

DECISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 2 MARS 2016 PORTANT SUR LES ELEMENTS DE REMUNERATION DU PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL

Conformément aux dispositions légales et réglementaires et au Code AFEP-MEDEF, sont indiquées ci-après, les décisions prises, à l'unanimité, par le Conseil d'administration d'Arkema lors de sa réunion du 2 mars 2016, sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, et relatives aux éléments de rémunération de M. Thierry Le Hénaff en sa qualité de Président-directeur général d'Arkema.

Part variable 2015

Pour 2015, la part variable pouvait atteindre un maximum de 150% de la rémunération fixe annuelle et était déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs spécifiques.

Compte tenu des réalisations constatées au 31 décembre 2015, le Conseil d'administration a fixé le montant de la part variable due au titre de 2015 comme suit :

- **au titre des trois critères quantitatifs**, liés à la performance financière du Groupe (EBITDA, flux de trésorerie courant et niveau de marge sur coût variable des nouveaux développements), les taux de réalisation par sous-critère sont, en 2015, de :
 - 100 % pour le premier critère (niveau d'EBITDA) compte tenu de la très bonne performance réalisée par le Groupe dont l'EBITDA a progressé de 35 % en 2015 par rapport à 2014 dans un environnement économique mondial morose et volatil. Le Conseil a également constaté que l'EBITDA progressait, à périmètre constant, de 13 % par rapport à 2014;
 - 100 % pour le critère du flux de trésorerie courant. En 2015, le flux de trésorerie courant a atteint un excellent niveau pour s'établir à 478 millions d'euros, soit un taux de conversion très élevé de l'EBITDA supérieur à 40%. Cette très forte progression reflète la bonne maîtrise des dépenses d'investissements avec une baisse du ratio investissements sur chiffre d'affaires et du besoin en fonds de roulement qui a également bénéficié en 2015 de l'impact positif de la baisse du coût des matières premières. Le Conseil d'administration a en outre constaté, que onze mois seulement après l'acquisition de Bostik, le ratio de dette nette était revenu en dessous de 40 % ;
 - 100 % pour le critère des nouveaux développements. Le Conseil d'administration a notamment pris en compte dans son calcul, le démarrage très réussi de la plateforme thiochimie de Kerteh sur un procédé technologique innovant, le succès des polymères techniques dans de nouvelles applications pour le sport, les développements prometteurs dans les domaines de l'électronique grand public et des énergies nouvelles, les nouveaux domaines applicatifs trouvés dans les additifs pétroliers, les développements de Coatex et des résines coatings sur plusieurs segments de spécialités, les nouveaux grades à faible odeur de Bostik, la progression des spécialités eau oxygénée et les progrès techniques réalisés dans l'impression 3D et les composites thermoplastiques.

Après application des formules de calcul définies par le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, le montant de la part variable due au titre des critères quantitatifs s'élève à 110 % de la rémunération annuelle fixe ; et

- **au titre des critères qualitatifs** qui ont trait, pour l'essentiel, à la mise en œuvre de la stratégie et des priorités opérationnelles du Groupe, la performance a été excellente au terme d'une année 2015 particulièrement chargée notamment au regard de la mise en œuvre réussie de divers projets majeurs pour le Groupe. Le Conseil d'administration a en particulier constaté la réalisation ou l'avancement de plusieurs projets industriels complexes, significatifs et structurants pour le positionnement du Groupe sur le long terme comme le démarrage technique réussi et la montée en puissance rapide de la plateforme

de Thiochimie en Malaisie, le bon déroulement de l'intégration de Bostik et la mise en place des premières synergies entre les deux groupes, la renégociation des conditions contractuelles de Sunke, *joint-venture* créée avec Jurong Chemical dans les acryliques en Chine dans un contexte de marché difficile en Asie pour ce métier, la mise en œuvre progressive du plan de redressement des gaz fluorés, l'avancement du programme de cessions avec la vente de Sunclear qui générerait un chiffre d'affaires d'environ 180 millions d'euros par an, la poursuite du déploiement du système d'information global SAP de la *supply chain* du Groupe, la conclusion favorable de l'arbitrage contre Klesch, la gestion stricte des frais fixes, du besoin en fonds de roulement (avec un ratio de besoin en fonds de roulement sur chiffre d'affaires proforma de 14,6 % en 2015 contre 16,1 % en 2014) et de l'intensité capitalistique (en 2015, les investissements ont représenté 5,6 % du chiffre d'affaires contre 7,9 % en 2014). Enfin, l'amélioration des résultats sécurité s'est poursuivie au-delà des objectifs initialement fixés (TRIR de 1,5 accident par million d'heures travaillées en 2015 contre 1,9 en 2014) à un niveau parmi les meilleurs de l'industrie. En conséquence, le montant de la part variable due au titre des critères qualitatifs a été fixé à 40 % de la rémunération annuelle fixe.

Au total, le montant de la part variable au titre de 2015 arrêté par le Conseil s'élève à 1 125 000 euros, en hausse d'environ 63 % par rapport à la part variable due au titre de 2014 qui reflétait une année globalement difficile. Cette hausse reflète la très belle progression des résultats et l'exécution réussie de nombreux projets. Elle représente 150 % de la rémunération fixe annuelle 2015, soit un taux de réalisation globale de 100 % (100 % au titre des critères quantitatifs et 100 % au titre des critères qualitatifs), après une baisse très sensible des parts variables 2013 et 2014.

La rémunération brute totale de M. Thierry Le Hénaff au titre de l'exercice 2015 s'établit donc à 750 000 euros (inchangée depuis le 23 mai 2012) s'agissant de sa part fixe et à 1 125 000 euros s'agissant de sa part variable.

Rémunération annuelle (fixe et variable) 2016

Dans le cadre de la proposition de renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff à l'assemblée générale du 7 juin 2016, le Conseil d'administration a fixé comme suit la part fixe et les principes applicables pour la détermination de la part variable de M. Thierry Le Hénaff :

- la base de calcul de la rémunération fixe annuelle brute de M. Thierry Le Hénaff, en qualité de Président-directeur général, pour l'année 2016, restera inchangée jusqu'au renouvellement de son mandat, soit 750 000 euros par an, puis sera augmentée, à compter de son renouvellement, et pour la durée de son nouveau mandat, à 900 000 euros par an. Cette augmentation, qui est revue tous les quatre ans uniquement, à l'occasion du renouvellement de son mandat de Président-directeur général, tient compte :
 - d'une étude comparative, réalisée par le cabinet Towers Watson, de 17 sociétés françaises industrielles proches en termes de chiffre d'affaires, de complexité, de nombre de salariés et de capitalisation boursière, et de 4 sociétés européennes du secteur de la chimie de tailles comparables à celle du Groupe ; cette analyse a permis de constater qu'à la date du présent document, la rémunération fixe annuelle de M. Thierry Le Hénaff est inférieure de 12 % à la médiane du panel, le situant même en dessous du dernier quartile, et
 - du changement de taille du Groupe avec l'intégration de Bostik qui réalise un chiffre d'affaires d'environ 1,6 milliard d'euros et emploie environ 4 900 employés. Avec cette acquisition, qui a transformé en profondeur et favorablement le profil de l'entreprise, le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de plus de 25 % et la taille du pôle Matériaux de Haute Performance a pratiquement doublé. Dans le même temps, le positionnement géographique a continué de s'équilibrer avec une diminution de la part de l'Europe sous les 40% et un renforcement des États-Unis et des pays émergents. Les très bons résultats 2015 reflètent l'évolution du positionnement du Groupe.

Compte tenu de cette augmentation, le niveau de rémunération fixe annuelle de M. Thierry Le Hénaff se situera légèrement au-dessus de la médiane du panel susvisé ; et

- la structure de la part variable de la rémunération du Président-directeur général au titre de 2016 pourra atteindre, comme en 2015, un maximum de 150 % de la rémunération fixe annuelle et demeurera fondée sur des critères quantitatifs, de nature identique à ceux des exercices précédents, liés à la performance financière du Groupe : EBITDA, flux de trésorerie courant et contribution des nouveaux développements, avec une pondération respectueuse de chacun des critères inchangée. À ces critères quantitatifs s'ajouteront

des critères qualitatifs qui ont trait à nouveau aux domaines prioritaires du Groupe : la mise en place par le Président-directeur général de la stratégie long terme du Groupe, la gestion courante de la Société avec des critères opérationnels quantifiés (sécurité, frais fixes, besoin en fonds de roulement, investissements et structure de bilan) et la mise en œuvre de projets industriels majeurs pour le Groupe. À ce titre, le Conseil d'administration suivra plus particulièrement la consolidation de la performance sécurité au très bon niveau actuel et les progrès en développement durable, la poursuite de la mise en œuvre des synergies d'intégration avec Bostik, du programme de cessions et des principaux projets de développement en cours ou en réflexion ainsi que l'excellence opérationnelle et la gestion des talents et dirigeants. La pondération des différents critères utilisés pour déterminer la part variable demeure inchangée.

Régime de retraite supplémentaire

Le Conseil d'administration a décidé qu'à compter du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff par l'assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2016 et de son renouvellement en qualité de Président-directeur général, il sera mis fin au régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article L.137-11 du Code de la sécurité sociale) dont il bénéficie depuis sa nomination en 2006. En contrepartie, le Conseil d'administration a décidé de lui attribuer lors de son renouvellement :

- une rémunération annuelle complémentaire égale à 20% de la rémunération globale (fixe et variable) de l'année considérée qui lui permettra de constituer lui-même directement, année après année, sa retraite supplémentaire ; et
- une indemnité compensatoire au titre des droits déjà acquis dans le régime auquel il a été mis fin. Cette indemnité est constituée d'une prime en numéraire de 1 500 000 euros et d'une attribution de 50 000 actions gratuites dont l'acquisition définitive, soumise à une condition de présence, sera répartie entre 2017 et 2019 par tranche respective de 16 667, 16 667 et 16 666 actions, étant précisé qu'à cette période d'acquisition s'ajoutera une période de conservation de 2 ans pour chaque tranche. Cette attribution d'actions gratuites interviendra dans le cadre d'un plan spécifique soumis à l'autorisation de l'assemblée générale annuelle du 7 juin 2016. Compte tenu du caractère compensatoire de cette allocation exceptionnelle d'actions gratuites, le Conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre lesdites actions à des critères de performance.

Il est précisé que le montant global de cette indemnité compensatoire a été déterminé sur la base d'un montant correspondant au cumul des rémunérations complémentaires annuelles qui auraient été versées au bénéficiaire depuis l'introduction en bourse de la Société en mai 2006 si ce nouveau régime avait été mis en place depuis sa nomination en qualité de Président-directeur général. Par ailleurs, en versant une partie de cette indemnité compensatoire sous la forme d'actions de la Société et en étalant leur période d'acquisition définitive sur trois ans, le Conseil d'administration a veillé à mettre en place un élément de rétention du dirigeant mandataire social.

M. Thierry Le Hénaff a pris l'engagement d'investir cette rémunération complémentaire annuelle et l'indemnité compensatoire perçue en numéraire, nettes de toutes cotisations et fiscalité, dans un produit d'épargne destiné au financement de sa retraite supplémentaire.

Sur la base des calculs effectués par un actuaire-conseil, ce nouveau dispositif constituera pour le bénéficiaire un abandon d'environ 70% de la valeur des rentes nettes qu'il aurait perçues au titre du système dont il bénéficie actuellement. Pour la société, le coût global du nouveau dispositif sera divisé par deux par rapport au coût global du système actuel. La mise en place de ce nouveau système permettra la reprise d'une provision de près de 20 millions d'euros dans les comptes de la Société en 2016.

Indemnité de départ contraint

Le Conseil d'administration a décidé de renouveler l'engagement lié à la cessation de fonctions de M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général, en cas de départ contraint, sous réserve de son renouvellement en qualité d'administrateur par l'assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2016.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil a décidé de lier le départ contraint à un changement de contrôle ou de stratégie pour le versement de l'indemnité de départ. Ainsi, le Président-directeur général ne bénéficiera d'une indemnité de départ qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce

départ, soit notamment en cas de révocation avant terme ou de non renouvellement du mandat de Président-directeur général à l'échéance de celui-ci, lié à un changement de contrôle ou de stratégie. Elle ne sera pas due en cas de faute grave ou lourde.

Comme précédemment, le montant de cette indemnité sera au maximum de deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe plus variable) étant précisé que la base de calcul de cette dernière sera la rémunération fixe de l'année au cours de laquelle le départ contraint intervient et la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées antérieurement à la date du départ.

Le montant de cette indemnité sera calculé en fonction de la réalisation de cinq conditions de performance exigeantes, qui ont été en partie modifiées comme suit, de manière à en renforcer encore l'exigence par rapport au précédent mandat :

- TRIR : le TRIR (taux de fréquence des accidents déclarés) devra être réduit d'au moins 5 % par an (taux composé moyen) entre le 31 décembre 2010 et le moment de l'exercice de la présente condition de performance. Pour ce critère, le Conseil a décidé de retenir comme année de référence, au lieu de précédemment 2005, l'année 2010 qui lançait la mise en place du programme global d'amélioration de la sécurité au sein du Groupe. Compte tenu des progrès importants réalisés dans ce domaine entre 2005 et 2010 (TRIR divisé par près de 2), le Conseil renforce ainsi sensiblement l'exigence de ce critère ;
- part variable annuelle : le paiement de la part variable annuelle devra être, en moyenne sur les trois dernières années précédant la date de départ, d'au moins 50 % de la part variable maximum. Ce nouveau critère exigeant est là encore cohérent avec l'objectif du Conseil d'éviter tout « *pay for failure* » ;
- retour sur capitaux employés : la moyenne du résultat opérationnel net sur CMO ((Résultat d'exploitation courant (REX) – IS réel ⁽¹⁾) / (Capitaux employés – provisions)) des 3 dernières années précédant la date de départ non volontaire devra être supérieure au coût du capital du Groupe l'année précédant le début du nouveau mandat, soit 7 % en 2015. Ce coût a été réajusté pour tenir compte des niveaux actuels des taux d'intérêt. Les capitaux employés et provisions sont ceux de fin d'année, le REX courant des acquisitions réalisées en cours d'année est apprécié en année pleine, et corrigé pour les cessions ;
- besoin en fonds de roulement (BFR) : le ratio BFR de fin d'année sur chiffre d'affaires annuel aura diminué d'au moins 2,5 % par an (taux composé moyen) entre le 31 décembre 2005 et le moment de l'exercice de la présente condition de performance ; et
- marge d'EBITDA comparée : cet indicateur de performance économique restera évalué par rapport à celui de concurrents chimistes comparables au Groupe Arkema. L'évolution de la marge d'EBITDA du Groupe devra être au moins égale à la moyenne de l'évolution des marges d'EBITDA des sociétés du panel de référence entre le 31 décembre 2005 et le moment de l'exercice de la présente condition de performance.

Uniquement pour ces deux derniers critères, le Conseil d'administration a décidé de conserver l'année 2005 comme année de référence, soit le dernier exercice clos avant l'introduction en bourse de la Société et la mise en place d'une stratégie propre et autonome par le Président-directeur général actuel. Le Conseil souhaite, en effet, maintenir une composante long-terme pour l'appréciation de la performance dans le cadre de l'indemnité de départ et la référence utilisée lui permettra notamment de mieux appréhender l'ampleur de la transformation entreprise par le Groupe qui a démarré il y a 10 ans et se poursuivra au moins jusqu'en 2020. Ce processus d'évolution en profondeur du profil du Groupe vers un acteur innovant de la chimie et des matériaux de spécialités est un des éléments-clés dans la compréhension et la valorisation du Groupe.

La valeur de l'indice de fin de période à prendre en compte dans le calcul de l'ensemble des critères ci-avant sera la moyenne de l'indice calculée au niveau du Groupe sur les trois exercices publiés précédant la date du départ contraint.

Le Conseil d'administration a également décidé de renforcer l'exigence de l'échelle d'attribution de l'indemnité comme suit :

- si 5 critères sont remplis, M. Thierry Le Hénaff percevra 100 % du montant maximum des sommes prévues en cas de départ non volontaire ;
- si 4 des 5 critères sont remplis, M. Thierry Le Hénaff percevra 90 % du montant maximum des sommes prévues en cas de départ non volontaire ;

¹ Sur l'activité courante (notamment hors impact M&A, restructurations).

- si 3 des 5 critères sont remplis, M. Thierry Le Hénaff percevra 70 % du montant maximum des sommes prévues en cas de départ non volontaire ;
- si deux des 5 critères sont remplis, M. Thierry Le Hénaff percevra 40 % du montant maximum des sommes prévues en cas de départ non volontaire ;
- si moins de 2 critères sont remplis, l'indemnité ne sera pas due.

Par ailleurs, pour tenir compte de l'évolution du régime de retraite supplémentaire à compter du renouvellement de son mandat, et en conformité avec la recommandation du Code AFEP-MEDEF applicable en matière de cumul des dispositifs d'indemnité de départ et de retraite supplémentaire, le Conseil d'administration a décidé de réduire progressivement comme suit le montant de l'indemnité de départ après 60 ans :

- 18 mois de rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) en cas de départ après 60 ans ; et
- 12 mois de rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) en cas de départ après 62 ans et 6 mois.

Aucun versement n'interviendra en cas de départ après 65 ans.

Conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'octroi de cette indemnité est soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 7 juin 2016.

Autres éléments

M. Thierry Le Hénaff continuera en outre à bénéficier :

- des plans de rémunérations à long terme mis en place par le Conseil d'administration et constitués à ce jour d'actions de performance ;
- d'une assurance-chômage mandataire social ; et
- de la mise à disposition d'une voiture de fonction.

Say on Pay

Le Conseil d'administration a en outre arrêté les projets de résolution ainsi que le tableau de synthèse présentant les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Thierry Le Hénaff au titre de l'exercice 2015 qui seront soumis à l'avis consultatif des actionnaires lors de l'assemblée générale du 7 juin 2016.

A titre d'information, l'ensemble des informations relatives à la rémunération du Président-directeur général figurent chaque année dans le rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale inclus dans le document de référence qui est disponible sur le site internet de la Société : www.finance.arkema.com.