-Unis couverte par de l'électricité renouvelable d'ici fin 2024

Des contrats long-terme d'une durée allant jusqu'à **20 ans**

Nouveaux contrats signés en 2023

20 GWh/an

couvrant 70% des besoins d'électricité de Bostik en France à partir de 2026

150 GWh/an

issus de sources renouvelables aux États-Unis



Décarbonation de la production d'acryliques à Carling

Amélioration de l'efficacité opérationnelle et de l'empreinte environnementale de l'une des principales usines de monomère acrylique en Europe

2026

Nouvelle technologie
de purification brevetée

130 M€

Montant de
l'investissement¹

20%

Réduction des
émissions de CO₂ du site

1. Financé en partie par l'état français dans le cadre du programme France 2030, opéré par l'ADEME, et par l'Union européenne - NextGenerationEU

Programme Arkema Energy

71

projets d'optimisation
de la consommation
d'énergie en 2023

Solutions digitales

mises en place pour
la réduction des
pertes d'énergies



Nos engagements en faveur de la biodiversité

EN AMONT



Renforcer nos pratiques d'achats responsables de ricin



Analyser l'impact et la dépendance de nos matières premières vis-à-vis de la biodiversité

DANS NOS OPÉRATIONS

- **65%** Demande chimique en oxygène dans **l'eau** en 2030 (vs 2012)

- **25%** Prélèvements d'eau en 2030 (vs 2019)

- **65%** Émission de composés organiques volatils dans **l'air** en 2030 (vs 2012)



Sensibiliser nos collaborateurs aux enjeux biodiversité

EN AVAL

65% Part des ventes ayant une contribution significative aux Objectifs de développement durable des Nations Unies en 2030



Gouvernance

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2024

Composition au 31 décembre 2023

- **14** membres
- **73%** de taux d'indépendance
- **1** administrateur représentant les salariés actionnaires
- **2** administrateurs représentant les salariés
- **45%** de femmes

- 5 nouveaux administrateurs indépendants nommés ces 3 dernières années permettant de **maintenir un taux d'indépendance élevé, et d'enrichir et diversifier** les compétences du Conseil d'administration
- Complémentarité des compétences et des profils : gestion d'un groupe coté, connaissance de la **chimie** et de l'**industrie**, expérience des métiers de la **finance** et du **M&A**, compétences **RSE**, en ce compris le **climat**, l'**innovation durable** et les **enjeux sociétaux**
- Bénéfice d'expériences prolongées à l'**international (50%)** complété par **4** administrateurs de **nationalité étrangère**

Un Conseil équilibré, expérimenté et diversifié, à même d'appréhender les nouveaux enjeux

Des personnalités affirmées et indépendantes au sein du Conseil
Un engagement continu et un intérêt constant des administrateurs pour la stratégie d'Arkema et ses projets majeurs

Structure de gouvernance d'Arkema : combinaison des fonctions de Président et Directeur général

Une structure légère, réactive et efficace, qui a prouvé son efficacité et sa pertinence depuis 2006

Un strict respect de l'équilibre des pouvoirs entre le Conseil d'administration et la direction générale

Des mécanismes de contrôle robustes renforcés de manière constante

Qui a permis de mener la transformation d'Arkema en un acteur majeur, reconnu et performant des Matériaux de Spécialités

Et de moderniser le fonctionnement du Groupe avec un fort engagement sociétal et des progrès notables en matière de RSE

Une structure régulièrement confirmée notamment lors des évaluations du Conseil d'administration de 2022 (externe) et 2023 (auto-évaluation) et que le Conseil considère toujours adaptée pour la mise en œuvre de la stratégie présentée au CMD de septembre 2023

Une structure de gouvernance d'Arkema équilibrée et dotée de contre-pouvoirs

Conseil d'administration

93% taux de participation en 2023

6 réunions à minima dont :

- 1 séminaire d'une journée dédié à la stratégie
- 1 *executive session*
- 1 séance sur site en France ou à l'étranger

Administrateur référent

- Participe aux *roadshows* gouvernance
- Conduit l'*executive session*
- Point de contact privilégié du PDG et des administrateurs sur les questions en lien avec le fonctionnement du Conseil

Comité d'audit et des comptes

97% taux de participation en 2023

6 réunions

Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance

94% taux de participation en 2023

4 réunions

Comité innovation et croissance durable

100% taux de participation en 2023

3 réunions

**M. THIERRY
LE HÉNAFF**
Président-
directeur général



« Fondateur » d'Arkema et Président-directeur général depuis 2006

Membre référent du Conseil de surveillance et membre du Comité des rémunérations et des nominations de Michelin

Membre du Conseil d'administration de la fondation de l'École Polytechnique et de France Industrie

Renouvellement du mandat de Président-directeur général

sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée (5^{ème} résolution)

PARCOURS 2020-2023 - Mandat actuel

- **Nouvelle étape de la transformation** en ligne avec la stratégie dévoilée au CMD 2020
Plusieurs opérations majeures de M&A avec l'acquisition des adhésifs d'Ashland, la cession du PMMA et le rachat de 54% de PI Advanced Materials
- **Nouveaux développements issus de l'innovation**
Sur les grandes thématiques du développement durable
- **Projets industriels complexes à fort potentiel**
PVDF en Chine, Pebax® et PVDF en France, polymères bio-sourcés à Singapour et en Chine, acide fluorhydrique avec Nutrien et 1233zd aux États-Unis
- **Performance financière élevée**
EBITDA moyen 2020-23 = 1 630 M€/an (+20% vs 2016-19)
Conversion de l'EBITDA en cash : en moyenne 50% sur la période
Dettes nettes < 2 x EBITDA chaque année
- **Renforcement de l'engagement de décarbonation**
Plan climat aligné SBT 1,5°C à horizon 2030 et validé par le SBTi

Politique de rémunération du président-directeur général pour la durée du nouveau mandat (7^{ème} résolution)

Modifications 2024-28

Rémunération fixe annuelle

1 150 k€

vs 1 000 k€, inchangé depuis 2020, avec une date d'effet différée au 1^{er} janvier 2021, soit une **augmentation de 3,56% par an** en moyenne sur la période

Actions de performance

33 000 actions par an

vs 30 000, inchangé depuis 2016, intégralement soumises à **5 critères de performance exigeants** dont 1 extra-financier pour 30% de l'attribution

Indemnité en cas de départ contraint

Exigence renforcée des critères dans le cadre du nouveau mandat et **poids de chaque critère ajusté**

Sur les 3 années précédant la date de départ :

- PV annuelle moyenne \geq 80% de la PV cible (comptant pour 70% de l'indemnité)
- TRIR moyen \leq 1,1 (15% de l'indemnité)
- Taux de conversion moyen de la trésorerie d'exploitation \geq 70% (15% de l'indemnité)

Sans changement

Rémunération variable annuelle

jusqu'à 180% de la rémunération
3 critères quantitatifs (EBITDA, flux de trésorerie courant et contribution des nouveaux développements) pour 75% du montant
1 critère qualitatif ayant trait aux domaines prioritaires du Groupe pour 25%

Retraite

20% de la rémunération annuelle (fixe + variable)

Engagement de non-concurrence d'une durée d'un an

Divers voiture de fonction, assurance-chômage mandataire social, régimes collectifs de prévoyance et frais de santé

Clause de pouvoir discrétionnaire du Conseil en cas de circonstances exceptionnelles

Éléments de la rémunération 2023 du Président-directeur général soumis à l'approbation (9^{ème} résolution)

	Montant	Description
Rémunération fixe	1 000 000 €	Fixée pour 4 ans lors du renouvellement du mandat d'administrateur du Président-directeur général le 19 mai 2020. Date d'effet différée au 01/01/21 dans le contexte de la pandémie de Covid-19.
Rémunération variable	1 481 800 €	Fixée annuellement par le Conseil d'administration et déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs précis et exigeants, alignés sur la stratégie du Groupe et ses priorités. Peut atteindre jusqu'à 180% de la rémunération fixe annuelle. <ul style="list-style-type: none"> • 3 critères quantitatifs : EBITDA, flux de trésorerie courant et nouveaux développements (135%) • Critères qualitatifs : mise en œuvre de la stratégie long terme et des grandes priorités du Groupe, gestion opérationnelle (dont la politique RSE) (45%)
Actions de performance	30 000 ¹ actions (2 083 500 € valeur IFRS)	5 critères de performance : <ul style="list-style-type: none"> • Marge d'EBITDA du Groupe (20%) • Taux de conversion de la trésorerie d'exploitation (20%) • <i>Total Shareholder Return</i> comparé (15%) • Retour sur capitaux employés moyen (ROACE) du Groupe (15%) • RSE (30%) : - pour la moitié : Climat - pour l'autre moitié, à parts égales : taux des incidents procédés (PSER), économie circulaire et part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants
Autres éléments	496 360 € 6 720 €	<ul style="list-style-type: none"> • Retraite • Voiture de fonction

1. 20% de plus en cas de surperformance

Politique de rémunération des administrateurs à partir de 2024 et rémunération attribuée en 2023

Politique de rémunération des administrateurs (hors Président-directeur général) - 6^{ème} résolution

- Évolution des modalités de répartition proposées à partir de 2024

	Conseil d'administration	Comités		Administrateur référent
		Membre	Présidence	
Part fixe	25 000 € (sans changement)			20 000 € (vs 10 000 €)
Part variable par séance liée à la présence physique	3 500 € (sans changement)	2 750 € (vs 2 500 €)	5 500 € (vs 5 000 €)	
Part variable par séance en cas de réunion de plus courte durée	1 750 € (sans changement)	1 375 € (vs 1 250 €)	2 750 € (vs 2 500 €)	

Enveloppe globale maximum :
900 000 € par an



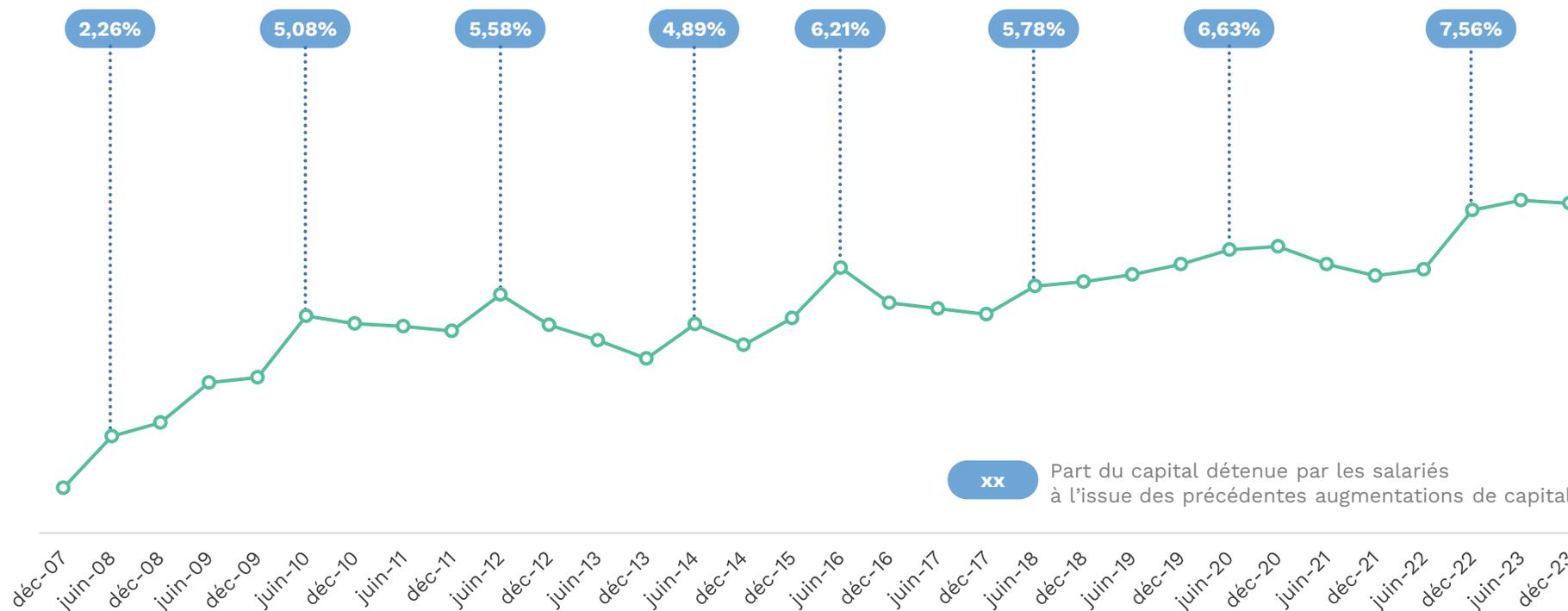
Montant de la rémunération globale attribuée en 2023 :
634 000 €
8^{ème} résolution

Augmentation de capital réservée aux adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise (21^{ème} résolution)

Poursuite par le Groupe de sa politique dynamique en matière d'actionariat salarié en 2024 afin d'**associer le plus grand nombre de collaborateurs à son développement**

Proposition aux salariés du Groupe de souscrire des actions Arkema à des conditions avantageuses **tous les deux ans**, la dernière augmentation de capital ayant eu lieu en 2020

Montant maximum demandé : **13 500 000 euros**



xx Part du capital détenue par les salariés à l'issue des précédentes augmentations de capital



Renouvellement de la délégation consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés demandé à la **21^{ème} résolution**

Avertissement

Les informations publiées dans ce document peuvent comporter des éléments prévisionnels concernant la situation financière, les résultats d'opérations, les activités et la stratégie d'Arkema.

Dans le contexte actuel marqué par de fortes tensions géopolitiques où l'évolution de l'économie mondiale restent incertaines, les hypothèses retenues ainsi que les éléments prévisionnels peuvent s'avérer inexacts.

Ces prévisions sont fondées sur la vision actuelle et sur des hypothèses de la Direction d'Arkema qui peuvent s'avérer inexactes et sont dépendantes de facteurs de risques tels que l'évolution du coût des matières premières, la variation des taux de change, le rythme de réalisation des programmes de réduction de coûts, la montée des tensions géopolitiques, ou l'évolution des conditions économiques et financières générales. Ces facteurs de risques sont développés plus en détail dans le Document d'enregistrement universel 2023.

Arkema n'assume aucune responsabilité quant à la mise à jour des prévisions qui serait due à la découverte d'informations nouvelles ou à la survenance d'événements nouveaux ou autres.

Des informations supplémentaires relatives aux facteurs pouvant avoir une influence significative sur les résultats financiers d'Arkema sont disponibles dans les documents déposés par Arkema auprès de l'Autorité des marchés financiers.

Les informations financières depuis 2005 sont extraits des états financiers consolidés d'Arkema. Les données trimestrielles ne sont pas auditées.

L'information par segment est présentée en conformité avec le système de reporting interne d'Arkema utilisé par la Direction.

Les principaux indicateurs alternatifs de performance utilisés par le Groupe sont détaillés dans le Document d'enregistrement universel 2023. Dans le cadre de l'analyse de ses résultats ou pour définir ses objectifs, le Groupe utilise notamment les indicateurs suivants :

Marge d'EBITDA : correspond à l'EBITDA exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires, l'EBITDA étant égal au résultat d'exploitation courant (REBIT) augmenté des dépréciations et amortissements courants des actifs corporels et incorporels

Marge de REBIT : correspond au résultat d'exploitation courant (REBIT) exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires

Flux de trésorerie libre : correspond aux flux de trésorerie provenant de l'exploitation et des investissements nets hors impact de la gestion de portefeuille

Taux de conversion de l'EBITDA en cash : correspond au ratio flux de trésorerie courant sur EBITDA