



DÉCISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 23 FÉVRIER 2022 PORTANT SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration d'Arkema, lors de sa réunion du 23 février 2022, a arrêté comme suit les éléments de rémunération de M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général d'Arkema, sur recommandations du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUS AU TITRE DE 2021

Pour 2021, la rémunération variable était déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs précis, spécifiques et ambitieux, arrêtés par le Conseil d'administration le 24 février 2021.

Conformément à la politique de rémunération du Président-directeur général approuvée par l'Assemblée générale du 19 mai 2020 pour la durée de son mandat d'administrateur, et confirmée par l'Assemblée générale du 20 mai 2021, la pondération maximum de chacun des critères pour 2021 était équi-pondérée à 45 % chacun sur un maximum global de 180 %.

En conséquence, compte tenu des réalisations constatées au 31 décembre 2021 et notamment l'excellente performance financière du Groupe avec un EBITDA de 1 727 millions d'euros, son plus haut historique, une marge d'EBITDA de 18,1 % et une génération de cash toujours élevée, les avancées de recentrage du portefeuille vers les Matériaux de Spécialités avec en particulier deux opérations majeures de M&A (la finalisation de la cession du PMMA et la signature de l'acquisition des adhésifs de performance d'Ashland) et l'accélération des nouveaux développements issus de l'innovation en lien avec les grandes tendances durables, l'avancée de projets industriels attractifs, des consolidations ou progrès en matière de RSE, ainsi que l'évolution du cours de bourse sur l'année, le Conseil d'administration a fixé le montant de la rémunération variable due au titre de 2021 comme suit :

- **au titre des trois critères quantitatifs** liés à la performance financière du Groupe, les taux de réalisation par rapport au maximum des sous-critères sont les suivants :
 - 100 % pour le critère de l'EBITDA, dont la pondération moyenne maximum est de 45 %, et dont le niveau a atteint 1 727 millions d'euros en 2021, son plus haut historique, dans un environnement opérationnel complexe et exigeant tout au long de l'année, marqué par des perturbations logistiques, des difficultés d'approvisionnement de certaines matières premières et une forte inflation des matières premières, de l'énergie et des coûts de transport. Cette performance très élevée, très au-dessus de la *guidance* communiquée au marché en début d'année, est tirée par une croissance notable des volumes de 7,3 %, ainsi que par une hausse marquée des prix de vente pour compenser la forte inflation et traduisant également l'amélioration du mix produits ainsi que la tension du marché des acryliques. Les Matériaux de Spécialités ont réalisé une excellente performance en forte progression sur chacun des segments avec un EBITDA à 1 503 millions d'euros, en croissance de 47,6 % par rapport à 2020 (1 018 M€) et 29,8 % par rapport à 2019, année de référence ;
 - 100 % pour le critère du flux de trésorerie courant, dont la pondération moyenne maximum est de 45 %. Le flux de trésorerie courant atteint en 2021 le niveau particulièrement élevé de 756 millions d'euros (flux de trésorerie libre retraité des capex exceptionnels et des éléments non récurrents), conduisant à un taux de conversion de l'EBITDA en cash de 43,8 % en ligne avec l'objectif long terme de 40 %. Cette réalisation reflète l'excellente performance opérationnelle du Groupe et l'augmentation du besoin en fonds de roulement, qui reste toutefois bien maîtrisé à 12,7 % du chiffre d'affaires, malgré un contexte de forte croissance de l'activité et d'inflation significative des matières premières. Par ailleurs la hausse des impôts versés est en ligne avec l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe et les investissements courants, à 5,3 % du chiffre d'affaires, soit mieux que l'objectif de les maintenir aux alentours de 5,5 %. Cette génération de

trésorerie a contribué à réduire l'endettement du Groupe à 1 177 M€ (y compris obligations hybrides), soit 0,7 x l'EBITDA annuel ;

- 100 % pour le critère des nouveaux développements, dont la pondération moyenne maximum est de 45 %. Le Conseil d'administration a pris en compte dans son calcul, comme chaque année, les réussites commerciales des principales plateformes d'innovation qui sont évaluées à partir d'un tableau de suivi de l'évolution de la marge sur coût variable des différents produits dont la liste est prédéfinie, des développements de nouveaux clients également identifiés, de la croissance sur les géographies émergentes et de l'introduction de nouvelles applications sur l'année. Pour 2021, le Conseil a notamment relevé les exemples suivants d'évolutions plus significatives : les batteries dont le chiffre d'affaires en très forte augmentation, mais aussi l'impression 3D, les additifs pour l'industrie solaire, les résines peintures, les poudres adhésives haute performance solaire, les développements pour le sport, notamment le Pebax bio pour les chaussures de sport, et les applications électroniques.

Le montant de la rémunération variable due au titre des critères quantifiables s'élève ainsi à 135 % de la rémunération annuelle fixe; et

- **au titre des critères qualitatifs**, dont la pondération moyenne maximum est de 45 % et qui avaient trait pour moitié, à la mise en œuvre de la stratégie et des grandes priorités opérationnelles du Groupe, et pour l'autre moitié à des éléments de gestion opérationnelle, les réalisations relevées sont :
 - s'agissant de la mise en œuvre de la stratégie et des grandes priorités opérationnelles du Groupe : une année 2021 marquée par la poursuite de la transformation du profil du Groupe conformément à la stratégie 2024 publiée en avril 2020 autour des axes d'innovation à court et moyen terme sur les grandes thématiques du développement durable, avec des succès et progrès importants et l'annonce d'un objectif de chiffre d'affaires d'un milliard d'euros dans les batteries en 2030, la poursuite des opérations de M&A et notamment la finalisation de la cession du PMMA, la signature de l'acquisition des adhésifs de performance d'Ashland et la poursuite d'acquisitions ciblées de petites tailles (Permoséal et Agiplast), l'avancée des projets industriels majeurs et notamment le PA11 à Singapour et l'acide fluorhydrique avec Nutrien en ligne avec les calendriers et enveloppes de coûts approuvés malgré un contexte sanitaire compliqué, ainsi que la poursuite de la réflexion stratégique concernant l'activité des gaz et spécialités fluorées. À fin 2021, *pro forma*, la plateforme Matériaux de Spécialités aura atteint 88 % du chiffre d'affaires du Groupe à comparer avec le niveau de 82 % à fin 2020.
 - s'agissant des éléments de gestion opérationnelle, dont un tiers étaient quantifiables : la consolidation de la performance sécurité au poste de travail à l'excellent niveau de 2020 avec un TRIR de 1 accident par million d'heures travaillées, et une attention particulière portée sur la sécurité des procédés avec un PSER en forte baisse de 4 à 3,1 ainsi qu'à la cyber-sécurité sans incident notable, la poursuite de l'organisation intégrée et de la fiabilisation des processus administratifs de Bostik et la montée en puissance des initiatives transverses (excellence commerciale, digital et gestion des données). Le Conseil a en outre pris en compte la poursuite de la feuille de route RSE avec la progression du classement d'Arkema au DJSI à la 3^{ème} place de la catégorie « Chemicals » (contre 6 en 2020) et l'intégration dans le nouvel indice CAC 40[®] ESG qui constituent à nouveau la reconnaissance forte des progrès accomplis par Arkema, l'avancement de la démarche d'évaluation systématique de son portefeuille au regard de critères de durabilité, ainsi que les progrès de plusieurs indicateurs de performance extra-financière en ligne avec les objectifs long terme, notamment l'offre de solutions durables ainsi que la réduction des émissions de gaz à effet de serre en baisse de 10 % (sur le périmètre hors PMMA) en avance sur la trajectoire WB 2 degrés, et des émissions dans l'eau. Il a enfin relevé la dynamique de la gouvernance d'Arkema avec notamment l'évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités et la création et les premiers pas du nouveau Comité innovation et croissance durable, ainsi que les progrès en terme de gestion des talents avec le renforcement de la diversité au sein du comité de direction du Groupe et la structuration des processus de mobilité et des plans de successions.

Compte tenu de l'ensemble de ces réalisations, et également de la manière dont le Groupe a su s'adapter au contexte opérationnel exigeant et volatil de 2021, marqué par l'inflation très forte des matières premières, de l'énergie et des coûts logistiques, ainsi que par les perturbations des chaînes d'approvisionnement et la crise sanitaire, le Conseil d'administration a fixé le taux de réalisation de ces critères à 100 %. En conséquence, le montant moyen de la rémunération variable due au titre des critères qualitatifs a été fixé à 45 % de la rémunération annuelle fixe.

Au total, le montant de la rémunération variable au titre de 2021 s'élève à 1 800 000 euros, soit 100 % du maximum. Elle représente 180 % de la rémunération fixe annuelle 2021.

Le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022 des éléments de rémunération du Président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100, III du Code de commerce. Ce versement n'interviendra qu'après cette date.

La rémunération brute totale de M. Thierry Le Hénaff au titre de l'exercice 2021 s'établirait donc à 1 000 000 euros au titre de sa rémunération fixe annuelle et 1 800 000 euros au titre de sa rémunération variable annuelle, soit un montant total de 2 800 000 euros.

Compte tenu de la part variable 2021, l'élément de constitution de la retraite mis en place depuis 2016 (date de suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont bénéficiait le Président-directeur général), confirmé par l'Assemblée générale des actionnaires en 2020 et due au titre de 2021, s'établirait à 560 000 euros.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2022

Conformément à la politique de rémunération du Président-directeur général, approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2020 dans le cadre du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff, pour la durée du mandat, le Conseil d'administration n'a pas modifié les éléments de rémunération (qui figurent dans le Document d'enregistrement universel 2019 pages 119 à 124) dont il rappelle ci-après les éléments principaux :

- le niveau, inchangé, de la rémunération fixe annuelle brute de M. Thierry Le Hénaff à 1 000 000 euros pour 2022 ;
- la structure de la rémunération variable du Président-directeur général au titre de 2022 qui pourra atteindre un maximum de 180 % de la rémunération fixe annuelle. Elle demeurera fondée sur des critères quantifiables de nature identique à ceux des exercices précédents et liés à la performance financière du Groupe : EBITDA, flux de trésorerie courant et contribution des nouveaux développements, pour un poids maximum de 135 % de la rémunération fixe. La pondération respective de chacun des critères est inchangée à 45 % maximum chacun. À ces critères quantifiables s'ajouteront des critères qualitatifs, pour un poids maximum de 45 % de la rémunération fixe également, et qui ont trait comme pour les années passées 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 et pour laquelle des objectifs chiffrés précis ont été intégrés.

Ainsi, pour 2022, le Conseil d'administration suivra plus particulièrement :

- en matière de stratégie long-terme : la poursuite de la transformation du profil du Groupe conformément à la stratégie 2024 publiée en avril 2020 autour des axes d'innovation à court et moyen terme sur les grandes thématiques du développement durable en ligne avec l'annonce de 1 milliard 500 millions d'euros de ventes additionnelles provenant des cinq plateformes en 2030 par rapport à 2019 ainsi qu'avec l'annonce d'un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros réalisé spécifiquement dans les batteries en 2030, la poursuite des opérations d'acquisitions ciblées de petites tailles (au moins trois dans l'année) ainsi que l'avancement de la réflexion stratégique concernant les gaz fluorés, le démarrage, dans les délais et dans les coûts, des projets industriels majeurs et notamment le PA11 à Singapour et l'acide fluorhydrique avec Nutrien ainsi que les progrès dans les grandes autres réflexions industrielles et commerciales non communiquées à l'extérieur à ce jour ;
 - en matière de gestion opérationnelle de l'entreprise : la consolidation de la performance sécurité au poste de travail et de la cyber-sécurité aux très bons niveaux actuels (TRIR = 1) ainsi que la continuité des progrès sur les incidents procédés avec un PSER à 2,8 en 2022, la poursuite de la feuille de route RSE, notamment en matière de performance carbone, d'émissions environnementales et d'économie circulaire (*product portfolio assessment* et *life cycle analysis*), ainsi que le maintien dans le DJSI, le contrôle strict des coûts, des capex et du BFR dans un contexte restant volatil, et le renforcement de la gestion des talents sur le plan mondial en ligne avec les objectifs d'internationalisation et de féminisation 2030 et le développement du vivier de talents pour la succession des principaux dirigeants du Groupe.
- l'ensemble des autres éléments composant la structure de la rémunération de M. Thierry Le Hénaff, et, en particulier, l'attribution de 30 000 actions de performance dans le cadre du futur plan d'actions de

performance 2022, sous réserve du renouvellement de l'autorisation donnée au Conseil par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022 au titre de la 24^{ème} résolution, qui pourrait donner lieu à une acquisition définitive d'un maximum de 120 % de l'attribution initiale, soit 36 000 actions, en cas de dépassement significatif des valeurs cibles, l'engagement de retraite, l'engagement lié à la cessation de fonctions ainsi que l'engagement de non-concurrence.

Par ailleurs, comme l'an passé pour 2022, le Conseil d'administration disposera de la faculté de modifier certains critères de performance attachés à la rémunération variable annuelle ou à la rémunération long terme en actions de performance du Président-directeur général et/ou de modifier, à la hausse ou à la baisse, l'un ou plusieurs des paramètres attachés à ces critères (poids, seuils de déclenchement, objectifs, cibles...), les critères qualitatifs devant toutefois demeurer en tout état de cause pour moitié liés à la mise en place par le Président-directeur général de la stratégie long-terme du Groupe et de ses grandes priorités, et pour l'autre moitié, à la gestion opérationnelle du Groupe, la performance extra-financière devant faire partie de ces critères. Cette faculté pourra être utilisée par le Conseil d'administration uniquement dans le cas où des circonstances exceptionnelles extérieures à Arkema, non prises en compte par les critères ou paramètres initialement arrêtés dans la présente politique pour la rémunération variable annuelle ou la rémunération long terme en actions de performance, auraient des conséquences significatives sur la performance de l'entreprise, imprévisibles lors de la décision du Conseil ayant arrêté la présente politique en vue de sa présentation à l'Assemblée générale des actionnaires (en ce compris tout nouveau développement de la crise du Covid-19 qui présenterait ces caractéristiques).

En tout état de cause, ces adaptations ou modifications ne pourront avoir pour conséquence de modifier le poids maximum de la composante quantitative de la rémunération variable annuelle et le poids maximum de la composante qualitative de cette rémunération, ni d'augmenter le nombre maximum d'actions pouvant être définitivement acquis au terme des plans d'actions de performance annuels.

Ces adaptations ou modifications devront avoir pour objet de mieux refléter la performance effective du Président-directeur général, compte tenu des circonstances ayant conduit à l'usage de la présente faculté, dans l'application de la politique de rémunération. Le Conseil d'administration sera dans ce cadre particulièrement vigilant à ce que les éventuelles modifications apportées soient totalement corrélées à la performance du Groupe compte tenu des circonstances, aux fruits perçus par les actionnaires, et à la situation de l'ensemble des parties prenantes.

Le Conseil d'administration prendra sa décision sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et devra la motiver et la justifier au regard des circonstances ayant conduit à l'usage de cette faculté et au regard de l'alignement avec les intérêts des actionnaires. Tout usage de cette discrétion, qui ne constitue pas une dérogation à la politique de rémunération au sens de l'article L. 22-10-8 III alinéa 2 du Code de commerce, sera rendu public par le Conseil.

Enfin, le Conseil d'administration a arrêté les termes des projets de résolutions qui seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 19 mai 2022 en lien avec ces éléments de la rémunération du Président-directeur général. L'ensemble des rapports, tableaux de synthèse et projets de résolutions ainsi arrêtés figureront dans le Document d'enregistrement universel 2021 d'Arkema.