



DÉCISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 28 FÉVRIER 2024 PORTANT SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DE M. THIERRY LE HÉNAFF, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration d'Arkema, lors de sa réunion du 28 février 2024, a arrêté comme suit les éléments de la 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 2023

Pour 2023, 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 22 février 2023.

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 11 mai 2023, la pondération maximum de chacun des critères pour 2023 était équipondérée à 45 % chacun pour un maximum global de 180 %.

En conséquence, compte tenu des réalisations constatées au 31 décembre 2023 et notamment :

- la performance financière solide du Groupe dans un environnement macroéconomique exigeant, avec un EBITDA de 1,5 milliard d'euros, en ligne avec la guidance annuelle, soutenu notamment par la croissance robuste des Adhésifs et des Additifs de Performance au second semestre, une marge d'EBITDA qui reste solide dans ce contexte de faible demande à 15,8 % et une excellente génération de trésorerie courante de 761 millions d'euros et de plus de 50 % de l'EBITDA grâce à une gestion stricte du besoin en fond de roulement et la maîtrise des investissements ;
- le renforcement du profil d'Arkema vers les Matériaux de Spécialités, avec en particulier l'acquisition d'une part majoritaire de 54 % dans PI Advanced Materials, la mise en œuvre progressive des synergies liées à l'acquisition des adhésifs de performance d'Ashland, les acquisitions ciblées de Polytec PT et d'Arc Building Products, la dynamique positive des nouveaux développements sur les grandes plateformes d'innovation et les nombreux projets industriels sur des marchés attractifs à forte croissance ;
- l'élaboration de la nouvelle phase de développement du Groupe axée sur la croissance organique, dotée d'objectifs ambitieux à l'horizon 2028 et dévoilée lors du *Capital Markets Day* de septembre 2023 ; et
- la validation de la trajectoire 1,5°C à l'horizon 2030 par l'organisme SBTi et les progrès continus réalisés dans le domaine de la RSE,

le Conseil d'administration a fixé le montant de la rémunération variable due au titre de 2023 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 :
 - 50,11 % pour le critère de l'EBITDA, dont la pondération moyenne maximum est de 45 %, et dont le niveau a atteint 1 501 millions d'euros en 2023, en ligne avec la guidance d'une fourchette de 1,5 à 1,6 milliard d'euros communiquée au marché dès la publication, en février 2023, des résultats annuels 2022, et resserrée à environ 1,5 milliard d'euros lors de la publication des résultats du troisième trimestre, dans un environnement opérationnel complexe et exigeant marqué par des déstockages importants et une demande sous-jacente en retrait. Cette performance de bon niveau reflète à nouveau la capacité du Groupe à s'adapter rapidement à des environnements volatils, à maintenir ses marges dans un contexte de baisse des matières premières et de volumes faibles et à ajuster ponctuellement sa base de coûts ;
 - 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 2023 le niveau élevé de 761 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 50,7 % bien au-delà de la guidance de l'année de 40 %. Cette réalisation reflète la performance opérationnelle du Groupe et, dans un contexte d'activité faible, la gestion stricte et dynamique du BFR qui représente 13,1 % du chiffre d'affaires du Groupe (hors PIAM) à fin décembre 2023. La dette nette, qui intègre le paiement de l'acquisition de la part majoritaire dans PIAM au 1^{er} décembre 2023, reste bien maîtrisée à 2 930 millions d'euros (y compris obligations hybrides), soit 1,95x l'EBITDA 2023 ;

- 85,84 % 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 Unit* et segment, de l'évolution de la marge sur coûts variables de différents produits, applications ou marchés dont la liste est pour la grande majorité prédéfinie, des développements de nouveaux clients également ciblés, et de la croissance sur les géographies émergentes. Pour 2023, le Conseil a notamment relevé les exemples suivants d'évolutions plus significatives : les mastics et adhésifs haute performance, les adhésifs structuraux pour l'industrie, les nouvelles gammes d'adhésifs pour les professionnels et les grandes surfaces de bricolage, le développement dans les adhésifs PSA (*Pressure Sensitive Adhesives*) et les synergies avec Ashland, le développement des spécialités fluorées non émissives telles que le 1233zd et le 1234yf, le développement du DMDS pour les bioraffineries et sa commercialisation *via* des offres de service différenciantes axées sur le digital, et les additifs pour l'industrie solaire.

Le montant de la rémunération variable due au titre des critères quantitatifs s'élève ainsi à 106,18 % 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 dont la majorité était quantifiable, 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 2023 a été marquée par la poursuite de la transformation du profil du Groupe conformément à la stratégie annoncée lors du CMD 2020 autour des axes d'innovation à moyen terme, notamment liés aux grandes thématiques de développement durable. Des développements importants ont été ainsi réalisés dans les polymères recyclés, les additifs pour biocarburants, les services digitaux aux clients, les surfactants bio-sourcés, les additifs pour l'industrie solaire, les spécialités fluorées à très bas potentiel de réchauffement, les mastics haute performance, les *engineering adhesives* et la mise en œuvre de synergies techniques et commerciales issues de l'acquisition des adhésifs d'Ashland. Des projets industriels clés pour le positionnement long-terme du Groupe ont progressé ou démarré comme les unités de Pebax en France, de PA11 à Singapour ou d'acide fluorhydrique avec Nutrien aux États-Unis, et les expansions de PVDF en France et en Chine, ainsi que dans les résines photoréticulables également en Chine pour accompagner la croissance dans l'électronique et les nouvelles énergies. Les opérations de M&A se sont poursuivies avec la réalisation de l'acquisition de 54 % du capital de la société sud-coréenne PI Advanced Materials qui permet de renforcer la présence du Groupe en Asie et sur les marchés des batteries et de l'électronique avancée, et celles de Polytec PT et d'Arc Building Products dans les adhésifs. La présentation du plan stratégique 2028 lors du CMD du 27 septembre 2023 a été bien accueillie par les investisseurs et a marqué une nouvelle étape de la réflexion stratégique vers les matériaux de haute performance. À fin 2023, la plateforme Matériaux de Spécialités a poursuivi sa progression et a atteint 92 % du chiffre d'affaires du Groupe ;
 - s'agissant des éléments de gestion opérationnelle : le Conseil a reconnu la consolidation de la performance sécurité au poste de travail avec un très bon niveau de TRIR de 0,9 accident par million d'heures travaillées ainsi que celle de la sécurité des procédés, avec un PSER de 2,8 incidents par million d'heures travaillées, et de la cybersécurité, sans incident notable. Le Conseil a également pris en compte la progression de la grande majorité des indicateurs environnementaux et notamment la validation du nouveau plan climat aligné sur une trajectoire SBT 1,5°C par le SBTi, permettant d'ouvrir la voie vers le Net-Zéro à l'horizon 2050, la nouvelle baisse des émissions de GES du Groupe en 2023 par rapport à 2022, de 7 % sur les scopes 1 et 2, et de 9 % sur le scope 3, en ligne avec les objectifs moyen terme, la part des ventes couvertes par une analyse de cycle de vie qui s'élève désormais à 56 % en 2023, le maintien d'Arkema au DJSI ainsi que dans l'indice CAC40 ESG, et enfin la démultiplication de la nouvelle stratégie One Arkema communiquée

lors du CMD. La gestion stricte du Groupe pour s'adapter au contexte économique difficile s'est traduite par un niveau de BFR conforme à l'objectif, une très forte génération de trésorerie, ainsi que des capex et des frais fixes en-dessous du budget. Sur le plan social, le Conseil a également relevé les avancées du Groupe sur le plan de la diversité avec une hausse du taux de femmes dans l'encadrement à 29 % à fin 2023, en avance sur la feuille de route 2030, ainsi que la poursuite du renforcement des process internes en termes de gestion des talents.

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 difficile de 2023, marqué par les tensions géopolitiques et macroéconomiques, le Conseil d'administration a fixé le taux de réalisation de ces critères à 93,33 %. En conséquence, le montant de la rémunération variable due au titre des critères qualitatifs a été fixé à 42 % de la rémunération annuelle fixe.

Au total, le montant de la rémunération variable au titre de 2023 s'élève à 1 481 800 euros, soit 82,32 % du maximum. Elle représente 148,18 % de la rémunération fixe annuelle 2023 (contre 179,1 % en 2022).

Le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2024 des éléments de rémunération du Président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce au titre de la 9^{ème} résolution. Ce versement n'interviendra qu'après cette date.

La rémunération brute totale de M. Thierry Le Hénaff au titre de l'exercice 2023 s'établit donc à 1 000 000 euros au titre de sa rémunération fixe annuelle et 1 481 800 euros au titre de sa rémunération variable annuelle, soit un montant total de 2 481 800 euros, en retrait de 11,15 % par rapport à 2022.

Compte tenu du montant de la part variable 2023, l'élément de constitution de la retraite mis en place depuis la suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont bénéficiait le Président-directeur général, et due au titre de 2023, s'établit à 496 360 euros.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DANS LE CADRE DU RENOUELEMENT DU MANDAT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL (2024-2028)

La rémunération du Président-directeur général est revue tous les 4 ans à l'occasion du renouvellement de son mandat d'administrateur. En conséquence, sous réserve du vote favorable de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2024 sur le renouvellement du mandat d'administrateur du Président-directeur général, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé, à l'unanimité, de conserver la même structure de rémunération du Président-directeur général comme suit :

- une rémunération fixe annuelle, une rémunération variable annuelle soumise à conditions de performance, et une rémunération long-terme à travers l'allocation, dans le cadre du plan annuel d'actions de performance du Groupe, d'une enveloppe annuelle d'actions soumises à conditions de performance évaluées sur trois ans, comptant respectivement pour environ 20 %, 35 % et 45 % du package global annuel ;
- un engagement de retraite dont le montant est égal à 20 % de la rémunération annuelle fixe + la rémunération variable annuelle, qui permet au Président-directeur général de constituer lui-même sa retraite supplémentaire depuis la suppression du régime de retraite à prestations définies dont il bénéficiait jusqu'en 2016 ;
- un engagement lié à la cessation de fonctions en cas de départ contraint donnant droit à une indemnité calculée en fonction de trois conditions exigeantes applicables sur la durée du mandat et dont le montant, calculé sur la base de la somme de la rémunération fixe de l'année de départ et de la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées antérieurement au départ, ne peut dépasser deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) ;
- un engagement de non-concurrence en cas de départ, pour quelque raison que ce soit, pendant une période d'un an en contrepartie du versement d'une indemnité mensuelle égale à 100 % de sa rémunération mensuelle calculée sur la base de la somme de la rémunération fixe de l'année de départ et de la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées antérieurement au départ ; le montant cumulé de cette indemnité et celle due au titre de l'engagement lié à la cessation des fonctions en cas de départ contraint ne peut pas excéder deux ans de rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) ; et

- d'autres avantages tels qu'une voiture de fonction, une assurance-chômage mandataire social et, au même titre que l'ensemble des cadres d'Arkema, des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur dans la Société.

Au sein de cette structure, le Conseil d'administration, à l'unanimité, a décidé de faire évoluer comme suit certains des éléments de la rémunération du Président-directeur général rappelés ci-dessus, qui seront applicables à compter de l'Assemblée générale du 15 mai 2024, pour la durée du nouveau mandat, soit une durée de 4 ans :

- augmentation de la rémunération fixe annuelle brute pour la porter à 1 150 000 euros (contre 1 000 000 euros précédemment et inchangée depuis 2020), correspondant ainsi à une augmentation moyenne de 3,56 % par an sur 4 ans ;
- augmentation de la part quantifiable au sein du critère qualitatif de la part variable annuelle relatif à la gestion financière et opérationnelle, qui représente désormais la majorité de ce critère ;
- augmentation du nombre d'actions de performance alloué chaque année au Président-directeur général, en lien avec l'augmentation de la rémunération annuelle fixe visée ci-dessus afin de garder l'équilibre de la structure de rémunération globale favorisant la composante variable et de long-terme, pour le porter à 33 000 actions par an, contre 30 000 précédemment et inchangé depuis 2016, soit une augmentation de 1 % par an sur la période ; le maintien d'un nombre fixe d'actions chaque année permet d'éviter les effets d'aubaine de volatilité du cours et permet d'accompagner la création de valeur dans la durée ;
- augmentation de l'exigence des conditions applicables pour le calcul de l'indemnité due en cas de départ contraint, et adaptation des objectifs de ces conditions en cohérence avec les objectifs définis lors du CMD 2023 comme suit :
 - la 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 80 % de la part variable cible (au lieu de 75 % précédemment) ;
 - le TRIR : la moyenne des TRIR des 3 années précédant la date de départ devra être inférieure ou égal à 1,1 accident par million d'heures travaillées (contre 1,4 précédemment), taux qui situerait Arkema parmi les meilleurs de l'industrie ; et
 - le taux de conversion de la trésorerie d'exploitation (défini comme le flux de trésorerie libre avant investissements (investissements incorporels et corporels) rapporté à l'EBITDA) devra être supérieur ou égal à 70 %. Le taux de conversion de la trésorerie d'exploitation sera déterminé en utilisant la moyenne des taux de conversion au titre des trois années précédant la date de départ.

Le poids de chacun de ces éléments dans le calcul de l'indemnité sera en outre désormais de 70 % pour le critère de la part variable annuelle et 15 % pour chacun des deux autres critères.

Ces évolutions décidées par le Conseil d'administration et présentées ci-dessus ont été élaborées avec l'aide de cabinets internationaux spécialisés dans les rémunérations des dirigeants, d'une part, et dans la gouvernance, d'autre part, en veillant à ce que cette politique de rémunération soit alignée avec les priorités stratégiques et opérationnelles du Groupe sur le court et le long terme, en tenant compte à la fois des performances économiques, financières et extra-financières du Groupe ainsi que des performances personnelles du Président-directeur général et de ses responsabilités, et en visant à ce qu'elle contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la Société et du Groupe, veillant ainsi au respect de l'intérêt social de la Société. Une comparaison avec le niveau de rémunération fixe et variable des dirigeants de sociétés comprises dans les deux panels suivants a dans ce cadre été réalisée :

- 15 sociétés industrielles françaises du CAC 40 et du Next 20 : Alstom, Bouygues, Bureau Veritas, Eiffage, Faurecia, Imerys, Legrand, Michelin, Rexel, Saint-Gobain, Solvay/Syensqo, Technip Energies, Thalès, Valeo et Veolia Environnement ; ce panel a été défini en prenant en compte les sociétés les plus proches d'Arkema en termes de capitalisation boursière et de chiffres d'affaires ; et
- 8 sociétés du secteur de la chimie à l'international : AkzoNobel, Clariant, Covestro, Evonik, Lanxess, Solvay/Syensqo, Umicore et Wacker.

Les termes et conditions des autres éléments de la structure de rémunération rappelés ci-dessus demeurent inchangés. Par ailleurs, les conditions actuellement en vigueur dans lesquelles le Conseil d'administration pourrait décider (i) 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...) ou (ii) d'octroyer une rémunération exceptionnelle en cas de nomination d'un nouveau mandataire social exécutif à la suite d'un recrutement externe, sont également maintenues.

Pour 2024, s'agissant des critères qualitatifs de la rémunération variable, 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 2028 publiée lors du CMD de septembre 2023 autour des axes d'innovation ciblés sur les grandes thématiques du développement durable (nouvelles énergies, électronique avancée, polymères bio-sourcés et recyclés, additifs intégrés à des solutions qui contribuent à la transition énergétique, adhésifs et mastics haute performance, adhésifs sensibles à la pression, applications médicales, intégration HF bas carbone aux États-Unis, etc...), avec la consolidation des démarrages ou avancées industriels à Singapour, chez Nutrien, à Calvert-City, Changshu et Beaumont, la progression du concept One Arkema autour des marchés accélérateurs et des technologies clés, l'intégration et le développement de PIAM, la poursuite des synergies issues des adhésifs d'Ashland, la confirmation du plan batteries aux USA ; et
- en matière de gestion opérationnelle de l'entreprise (avec une majorité d'éléments quantifiables) : la consolidation de la performance sécurité et environnementale en ligne avec les différents objectifs 2030 et la mise en œuvre de la trajectoire carbone validée par le SBTi, le suivi et l'optimisation des *new business développements*, la gestion dynamique des prix dans un contexte de matières premières évolutif, la mise en œuvre des dispositions légales et réglementaires nouvelles, notamment environnementales, la poursuite de la gestion des talents sur le plan mondial et des plans de succession à moyen terme des principaux dirigeants ainsi que le contrôle strict des coûts fixes et variables, des capex et du BFR dans les budgets impartis.

L'ensemble des conditions précises de cette politique de rémunération et des justifications ayant permis au Conseil d'administration de décider des évolutions proposées dans le cadre du renouvellement du mandat d'administrateur et de Président-directeur général de M. Thierry Le Hénaff figurera dans le rapport sur les rémunérations intégré au document d'enregistrement universel 2023 d'Arkema au paragraphe 3.4.2.1.

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 15 mai 2024 en lien avec ces éléments de la rémunération du Président-directeur général. L'ensemble des rapports, tableau de synthèse et projets de résolutions ainsi arrêtés figureront dans le document d'enregistrement universel 2023 d'Arkema.
