



DÉCISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 22 FÉVRIER 2023 PORTANT SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration d'Arkema, lors de sa réunion du 22 février 2023, 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 2022

Pour 2022, 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 23 février 2022.

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 19 mai 2022, la pondération maximum de chacun des critères pour 2022 était équilibrée à 45 % chacun sur un maximum global de 180 %.

En conséquence, compte tenu des réalisations constatées au 31 décembre 2022 et notamment l'excellente performance financière du Groupe avec un EBITDA atteignant un plus haut historique à 2,1 milliards d'euros, tiré notamment par une forte progression de la performance des Matériaux de Spécialités, une marge d'EBITDA particulièrement élevée à 18,3%, une excellente génération de trésorerie courante au-delà de 900 millions d'euros et de 40% de l'EBITDA, le renforcement du profil d'Arkema vers les Matériaux de Spécialités, avec en particulier l'intégration réussie des adhésifs de performance d'Ashland au sein du Groupe, les acquisitions ciblées de Permoseal et Polimeros Especiales ainsi que la cession de Febex dans de bonnes conditions, l'accélération des opportunités sur les grandes plateformes d'innovation et l'avancée de projets industriels à fort potentiel, notamment l'usine de Singapour de polyamide 11, ainsi que le renforcement du plan climat et les nouveaux progrès réalisés dans le domaine de la RSE, le Conseil d'administration a fixé le montant de la rémunération variable due au titre de 2022 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 2 110 millions d'euros en 2022, son plus haut historique, dans un environnement opérationnel complexe et exigeant marqué au premier semestre par les ruptures des chaînes d'approvisionnement, le haut niveau d'inflation et le début de la guerre en Ukraine et au second semestre par un ralentissement de la demande et par des déstockages. Cette performance, sensiblement supérieure à la guidance communiquée au marché en début d'année, reflète en particulier la capacité du Groupe à ajuster ses prix de vente pour faire face à l'inflation élevée des matières premières et de l'énergie, l'amélioration continue du mix produit vers des solutions à plus forte valeur ajoutée, des tensions particulièrement importantes sur certaines lignes de produits au premier semestre, notamment l'amont acrylique et le PVDF pour les batteries et de manière générale, l'agilité d'Arkema face à un contexte volatil. Les Matériaux de Spécialités, cœur de la stratégie du Groupe, sont quant à eux en forte progression avec un EBITDA en hausse de 25,5 % par rapport à l'an dernier, à 1 900 millions d'euros ;
 - 100% pour le critère du flux de trésorerie courant, dont la pondération moyenne maximum est de 45 %. Le flux de trésorerie courant a atteint en 2022 le niveau particulièrement élevé de 933 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 44,2% en ligne avec l'objectif long terme d'au moins 40%. Cette réalisation reflète l'excellente performance opérationnelle du Groupe et la gestion stricte du besoin en fonds de roulement, dans un environnement d'inflation significative des matières premières et de ralentissement marqué de l'activité en fin d'année en particulier en Europe. À 12,6 % du chiffre d'affaires 2022, le besoin en fonds de roulement est inférieur à son niveau normatif de 14 %. La dette nette, qui intègre notamment le paiement de l'acquisition des adhésifs d'Ashland, reste bien maîtrisée à 2 366 millions d'euros (y compris obligations hybrides), soit 1,1 x l'EBITDA 2022 ;

- 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, par *Business Units* et segments, de l'évolution de la marge sur coût variable de différents produits, applications ou marchés dont la liste est pour l'essentiel prédéfinie, des développements de nouveaux clients également ciblés, et de la croissance sur les géographies émergentes. Pour 2022, le Conseil a notamment relevé les exemples suivants d'évolutions plus significatives : les produits pour batteries, dont le chiffre d'affaires est en très forte augmentation, les développements du polyamide bio-sourcé pour le sport, les polymères pour l'impression 3D, les mastics et adhésifs haute performance, les additifs pour l'industrie solaire et pour les bio-raffineries, les résines à faible teneur en COV pour l'industrie des peintures et les spécialités pour l'électronique.

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 les suivantes :

- S'agissant de la **mise en œuvre de la stratégie** et des **grandes priorités opérationnelles** du Groupe : l'année 2022 a été marquée par la poursuite de la transformation du profil du Groupe conformément à la stratégie 2024 autour des axes d'innovation à moyen terme sur les grandes thématiques du développement durable, avec des succès et progrès importants tels que la progression du chiffre d'affaires réalisé dans les batteries, en ligne avec l'objectif d'un milliard en 2030, et les réflexions et travaux d'élargissement de la gamme, ou les nouveaux développements des polymères bio-sourcés, l'avancée de projets industriels clés comme le PA11 à Singapour, le Pebax en France, l'acide fluorhydrique avec Nutrien aux États-Unis, les nouveaux réacteurs PVDF en France et en Chine, et poudres polyamides également en Chine, la poursuite des opérations de M&A avec la finalisation et l'intégration de l'acquisition des adhésifs de performance d'Ashland, la poursuite d'acquisitions ciblées de petites tailles (Permoséal en Afrique du Sud et Polimeros Especiales au Mexique) et la cession de Febex en Suisse, et le lancement du projet de cession de l'activité fluorés. À fin 2022, la plateforme Matériaux de Spécialités a poursuivi sa progression et a atteint 91 % du chiffre d'affaires du Groupe ;
- S'agissant des **éléments de gestion opérationnelle**, dont un tiers environ étaient quantifiables : le Conseil a reconnu la consolidation de la performance sécurité au poste de travail avec un excellent niveau de TRIR de 0,9 accident par million d'heures travaillées, soit une baisse de 10 % par rapport à l'an passé, une attention particulière portée sur la sécurité des procédés avec un PSER en baisse sensible et conforme à l'objectif de 2,8 incidents par million d'heures travaillées, et les progrès continus en cybersécurité sans incident notable. Le Conseil a également pris en compte le renforcement de l'engagement du Groupe dans la décarbonation avec un nouveau plan climat aligné sur une trajectoire SBT 1,5°C sur l'ensemble de la chaîne de valeur, la nouvelle baisse à périmètre constant des émissions de GES du Groupe en 2022 par rapport à 2021, de 16 % sur les scopes 1 et 2, et de 15 % sur le scope 3, en ligne avec les objectifs moyen terme, le maintien d'Arkema au DJSI à la 3^{ème} place de la catégorie *Chemicals* avec une amélioration de son score à 83 sur 100 à l'évaluation CSA de *Standard and Poor's*, ainsi que dans l'indice CAC40[®] ESG, la forte progression de 10 points par rapport à 2021 de la part du portefeuille couverte par une analyse de cycle de vie, ainsi que les progrès des indicateurs d'émissions et de prélèvements relatifs à l'eau et enfin, les avancées dans le domaine de l'économie circulaire avec la montée en puissance d'Agiplast et l'approche ABC fortement reconnue par les clients BtoC du PA 11. Sur le plan social, le Conseil a également relevé les progrès en termes de politique de diversité, illustrés par la hausse de la part des femmes dans l'encadrement supérieur à 26%, en ligne avec l'objectif 2030, et l'introduction de la charte Diversité et Inclusion, ainsi que le renforcement notable des process internes de gestion des talents.

Compte tenu de l'ensemble de ces réalisations de très haut niveau, et également de la manière dont le Groupe a su s'adapter au contexte opérationnel exigeant et volatil de 2022, 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, la poursuite de la crise sanitaire en Chine et le conflit russo-ukrainien, le Conseil d'administration a fixé le taux de réalisation de ces critères à 98 %. En conséquence, le montant moyen de la rémunération variable due au titre des critères qualitatifs a été fixé à 44,1 % de la rémunération annuelle fixe.

Au total, le montant de la rémunération variable au titre de 2022 s'élève à 1 791 000 euros, soit 99,5 % du maximum. Elle représente 179,1 % de la rémunération fixe annuelle 2022.

Le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 11 mai 2023 des éléments de rémunération du Président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34, II 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 2022 s'établirait donc à 1 000 000 euros au titre de sa rémunération fixe annuelle et 1 791 000 euros au titre de sa rémunération variable annuelle, soit un montant total de 2 791 000 euros, contre 2 800 000 euros au titre de l'exercice 2021.

Après prise en compte de la part variable au titre de l'exercice 2022, 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), et confirmé par l'Assemblée générale des actionnaires en 2020, s'établirait à 558 200 euros pour l'exercice 2022.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023

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 2023 ;
- la structure de la rémunération variable du Président-directeur général au titre de 2023 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, en cohérence avec les objectifs communiqués à l'extérieur : 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 comme chaque année pour environ 1/3 d'entre eux.

Ainsi, pour 2023, le Conseil d'administration suivra tout 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 moyen terme sur les grandes thématiques du développement durable (batteries, polymères bio sourcés, additifs et spécialités intégrées à des solutions qui contribuent à la transition énergétique, adhésifs et mastics haute performance, impression 3D, intégration HF aux États-Unis...), avec le démarrage des projets industriels majeurs notamment le PA11 à Singapour et ses avals, l'acide fluorhydrique avec Nutrien et les nouveaux réacteurs PVDF, la progression de la stratégie batteries dans ses différentes dimensions y compris réglementaires, la montée en puissance des adhésifs d'Ashland et des synergies des fonctions supports, techniques et commerciales avec le Groupe, l'avancement de la réflexion stratégique concernant les gaz fluorés, et enfin la finalisation du plan stratégique pour 2027 et sa présentation lors d'un CMD ;
- en matière de **gestion opérationnelle de l'entreprise** : la consolidation de la performance sécurité et environnementale en ligne avec les objectifs 2030 et la poursuite de la mise en place de la trajectoire carbone, la gestion à court et moyen terme du pricing des matières premières et de l'énergie dans un contexte volatil, la croissance effective des nouveaux développements sur les 5 grandes plateformes d'innovation, la poursuite de la feuille de route RSE en matière d'économie circulaire (*product portfolio assessment* et analyse du cycle de vie) et de gestion durable des produits, le renforcement des processus de gestion des talents sur le plan mondial et les progrès de la féminisation de l'encadrement supérieur, ainsi que le contrôle strict des coûts, des capex et du BFR dans les budgets impartis.
- 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 2023, 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 2023, 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 acquises 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 11 mai 2023 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 2022 d'Arkema.