

# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

NOUVELLE VERSION DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE  
INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

# 2019



**ARKEMA**  
INNOVATIVE CHEMISTRY

<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>	<b>2</b>
<b>PROFIL, AMBITION ET STRATÉGIE</b>	<b>4</b>
Profil	4
Ambition	10
Stratégie	15
Modèles d'affaires et création de valeur	26
Gouvernance	30
<hr/>	
<b>1 INNOVATION ET ACTIVITÉS</b>	<b>35</b>
1.1 Stratégie innovation <b>RFA</b>	36
1.2 Activités <b>RFA</b>	45
1.3 Directions fonctionnelles	58
1.4 Contrats importants <b>RFA</b>	61
<b>2 RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>63</b>
2.1 Principaux risques	64
2.2 Dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne	78
<b>3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>85</b>
3.1 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise <b>RFA</b>	86
3.2 Composition des organes d'administration et de direction <b>RFA</b>	87
3.3 Fonctionnement des organes d'administration et de direction <b>RFA</b>	104
3.4 Rémunération et avantages versés aux dirigeants et mandataires sociaux <b>RFA</b>	116
3.5 Éléments de rémunération en capital	134
<b>4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE</b>	<b>143</b>
4.1 Approche d'Arkema en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) <b>RFA</b>	144
4.2 Offre durable <b>RFA</b>	157
4.3 Responsabilité d'industriel	164
4.4 Dialogue ouvert et de proximité avec les parties prenantes <b>RFA</b>	189
4.5 Méthodologie du reporting	215
<b>5 INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES</b>	<b>237</b>
5.1 Commentaires et analyses sur les états financiers consolidés	238
5.2 Tendances et perspectives	250
5.3 États financiers consolidés	252
5.4 États financiers de la Société	320
<b>6 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL</b>	<b>343</b>
6.1 Présentation juridique du Groupe	344
6.2 Capital social	346
6.3 Actionnariat	353
6.4 Bourse	356
6.5 Extrait des statuts	360
<b>7 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	<b>365</b>
7.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	366
7.2 Projet d'ordre du jour et projet de texte des résolutions présentées à l'Assemblée générale mixte des actionnaires	368
7.3 Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions présentées à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 19 mai 2020	379
7.4 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou diverses valeurs mobilières réservée aux adhérents à un plan d'épargne entreprise	385
7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription	387
<b>8 INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL</b>	<b>389</b>
8.1 Responsable du document d'enregistrement universel et responsables du contrôle des comptes <b>RFA</b>	390
8.2 Responsable de l'information	391
8.3 Table de concordance et table de réconciliation	391
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>401</b>

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

(NOUVELLE VERSION DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE)

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

# 2019

AUTORITÉ  
DES MARCHÉS FINANCIERS  
**AMF**

Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 26 mars 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.



## **MESSAGE DE THIERRY LE HÉNAFF**

PRÉSIDENT-  
DIRECTEUR  
GÉNÉRAL

**Mesdames, Messieurs,**

### **EN 2019, ARKEMA A RÉALISÉ À NOUVEAU UNE PERFORMANCE FINANCIÈRE DE HAUT NIVEAU.**

Dans un contexte macro-économique moins porteur, le chiffre d'affaires s'est élevé à 8,7 milliards d'euros, globalement en ligne avec le niveau de l'an dernier, et l'EBITDA s'est établi à 1 457 millions d'euros, comparable à la performance record de 2018.

La génération de trésorerie est restée très solide et a atteint un niveau historiquement élevé, avec un flux de trésorerie libre de 667 millions d'euros, en hausse significative par rapport à l'année dernière, et un taux de conversion de l'EBITDA en cash de 52 %.

Ces résultats illustrent la solidité et la résilience du Groupe dans un environnement économique marqué par des tensions géopolitiques persistantes et le ralentissement de certains marchés finaux clés.

Ils confirment également la qualité de notre portefeuille d'activités et le bien-fondé de notre stratégie de transformation vers les spécialités. Ces lignes de produits ont représenté, en 2019, 72 % du chiffre d'affaires du Groupe, et leur EBITDA a progressé de 13 %. Elles ont ainsi pris le relais des activités intermédiaires globalement en recul notamment du fait des conditions de marché difficiles dans les Gaz Fluorés.

Nos résultats reflètent aussi la réactivité et les efforts au quotidien menés par les équipes d'Arkema pour s'adapter à la volatilité de l'environnement macro-économique.

Fort de cette performance, le Conseil d'administration, confiant dans les perspectives de développement du Groupe, a décidé de proposer une augmentation du dividende de 8 % et de le porter à 2,70 euros par action.

## LA TRANSFORMATION DU GROUPE VERS LES ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS SE POURSUIT.

En ligne avec sa stratégie de recentrage vers les activités de spécialités, Arkema a réalisé plusieurs acquisitions de belle qualité en 2019, de taille moyenne comme ArrMaz dans les tensioactifs de spécialités, ou de plus petite taille dans les adhésifs avec Prochimir et LIP et dans les photoinitiateurs avec Lambson. Le Groupe a également annoncé le projet de cession de son activité de chimie intermédiaire, les polyoléfinnes fonctionnelles à SK Global Chemical, un acteur majeur de la chimie en Corée du Sud.

Cette année fut également dense en projets de croissance organique, avec notamment le démarrage de notre première usine de PEKK aux Etats-Unis, l'augmentation de 50 % de la capacité des poudres de polyamide de spécialités à Mont en France, l'augmentation de 30 % de la capacité de Sartomer en Chine et le démarrage de la nouvelle usine de résines en poudres pour le coating en Inde.

Enfin sous l'angle innovation, il convient de mentionner l'ouverture en France d'un laboratoire commun de R&D avec notre partenaire Hexcel dans le domaine des composites pour l'aéronautique et l'inauguration d'un centre d'excellence mondial dédié à l'impression 3D à Serquigny.

## LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE S'INSCRIT AU CŒUR DE NOTRE DÉVELOPPEMENT.

S'appuyant sur son innovation au service du développement durable, Arkema a poursuivi le développement pour ses clients de solutions dans le domaine de l'allègement des matériaux, des nouvelles énergies ou des produits bio-sourcés, qui permettent de contribuer aux Objectifs de Développement Durable définis par les Nations unies et de répondre aux enjeux majeurs du monde d'aujourd'hui et de demain, parmi lesquels l'augmentation de la population, le changement climatique ou la raréfaction des ressources naturelles.

De plus, Arkema est engagé depuis toujours dans une démarche d'industriel responsable, qui adresse de manière prioritaire la sécurité de ses employés, la performance environnementale et la fiabilité de son outil industriel, et l'ouverture vers les riverains et les autres parties prenantes.

Fort des progrès déjà accomplis dans le domaine environnemental depuis 2012, le Groupe a annoncé cette année un plan climat ambitieux à horizon 2030 pour contenir le réchauffement

climatique nettement en dessous de 2°C, en cohérence avec l'Accord de Paris. Ainsi, Arkema s'est fixé l'objectif de réduire ses émissions absolues de gaz à effet de serre de 38 % en 2030 par rapport à 2015, et s'est également imposé de nouveaux objectifs environnementaux plus contraignants relatifs aux émissions dans l'air, dans l'eau et à sa consommation en énergie.

Ces engagements mais également les progrès observés en termes de féminisation de ses équipes de dirigeants contribuent à l'ambition d'Arkema de consolider sa position parmi les acteurs performants et engagés en matière de RSE.

## L'ANNÉE 2020 EST MARQUÉE PAR LE CONTEXTE EXCEPTIONNEL LIÉ AU COVID-19

Le début de l'année 2020 est marqué par la crise majeure liée au développement rapide du Covid-19 à travers le monde, qui ne cesse de prendre de l'ampleur depuis ses débuts en Chine. Son impact sur l'économie globale sera significatif et est encore très incertain. Face à cette épidémie, la priorité du Groupe est la santé et la sécurité de ses employés et les mesures appropriées sont mises en oeuvre dans nos établissements afin d'assurer au mieux la protection sanitaire de tous. Le télétravail est également très largement privilégié dès lors qu'il est compatible avec les besoins de continuité d'activité.

Par ailleurs, Arkema met en oeuvre rapidement dans les pays où il opère les plans d'action nécessaires pour s'adapter à la situation et en limiter les conséquences économiques. Le Groupe bénéficie également d'une structure financière très solide.

Je tiens à faire part de tout mon soutien aux personnes touchées et plus particulièrement à nos collaborateurs et leurs proches. Dans cet environnement complexe qui demande de s'adapter en permanence, l'engagement de nos équipes est remarquable et je les en remercie.

Sur le long terme, aux côtés des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif, je suis convaincu du bien-fondé de notre stratégie de croissance autour des trois plateformes intimement connectées que sont les adhésifs, les matériaux avancés et les coatings de performance. Ce projet fortement créateur de valeur, ambitieux et cohérent avec la stratégie initiée en 2006, trouve sa force dans l'engagement continu et le talent de nos 20 500 collaborateurs à travers le monde.

**Thierry Le Hénaff**

## PROFIL

Arkema en bref



**20 500**

COLLABORATEURS



UNE PRÉSENCE DANS

**55 pays**



**144**

SITES INDUSTRIELS



**607 M€**

D'INVESTISSEMENTS <sup>(1)</sup>



**249 M€**

DE DÉPENSES R&D



**3 pôles  
régionaux**

DE R&D

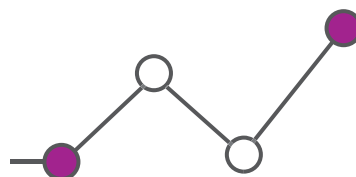
Données 2019

(1) Investissements courants et exceptionnels.

## ARKEMA EN BREF

ARKEMA EST UN ACTEUR MAJEUR DE LA CHIMIE DE SPÉCIALITÉS ET DES MATÉRIAUX AVANCÉS, DOTÉ D'UNE PRÉSENCE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE DE PREMIER PLAN, ÉQUILIBRÉ GÉOGRAPHIQUEMENT AVEC DES POSITIONS FORTES EN EUROPE, EN AMÉRIQUE DU NORD ET EN ASIE.

**8,7 MDS€**  
CHIFFRE D'AFFAIRES 2019



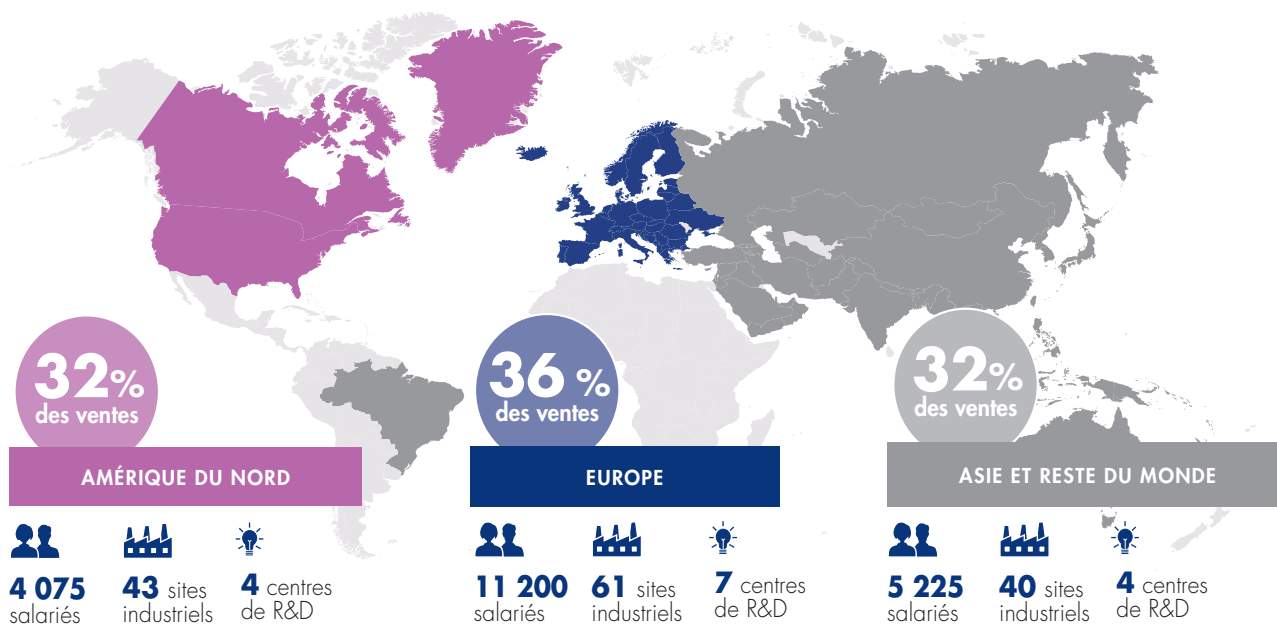
Grâce à ses solutions innovantes développées au sein de ses trois pôles d'activités, les Matériaux Haute Performance, les Spécialités Industrielles et les Coating Solutions, Arkema contribue à répondre aux enjeux du monde d'aujourd'hui et de demain comme l'allégement des matériaux, les nouvelles énergies, l'accès à l'eau potable, le confort de l'habitat et les produits bio-sourcés. Avec des positions de leadership sur ses principales lignes de produits, le Groupe accompagne ses clients dans leur recherche de performance durable et leur développement sur le long terme.

Industriel responsable et ouvert sur le monde entier, Arkema se place résolument dans une démarche de progrès permanent et d'excellence opérationnelle portée par l'énergie collective de ses 20 500 collaborateurs.

**Fort d'une solide culture entrepreneuriale, Arkema s'est engagé depuis son introduction en bourse en mai 2006 dans un projet de transformation fort vers la chimie de spécialités, grâce à une stratégie reposant sur trois principaux axes de croissance : l'innovation au service du développement durable, les acquisitions ciblées dans les activités à forte valeur ajoutée et les investissements industriels dans les régions à forte croissance. Grâce à cette transformation, le Groupe a multiplié son EBITDA par quatre et sa marge d'EBITDA a presque triplé.**



## UN GROUPE INDUSTRIEL MONDIAL

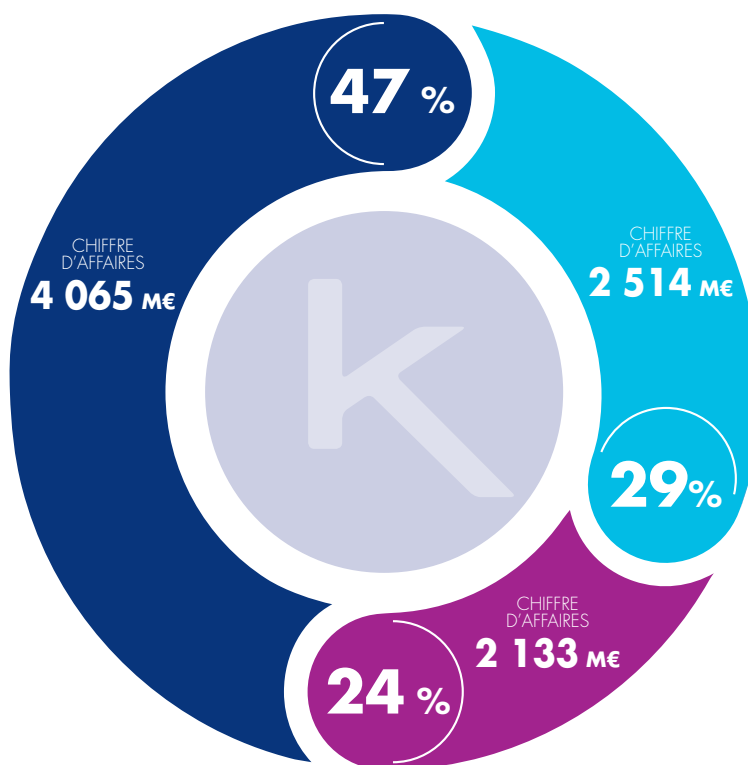


## TROIS PÔLES D'ACTIVITÉS



### MATÉRIAUX HAUTE PERFORMANCE

Des solutions innovantes et à forte valeur ajoutée pour répondre aux enjeux du développement durable et aux défis techniques de ses clients



### SPÉCIALITÉS INDUSTRIELLES

Des niches industrielles intégrées compétitives et à forte rentabilité avec des positions de leader sur le plan mondial



### COATING SOLUTIONS

Résines de performance, notamment pour peintures décoratives et revêtements industriels avec des gammes larges de produits au positionnement mondial et intégrées en amont

Données 2019

Arkema présentera une revue stratégique le 2 avril 2020 et il conviendra donc de se référer également aux documents (présentation et communiqué de presse) qui seront présentés à cette occasion pour les informations les plus récentes sur l'organisation du Groupe.

## PROFIL

Des atouts de premier plan

# DES ATOUS DE PREMIER PLAN

N°1 À N°3 MONDIAL  
SUR 90 % DU CHIFFRE  
D'AFFAIRES

ARKEMA DISPOSE DE SOLIDES ATOUS POUR METTRE EN ŒUVRE SA STRATÉGIE ET RÉALISER LES NOMBREUX PROJETS QUI CONTRIBUERONT À RENFORCER SA POSITION PARMI LES GRANDS ACTEURS MONDIAUX DE LA CHIMIE DE SPÉCIALITÉS.

### DES MARQUES RECONNUES

Contribuant à fidéliser les clients du Groupe.



### DES PARTENARIATS CLIENTS FORTS

Noués sur le long terme avec des clients industriels, leaders dans leurs domaines comme l'impression 3D, les composites, le traitement de l'eau ou les batteries.



### DES ÉQUIPES EXPÉRIMENTÉES ET ENGAGÉES

Qui ont contribué à faire d'Arkema un groupe industriel de premier plan grâce à leur capacité :

- **à mettre en œuvre des projets industriels complexes** comme la construction d'une plateforme de thiochimie en Malaisie dans un pays nouveau pour le Groupe, avec un nouveau partenaire et sur un procédé innovant ;
- **à mener à bien l'intégration** d'acquisitions importantes comme Bostik ; et
- **à s'adapter** aux différents environnements macro-économiques auxquels Arkema a été confronté pendant quatorze ans et à améliorer très fortement sa performance financière.



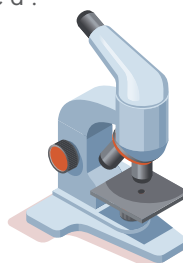




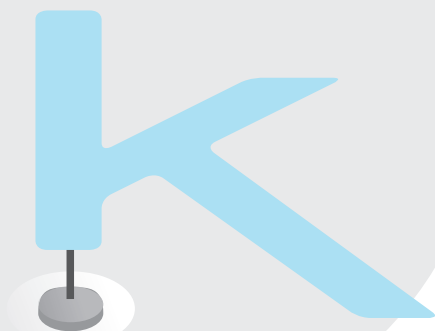
### DES COMPÉTENCES FORTES EN R&D

Nous permettant de lancer sur le marché des nouveaux produits, d'apporter à nos clients le support technique dont ils ont besoin et d'améliorer la performance de nos procédés grâce à :

- l'**expertise de 1 600 chercheurs** regroupés sur 15 centres à travers le monde ;
- un portefeuille important de **plus de 10 000 brevets** ; et
- 222 nouvelles demandes déposées en 2019.



**ARKEMA**  
INNOVATIVE CHEMISTRY



### UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE

- Une **excellente génération de trésorerie** et un taux de conversion de l'EBITDA en cash élevé.
- Une **dette nette bien maîtrisée**, représentant, fin 2019, 1,1 fois l'EBITDA annuel et 31 % des capitaux propres.

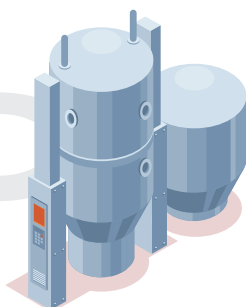


Nous donnant la flexibilité financière nécessaire pour mener notre politique ambitieuse d'investissements et d'acquisitions ciblées tout en assurant une croissance régulière du dividende.

### UNE PRÉSENCE MONDIALE ET COMPÉTITIVE

Pour accompagner nos clients dans leur expansion géographique à travers :

- des **implantations industrielles fortes** en Europe, en Amérique du Nord et en Asie ;
- des **procédés de fabrication propriétaires** et complexes ; et
- une **expertise éprouvée** dans la **réalisation de projets d'investissements de grande ampleur** alliant optimisation de coûts et de calendrier, et qualité de la réalisation technique.



# CHIFFRES CLÉS

## PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

<i>(En millions d'euros sauf précisions contraires)</i>	<b>2019</b>	2018	2017	2016	2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8 738</b>	8 816	8 326	7 535	7 683
<b>EBITDA</b>	<b>1 457</b>	1 474	1 391	1 189	1 057
<b>Marge d'EBITDA</b>	<b>16,7 %</b>	16,7 %	16,7 %	15,8 %	13,8 %
<b>Résultat d'exploitation courant (REBIT)</b>	<b>926</b>	1 026	942	734	604
<b>Marge de REBIT</b>	<b>10,6 %</b>	11,6 %	11,3 %	9,7 %	7,9 %
<b>Résultat net – part du Groupe</b>	<b>543</b>	707	576	427	285
<b>Résultat net courant</b>	<b>625</b>	725	592	418	312
<b>Résultat net par action (euros)</b>	<b>6,45</b>	8,84	7,17	5,24	3,42
<b>Résultat net courant par action (euros)</b>	<b>8,20</b>	9,51	7,82	5,56	4,23
<b>Dividende par action (euros)</b>	<b>2,70 <sup>(1)</sup></b>	2,50	2,30	2,05	1,90
<b>Capitaux propres</b>	<b>5 324</b>	5 028	4 474	4 249	3 949
<b>Dette nette</b>	<b>1 631</b>	1 006	1 056	1 482	1 379
<b>Taux d'endettement</b>	<b>31 %</b>	20 %	24 %	35 %	35 %
<b>Dette nette / EBITDA</b>	<b>1,1</b>	0,7	0,8	1,2	1,3
<b>Capitaux employés</b>	<b>7 917</b>	6 996	6 554	6 829	6 466
<b>Retour sur capitaux employés moyens</b>	<b>12,4 %</b>	15,1 %	14,1 %	11,0 %	11,0 %
<b>Besoin en fonds de roulement sur chiffre d'affaires</b>	<b>13,8 %</b>	13,4 %	13,1 %	14,5 %	14,6 %
<b>Flux de trésorerie libre</b>	<b>667</b>	499	565	426	442
<b>Taux de conversion de l'EBITDA en cash</b>	<b>52 %</b>	38 %	41 %	36 %	42 %
<b>Investissements courants</b>	<b>511</b>	500	420	423	431
<b>Investissements exceptionnels</b>	<b>96</b>	61	10	0	0

Les principaux indicateurs financiers sont définis dans le glossaire et dans la note C.1 « Indicateurs alternatifs de performance » des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

(1) Dividende proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2020.



## PRINCIPALES DONNÉES EXTRA-FINANCIÈRES



### INNOVATION

	2019	2018	2017	2016	2015
Dépenses R&D (en M€)	249	237	235	222	209
Nombre de brevets déposés	222	244	239	196	193
Nombre de brevets déposés liés au développement durable	149	154	150	116	121
Part des ventes contribuant significativement aux Objectifs de Développement Durable des Nations unies <sup>(1)</sup>	46 %	43 %			

(1) Établie sur la base d'une évaluation de 44 % des ventes tiers du Groupe en 2019.



### SOCIAL

	2019	2018	2017	2016	2015
Effectifs	20 507	20 010	19 779	19 637	18 912
Part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants	23 %	21 %	19 %	18 %	17 %
Part des collaborateurs de nationalité non française dans l'encadrement supérieur et les dirigeants	40 %	39 %	37 %	39 %	n. a



### SÉCURITÉ

	2019	2018	2017	2016	2015
Taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TRIR) <sup>(1)</sup>	1,4	1,3	1,6	1,5	1,5
Taux de fréquence des événements procédés (PSER)	3,7	4,4	3,9	n. a	n. a

(1) Le TRIR comprend les accidents du personnel du Groupe ainsi que du personnel des entreprises extérieures.



### CLIMAT ET ENVIRONNEMENT

	2019	2018	2017	2016	2015
Émissions de gaz à effet de serre	0,87	0,90	0,96	0,99	1,00
Émissions de composés organiques volatils	0,60	0,62	0,66	0,80	0,83
Demande chimique en oxygène	0,50	0,59	0,70	0,78	0,93
Achats nets d'énergie	0,91	0,88	0,89	0,92	0,98

En EFPI relatif à 2012, sauf pour les émissions de gaz à effet de serre. Émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue rapportée à 2015.



# TENDANCES

## UN MONDE EN CONSTANTE ÉVOLUTION

INDUSTRIEL RESPONSABLE, ARKEMA CONTRIBUE À RÉPONDRE AUX ENJEUX MAJEURS ISSUS DES GRANDES TENDANCES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN À TRAVERS SES SOLUTIONS INNOVANTES ET DURABLES ET L'OPTIMISATION DE SES OPÉRATIONS INDUSTRIELLES.





# NOS SOLUTIONS AUX ENJEUX D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

## Principaux enjeux auxquels Arkema contribue



## SOLUTIONS ARKEMA



### L'URBANISATION CROISSANTE

- Faciliter le transport des énergies et de l'eau ainsi que l'accès à une eau de qualité.
- Traiter les eaux usées, et plus généralement les déchets, provenant des utilisations domestiques et industrielles.
- Répondre aux nouveaux besoins des populations (produits de grande consommation).
- Améliorer l'isolation thermique et acoustique, le confort et la qualité de l'air des logements.

- **Matériaux avancés** pour l'ultrafiltration (PVDF Kynar®) et le transport de l'eau (polyamides Rilsan®)
- **Eau oxygénée et acryliques** pour la désinfection de l'eau et le traitement des eaux usées
- **Acryliques et adhésifs** pour l'hygiène, **thiochimie** pour la nutrition animale et **matériaux avancés** pour le sport, la cosmétique et l'emballage
- **Adhésifs et mastics** de Bostik pour l'isolation et l'étanchéité et **résines de revêtements** à faible teneur en COV pour les peintures



### LA RARÉFACTION DES RESSOURCES

- Contribuer au développement de nouvelles énergies telles que les batteries lithium-ion pour les véhicules électriques, le photovoltaïque et l'éolien.
- Favoriser l'éco-conception :
  - Développer des produits issus de matières premières renouvelables bio-sourcées ou recyclées
  - Augmenter la durée de vie des produits
  - Recycler les produits en fin de vie.
- Optimiser les consommations en énergie, matières premières et eau.

- **Matériaux avancés** pour les nouvelles énergies : PVDF Kynar® pour les batteries et le solaire, Apolhya® pour le solaire, résine recyclable Elium® pour l'éolien
- Polyamides 11 et 10 Rilsan® **bio-sourcés**, à partir de l'huile issue de la plante de ricin
- Revêtements PVDF Kynar® et Kynar Aquatec® pour les toits réfléchissants. Revêtements Kercoat® et Opticoat® pour les bouteilles en verre
- Résine recyclable Elium® pour les composites, additif Cecabase RT® pour les bitumes, et tensioactifs de spécialités pour l'extraction minière



### LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

- Alléger les véhicules et les avions pour limiter leur consommation de carburants et réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub>.
- Améliorer la performance énergétique des bâtiments pour réduire les besoins en énergie, chauffage et climatisation.
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

- **Solutions pour l'allègement :**
  - **Matériaux avancés en substitution du métal :** Rilsan® HT, PEKK Kepstan®, composites thermoplastiques (Elium®)
  - Altuglas® ShieldUp en substitution du verre
  - **Adhésifs** pour assembler les métaux en remplacement de liaisons mécaniques
- **Solutions pour l'isolation thermique :**
  - Adhésifs et mastics de Bostik
  - Kynar Aquatec®, revêtements pour les toits réfléchissants
- Développement de gaz réfrigérants HFO à très faible pouvoir de réchauffement global
- Objectif de réduire les émissions de GES du Groupe à 2 950 kt éq.de CO<sub>2</sub> en 2030 en cohérence avec l'Accord de Paris



### NOUVELLES TECHNOLOGIES

- Contribuer au développement de nouveaux marchés (électronique grand public, capteurs).
- Accélérer l'essor de nouvelles technologies de production comme l'impression 3D.
- Mettre les nouvelles technologies digitales au service de l'excellence opérationnelle et commerciale.

- **Matériaux avancés** pour les équipements de mobilité numérique (polymères techniques pour *smartphones* et tablettes et PVDF Kynar® pour batteries)
- **Gamme complète de résines pour l'impression 3D :**
  - Résines photoréticulables N3xtDimension® de Sartomer, PEKK Kepstan®, polyamides Rilsan®
  - pour les technologies majeures de fabrication additive
- **Usine digitale** grâce au déploiement des outils de maintenance prédictive et des technologies 3D et 4D

# UN GROUPE EN PROFONDE TRANSFORMATION

ARKEMA VISE À CONSOLIDER SA POSITION PARMIS LES LEADERS MONDIAUX DE LA CHIMIE DE SPÉCIALITÉS EN ACCÉLÉRANT LE DÉVELOPPEMENT DE CES MÉTIERS, NOTAMMENT LES ADHÉSIFS, LES MATÉRIAUX AVANCÉS ET LES RÉSINES DE PERFORMANCE, TOUT EN POURSUIVANT SON RÉÉQUILIBRAGE GÉOGRAPHIQUE. CE REPOSITIONNEMENT S'ACCOMPAGNE D'OBJECTIFS FINANCIERS AMBITIEUX.



Depuis son introduction en Bourse, en mai 2006, Arkema a augmenté sensiblement la part de ses métiers de spécialités à forte valeur ajoutée, plus résilients, proches des clients finaux et offrant un potentiel de croissance significatif. À horizon 2023, Arkema ambitionne de réaliser **plus de 80 % de son chiffre d'affaires** dans ces activités contre 72 % aujourd'hui et 44 % en 2005.

Les adhésifs, dont le chiffre d'affaires devrait plus que doubler par rapport à 2016, représenteraient alors plus du tiers du chiffre d'affaires du Groupe. En effet, Arkema entend participer pleinement à la consolidation de ce marché attractif mais encore fragmenté, et poursuivre son expansion dans de nouvelles régions et sur des marchés de niche à forte croissance.

S'appuyant sur les nombreux projets industriels du Groupe, les matériaux avancés qui offrent de très belles opportunités d'innovation dans l'allègement des matériaux, les polymères bio-sourcés, les nouvelles énergies et le design des biens de grande consommation, devraient représenter plus de 25 % du chiffre d'affaires.

L'évolution en profondeur du profil d'Arkema s'est accompagnée d'un rééquilibrage géographique avec un développement important de ses activités en Amérique du Nord et dans les pays à forte croissance, principalement en Asie.

En 2019, la répartition géographique du chiffre d'affaires du Groupe s'établit comme suit : 36 % en Europe (contre 57 % en 2005), 32 % en Amérique du Nord (contre 25 % en 2005), 32 % en Asie/reste du monde (contre 18 % en 2005).

D'ici à 2023, Arkema a pour ambition de finaliser ce rééquilibrage géographique avec un **tiers de son chiffre d'affaires** réalisé respectivement en Europe, en Amérique du Nord et en Asie/reste du monde.

Pour 2023, le Groupe a pour ambition de réaliser une marge de REBIT comprise entre 11,5 % et 12,5 %, avec un objectif de 12,5 % à 13 % pour les adhésifs et de 14 % à 15 % pour les matériaux avancés, et d'atteindre un taux de conversion de l'EBITDA en cash élevé de 35 %.

Cette ambition est encadrée par une discipline financière stricte reposant sur un ratio de dette nette sur EBITDA inférieur à 2, un retour sur capitaux employés<sup>(1)</sup> d'au moins 10 % et le maintien d'une solide notation *investment grade* par les agences de notation financière.

*Définis dans des conditions de marché normalisées.*



(1) (REBIT - impôts courants) / (dette nette + capitaux propres).

# UNE AMBITION RSE FORTE

LE GROUPE A DÉFINI UNE FEUILLE DE ROUTE BIEN ÉTABLIE AFIN DE FIGURER PARMI LES ENTREPRISES LES PLUS PERFORMANTES. ELLE S'ACCOMPAGNE D'OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS À HORIZON 2025 QUI CONCRÉTISENT LA DÉMARCHE DE PROGRÈS CONTINU D'ARKEMA DANS LES DOMAINES DE LA SÉCURITÉ ET DE LA DIVERSITÉ. EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT, LE GROUPE, AYANT ATTEINT EN 2018 TROIS DE SES QUATRE OBJECTIFS, EN A DÉFINI DE NOUVEAUX PLUS AMBITIEUX À HORIZON 2030.

## OBJECTIFS RSE

### SÉCURITÉ

HORIZON  
**2025**



Taux de fréquence  
des accidents  
avec ou sans arrêts

**TRIR < 1,2**

(incluant le personnel  
des entreprises extérieures)

Taux de fréquence  
des événements  
procédés

**PSER < 3**

### CLIMAT ET ENVIRONNEMENT

HORIZON  
**2030**



#### Climat <sup>(1)</sup>

Emissions de gaz  
à effet de serre

**-38%**

#### Environnement <sup>(2)</sup>

**-20%**

Achats nets  
d'énergie

**-65%**

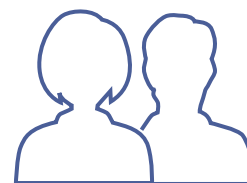
Emissions de  
composés  
organiques  
volatils

**-60%**

Demande  
chimique  
en oxygène

### SOCIAL

HORIZON  
**2025**



**23 % à 25 %**

Part des femmes  
dans l'encadrement  
supérieur  
et les dirigeants

**42 % à 45 %**

Part des non-français  
dans l'encadrement  
supérieur et les  
dirigeants

(1) Objectif en valeur absolue rapportée à 2015 pour les émissions de scope 1 + scope 2 du protocole de Kyoto + substances du protocole de Montréal.

(2) En EFPI relatif à 2012.

**ARKEMA S'EST ENGAGÉ  
DANS UN PROJET DE  
TRANSFORMATION  
FORT VERS LA CHIMIE  
DE SPÉCIALITÉS**



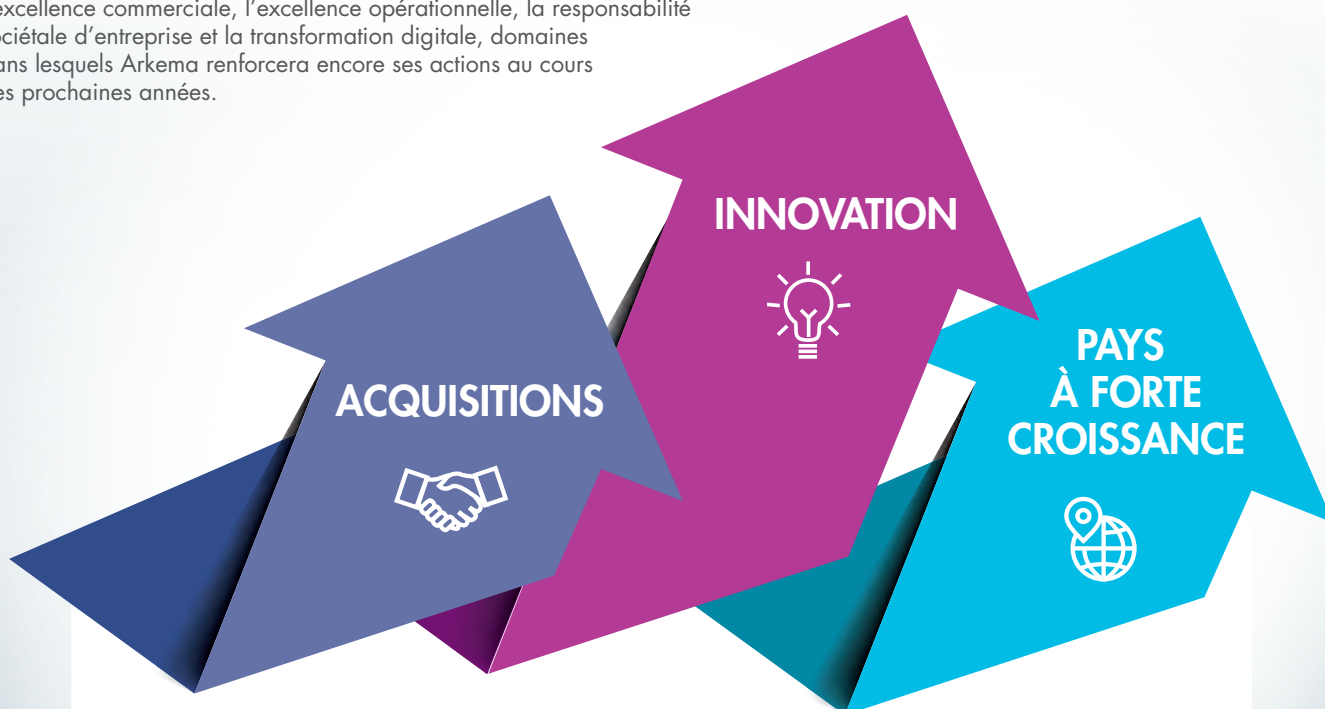




# NOTRE STRATÉGIE

POUR RÉALISER SON AMBITION, ARKEMA POURSUIT LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION AMBITIEUSE CIBLÉE SUR TROIS AXES DE CROISSANCE FORTS : L'INNOVATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, LES ACQUISITIONS CIBLÉES DANS LES SPÉCIALITÉS À FORTÉ VALEUR AJOUTÉE ET LES INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS DE PREMIER PLAN POUR ACCOMPAGNER NOS CLIENTS ET PARTENAIRES DANS LES RÉGIONS À PLUS FORTE CROISSANCE.

Pour croître, le Groupe s'appuie également sur des fondations très solides et mène des initiatives fortes dans quatre domaines transverses : l'excellence commerciale, l'excellence opérationnelle, la responsabilité sociétale d'entreprise et la transformation digitale, domaines dans lesquels Arkema renforcera encore ses actions au cours des prochaines années.



EXCELLENCE  
COMMERCIALE



EXCELLENCE  
OPÉRATIONNELLE



TRANSFORMATION  
DIGITALE



RESPONSABILITÉ  
SOCIÉTALE  
D'ENTREPRISE



## STRATÉGIE

Premier axe stratégique : innover au service du développement durable

### PREMIER AXE STRATÉGIQUE

## INNOVER AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

MOTEUR DE LA CROISSANCE DU GROUPE, L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE EST AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ARKEMA. ELLE CONTRIBUE À LA CRÉATION DE SOLUTIONS DURABLES, TANT DANS LES PRODUITS ET APPLICATIONS QUE DANS LES TECHNOLOGIES DE PRODUCTION.



### Accompagner nos clients pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui

Arkema développe de nouveaux produits et applications pour répondre aux besoins particulièrement exigeants de ses clients dans les secteurs de pointe de l'aéronautique, l'automobile, l'électronique grand public, les nouvelles énergies et l'industrie pétrolière et gazière. Grâce à ses 15 centres de recherche répartis à travers le monde, le Groupe adapte son offre aux attentes spécifiques de ses clients dans ces différentes régions.

### Anticiper les évolutions de demain

Arkema anticipe les évolutions de marchés et de technologies et développe aujourd'hui, au sein d'une structure spécifique appelée « incubateur », des innovations de rupture dont la société aura besoin dans les années qui viennent. Arkema a ainsi développé le PEKK Kepstan®, matériau de l'extrême résistant à des températures allant jusqu'à 260°C, pour lequel une unité a démarré début 2019 aux États-Unis après dix ans de recherche et développement.

### Contribuer à notre excellence opérationnelle

La R&D du Groupe apporte à ses unités industrielles les innovations lui permettant de produire de façon sécurisée et compétitive tout en réduisant au maximum son empreinte environnementale.

### Évaluer la durabilité de nos solutions

Le Groupe mène depuis 2018 une démarche d'analyse et d'évaluation de son portefeuille de solutions au regard de critères de durabilité et de contribution aux Objectifs de Développement Durable des Nations unies. À fin 2019, 44 % des ventes ont été évaluées dont 46 % contribuent de manière significative aux Objectifs de Développement Durable.

### EN QUELQUES CHIFFRES (2019)



plus de **1 600**  
CHERCHEURS



**249 M€**  
DE DÉPENSES



**3,8 %**  
DU CHIFFRE  
D'AFFAIRES  
DANS LES  
MATÉRIAUX  
AVANCÉS



**15 centres**  
DE R&D RÉPARTIS  
DANS TROIS PÔLES  
EN EUROPE, ASIE  
ET AMÉRIQUE  
DU NORD



**222**  
DEMANDES DE BREVETS  
**> 65 %**  
LIÉS AU  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE

## 6 plateformes d'innovation très bien positionnées pour répondre aux enjeux de demain

Dans le monde actuel caractérisé par des tendances fortes telles que l'urbanisation croissante, la raréfaction des ressources, le changement climatique ou encore les nouvelles technologies, Arkema veille à orienter ses efforts de recherche afin de s'assurer de la bonne adéquation de son offre de solutions avec les besoins du marché et les attentes spécifiques de ses clients à travers le monde.

Ce travail, revu régulièrement, a conduit le Groupe à définir 6 plateformes d'innovation qui répondent parfaitement à 6 Objectifs de Développement Durable des Nations unies.

### PRODUITS BIO-SOURCÉS



- Environ 9 % du chiffre d'affaires du Groupe
- Polyamides de spécialités 11 et 10 Rilsan® issus de l'huile de ricin pour l'industrie automobile, l'énergie, l'optique ou l'électronique

### ALLÈGÈREMENT ET DESIGN DES MATÉRIAUX



- Polyamides de spécialités, PEKK Kepstan® et résine recyclable Elium® notamment pour les composites thermoplastiques pour l'automobile, l'aéronautique et l'industrie pétrolière et gazière
- Résines N3xtDimension® réticulables sous UV, polyamides de spécialités et PEKK Kepstan® pour l'impression 3D

### ÉNERGIES NOUVELLES



- PVDF Kynar® (revêtements pour séparateurs et liants) et électrolytes Foranext® pour batteries
- PVDF Kynar® pour le photovoltaïque
- Résine recyclable Elium® pour l'éolien

### GESTION DE L'EAU



- PVDF Kynar® pour l'ultrafiltration
- Eau oxygénée Albone® pour le traitement de l'eau potable

### SOLUTIONS POUR L'ÉLECTRONIQUE



- PVDF Kynar® et polyamides de spécialités pour les tablettes, smartphones
- Polymères piézoélectriques Piezotech® pour les objets connectés

### PERFORMANCE ET ISOLATION DE L'HABITAT



- Adhésifs et mastics pour la construction de fenêtres, portes ou panneaux d'isolation
- Émulsions acryliques à faible teneur en composés organiques volatils

## FAITS MARQUANTS 2019

- Ouverture, avec Hexcel, d'un laboratoire commun de recherche et développement en France dans le cadre du partenariat stratégique visant à développer des composites thermoplastiques pour le secteur aéronautique
- Dans l'impression 3D
  - Partenariat avec Carbon®, leader mondial de la fabrication numérique, pour la mise en production de nouveaux matériaux haute performance à partir de résines liquides Sartomer, et prise de participation d'Arkema dans le capital de Carbon® à hauteur de 20 millions de dollars US
  - Inauguration d'un nouveau Centre d'Excellence en France dédié à l'impression 3D à partir de poudres polymères haute performance
- Lancement de Virtucycle™, nouveau programme de recyclage post-industriel et post-consommation des polyamides et des fluoropolymères PVDF haute performance avec le partenaire Agiplast



**Nombreux partenariats**  
AVEC DES UNIVERSITÉS  
ET LABORATOIRES  
DE RECHERCHE, PUBLICS  
ET PRIVÉS



**46%**  
DES VENTES  
ÉVALUÉES  
CONTRIBUANT  
SIGNIFICATIVEMENT  
AUX ODD<sup>(1)</sup>

(1) Sur la base de 44 % des ventes aux tiers du Groupe en 2019 évaluées.

## STRATÉGIE

Deuxième axe stratégique : investir dans les régions à forte croissance

### DEUXIÈME AXE STRATÉGIQUE

## INVESTIR DANS LES RÉGIONS À FORTE CROISSANCE

ARKEMA MÈNE UNE POLITIQUE AMBITIEUSE D'INVESTISSEMENTS EN AMÉRIQUE DU NORD ET DANS LES PAYS À FORTE CROISSANCE, PRINCIPALEMENT EN ASIE, QUI REGROUPE PLUSIEURS MARCHÉS CLÉS DE DÉVELOPPEMENT POUR LE GROUPE COMME LES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION (ÉLECTRONIQUE, SPORTS, HYGIÈNE), LES NOUVELLES ÉNERGIES ET LES TRANSPORTS.

ARKEMA CONTINUE DE RÉÉQUILIBRER SA POSITION GÉOGRAPHIQUE ET RÉALISE, EN 2019, 32 % DE SON CHIFFRE D'AFFAIRES EN ASIE ET DANS LE RESTE DU MONDE, 32 % EN AMÉRIQUE DU NORD ET 36 % EN EUROPE.

2020

#### THIOCHIMIE



MALAISIE



**Doublement de la capacité de production à Kerteh**

**Marchés :** nutrition animale, pétrochimie et raffinage

#### MATÉRIAUX AVANCÉS



CHINE



**Augmentation de 25 % des capacités mondiales de production de PA12**

**Marchés :** allègement des matériaux, sport, électronique

#### MATÉRIAUX AVANCÉS



CHINE



**Augmentation de 50 % des capacités de production de PVDF pour les batteries**

**Marchés :** batteries Lithium-ion

#### ADHÉSIFS



JAPON



**Nouvelle usine d'adhésifs de classe mondiale à Nara**

**Marchés :** non tissé, adhésifs industriels



## DES PROJETS INDUSTRIELS DE GRANDE AMPLEUR

2022

## MATÉRIAUX AVANCÉS

SINGAPOUR



**Augmentation de 50 %  
des capacités mondiales  
de production de PA11**

**Marchés :** allègement des matériaux,  
sport, électronique

## Une politique ambitieuse d'investissements

Afin d'accompagner la croissance géographique de ses clients, le Groupe prévoit, pour ses investissements courants, de dépenser en moyenne environ **5,5 % de son chiffre d'affaires** par an, dont 45 % d'investissements de développement et 55 % d'investissements de maintenance, sécurité et environnement.

A ces investissements courants, viennent s'ajouter environ **500 millions d'euros<sup>(1)</sup> d'investissements exceptionnels** sur la période 2018-2021 correspondant :

- au doublement de la capacité de production de la plateforme de thiochimie en Malaisie ; et
- au plan d'investissements majeurs annoncé dans les polyamides de spécialités en Asie, avec notamment la construction d'une nouvelle unité de production de monomère et de polyamide 11 Rilsan® à Singapour pour accompagner la très forte demande des clients pour des matériaux bio-sourcés et légers dans les marchés de l'automobile, l'impression 3D et les biens de grande consommation.

En 2020, Arkema prévoit d'investir environ 700 millions d'euros, au titre des investissements courants et exceptionnels.

## FAITS MARQUANTS 2019

- 607 M€ d'investissements courants et exceptionnels
- Investissements courants représentant 5,8 % du chiffre d'affaires du Groupe
- Démarrage de l'unité de PEKK Kepstan® à Mobile aux États-Unis pour les marchés de l'aéronautique, de l'industrie pétrolière et gazière et de l'impression 3D
- Démarrage de l'extension de 30 % des capacités de production des résines liquides photoréductibles à Nansha en Chine, pour répondre à la forte demande en Asie sur les marchés de l'électronique, de l'impression 3D, des adhésifs et de l'impression jet d'encre
- Démarrage d'une nouvelle ligne de production de poudres polyamides 12 haute performance sur le site de Mont en France, correspondant à une augmentation de notre capacité mondiale de plus de 50 %, afin d'accompagner la croissance de la demande dans les marchés des revêtements, de la santé et beauté, des composites et de l'impression 3D
- Démarrage d'un nouveau réacteur de 90 000 tonnes par an d'acide acrylique à Clear Lake aux États-Unis pour accompagner la croissance de nos clients en Amérique du Nord sur les marchés des super-absorbants, des peintures, des adhésifs et du traitement de l'eau
- Démarrage prévu au premier semestre 2020 du doublement de la capacité de production de méthyl mercaptan à Kerteh en Malaisie afin d'accompagner la forte croissance du marché de la nutrition animale

(1) Pour les polyamides de spécialités, estimation gate 3 du projet fondée sur un taux EUR/USD de 1,15.

## TROISIÈME AXE STRATÉGIQUE

## RENFORCER NOS SPÉCIALITÉS À FORTE VALEUR AJOUTÉE PAR DES ACQUISITIONS CIBLÉES

ARKEMA POURSUIT UNE POLITIQUE D'ACQUISITIONS CIBLÉES, DE PETITE À MOYENNE TAILLE, EN PRIORITÉ DANS LES ADHÉSIFS, LES MATÉRIAUX AVANCÉS ET LES RÉSINES DE PERFORMANCE DANS L'AVAL ACRYLIQUE. CES OPÉRATIONS PERMETTRONT AU GROUPE D'ACCROÎTRE SA PART DE MARCHÉ DANS CES DIFFÉRENTS DOMAINES, DE CONSOLIDER SON PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DE SPÉCIALITÉS À FORTE VALEUR AJOUTÉE ET DE RENFORCER SA RÉSILIENCE.

**Des opérations créatrices de valeur sur le long terme**

En ligne avec sa volonté de réaliser des opérations créatrices de valeur et durables, le Groupe a pour objectif de procéder à des acquisitions offrant des synergies importantes lui permettant notamment de ramener le multiple de la valeur d'entreprise sur EBITDA des différentes opérations réalisées à un multiple d'environ 7-8x l'EBITDA, quatre à cinq ans après l'acquisition et après la mise en place des synergies.

Ces synergies pourront correspondre à :

- des synergies de coûts réalisées sur des achats de matières premières, de biens et services et de logistique, ou générées suite à la centralisation de certaines fonctions supports et au renforcement des programmes d'excellence opérationnelle ; et
- de nouveaux développements géographiques, technologiques et commerciaux valorisant les savoir-faire et complémentarités entre le Groupe et les sociétés acquises.

Les acquisitions envisagées devraient être relatives sur le résultat net par action et la génération de trésorerie dès la première ou la deuxième année d'intégration.

Cette ambition s'accompagne d'une discipline financière stricte. Arkema entend ainsi conserver une structure de bilan très robuste et vise à maintenir une solide notation *investment grade* par les agences de notation financière et un ratio de dette nette sur EBITDA inférieur à 2 à horizon 2023.

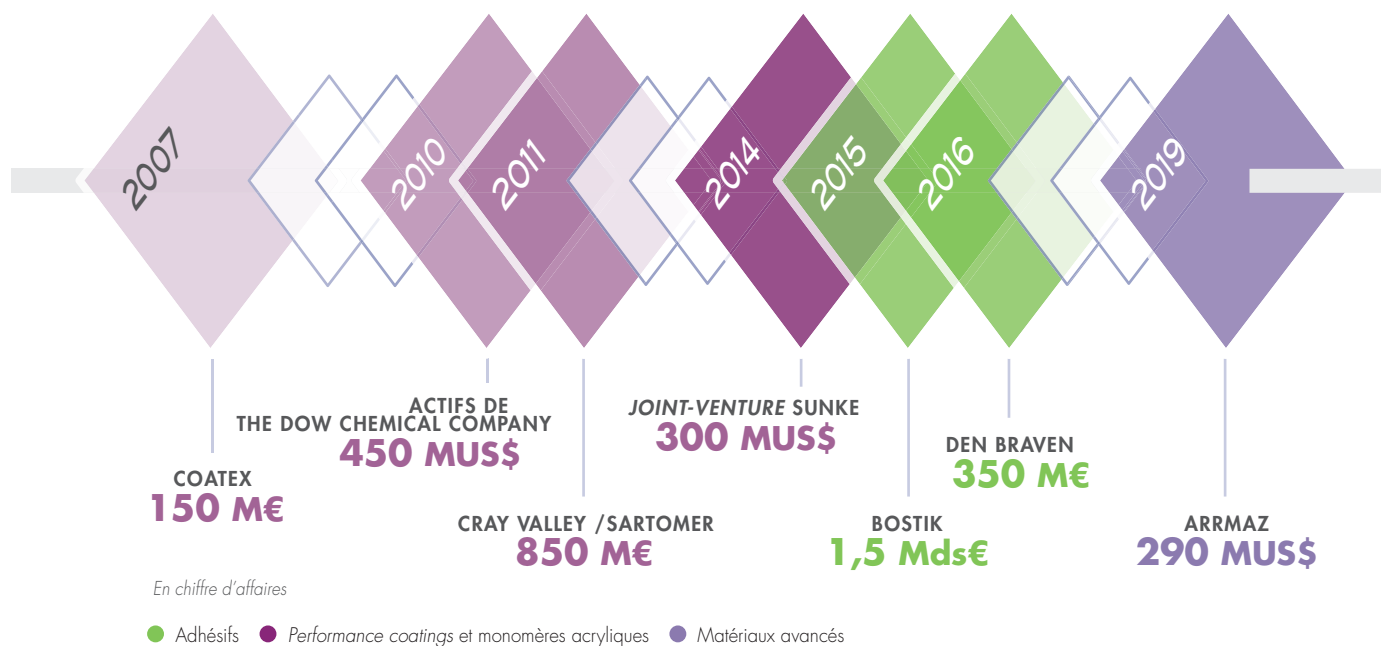
**FAITS MARQUANTS 2019**

Des acquisitions ciblées dans :

- Les additifs de performance
  - ArrMaz, acteur majeur dans les tensioactifs de spécialités pour la nutrition des cultures, les mines et les infrastructures routières, réalisant un chiffre d'affaires de 290 millions de dollars US et une marge d'EBITDA de 18 %, pour une valeur d'entreprise de 570 millions de dollars US
  - Lambson, spécialisée dans les photo-initiateurs pour la photoréticulation, dans les marchés de l'électronique, de l'impression 3D, des encres, des composites et des revêtements haute performance.
- Les adhésifs
  - Prochimir, spécialisée dans les films adhésifs thermocollants de haute performance, dans les marchés de l'automobile, de la construction, des textiles et du médical.
  - LIP Bygningsartikler AS (LIP), leader danois des colles carrelage, des systèmes d'étanchéité et des solutions de préparation pour le sol, finalisée début 2020.

## DES ACQUISITIONS TRANSFORMANTES

Depuis 2006, la gestion active de son portefeuille a permis à Arkema de renforcer sensiblement sa présence sur la chaîne de valeur des revêtements de performance (*Performance coatings*), d'entrer sur le marché attractif des adhésifs et de renforcer son portefeuille d'activités dans les matériaux avancés, en particulier dans les additifs de performance.



## Un programme de cessions ciblées

Arkema poursuit la mise en œuvre d'un programme de cessions de petites activités non stratégiques représentant un montant total d'environ 700 millions d'euros de chiffre d'affaires.

En octobre 2019, Arkema a annoncé le projet\* de cession de l'activité Polyoléfines Fonctionnelles à SK Global Chemical, acteur majeur de la chimie en Corée du Sud. L'activité Polyoléfines Fonctionnelles, rattachée à la *Business Line* PMMA, représente un chiffre d'affaires d'environ 250 millions d'euros. L'offre reçue repose sur une valeur d'entreprise de 335 millions d'euros. La finalisation de ce projet est attendue au deuxième trimestre 2020.

Dans le cadre de ce programme de cessions, Arkema avait par ailleurs finalisé la cession :

- fin 2016, pour une valeur d'entreprise de 145 millions d'euros, de son activité charbons actifs et agents de filtration représentant un chiffre d'affaires de 93 millions d'euros ; et
- fin 2015, pour une valeur d'entreprise de 105 millions d'euros, de Sunclear, une activité de distribution de plaques plastiques et aluminium, représentant un chiffre d'affaires d'environ 180 millions d'euros.

\* Ce projet de cession reste soumis à l'approbation des autorités de concurrence compétentes.



## STRATÉGIE

Premier pilier : l'excellence commerciale

### PREMIER PILIER

## L'EXCELLENCE COMMERCIALE

LES CLIENTS SONT AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ARKEMA ET DE SA POLITIQUE D'INNOVATION. RÉPONDRE AU MIEUX À LEURS ATTENTES ET PROMOUVOIR LA VARIÉTÉ DES SOLUTIONS DU GROUPE CONSTITUENT LES DEUX PRINCIPAUX ENJEUX DU PROGRAMME D'EXCELLENCE COMMERCIALE D'ARKEMA.



### Une approche transverse

Arkema développe un programme d'excellence commerciale au travers d'initiatives ciblées permettant d'améliorer notre relation clients, qui s'appuie notamment sur :

- un outil collaboratif de Management de la Relation Commerciale (CRM), permettant notamment le partage des données clients, la gestion des opportunités de développement et la mise en place de synergies chez les clients multi-métiers. Ce CRM est déployé en 2020 sur l'ensemble de l'organisation commerciale ;
- la mise en place d'outils de reporting pour nos forces commerciales, permettant une analyse et un pilotage de nos activités plus pertinents ;
- le déploiement de la *Sales Academy*, programme de formations spécifiques et continues pour les équipes commerciales, apportant de l'expertise dans le processus commercial et la relation clients ;

- un réseau de responsables grands comptes mondiaux (*key account managers*) qui supervisent et consolident la relation avec nos clients majeurs pour mieux répondre à leurs besoins tout en tirant parti des synergies transverses que peuvent offrir les différentes activités du Groupe ;
- des groupes de travail internes impliquant plusieurs *Business Lines* dont l'objectif est d'optimiser l'offre commerciale du Groupe sur ses marchés majeurs ;
- des actions commerciales ciblées sur les zones à forte croissance dans lesquelles Arkema entend renforcer ses positions comme l'Asie du sud-est, l'Inde ou le Moyen-Orient.

L'impact de cette démarche sera évalué en 2020 au travers d'une enquête de satisfaction clients que nous allons initier puis généraliser dans le temps, auprès de l'ensemble de la clientèle d'Arkema. L'écoute et la proximité clients ainsi que la croissance profitable sont en effet au cœur de toutes ces initiatives.

### Des solutions reconnues

Bostik obtient la reconnaissance des consommateurs qui ont élu Fix & Flash « Produit de l'année 2019 » dans la catégorie « colle de réparation ». Avec Fix & Flash, Bostik met pour la première fois une technologie professionnelle de pointe à la portée du grand public. Marquant une rupture avec le monde traditionnel du collage, Fix & Flash utilise la lumière LED pour assurer une prise rapide, sur toutes les surfaces et tous les matériaux.



### Des offres de services renforcées

Au-delà de la vente de ses produits, Arkema renforce régulièrement son offre de services. L'offre Careflex® d'assistance technique développée dans la Thiochimie et dédiée à la mise en œuvre du DMDS sur les sites de raffinage et pétrochimie illustre parfaitement cette démarche. Dans ce cadre, les spécialistes du Groupe interviennent sur le terrain, partout dans le monde, pour conseiller et former les techniciens utilisant nos produits afin de garantir un service de haute qualité.

### Des partenariats forts



Afin de renforcer ses relations avec ses clients sur le long terme, Arkema met en œuvre des partenariats stratégiques avec certains clients, leaders dans leurs domaines ou marchés. Ils peuvent s'appuyer sur des développements industriels comme les partenariats engagés avec Daikin dans les gaz réfrigérants ou avec CJ CheilJedang et Novus dans la Thiochimie ou peuvent être axés sur l'innovation comme ceux conclus en 2018 et 2019 avec Hexcel dans les composites thermoplastiques et Carbon® dans l'impression 3D.



Fin 2018, Arkema a lancé sa plateforme commerciale 3D Printing Solutions by Arkema dédiée à son offre de matériaux dans le domaine de l'impression 3D. Cette plateforme permettra de maximiser les synergies entre les différentes lignes de produits concernées et renforcera l'expertise du Groupe et la coopération étroite développée avec ses clients, partenaires et les équipementiers.

Ce développement collaboratif s'appuie sur une équipe d'ingénieurs experts et sur nos trois centres d'excellence, chacun dédié à une technologie : la fabrication additive photoréticulable à Exton aux Etats-Unis, la fusion sur lit de poudres au Cerdato à Serquigny en France, et l'extrusion de filament à King of Prussia aux Etats-Unis.



## DEUXIÈME PILIER

## LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

DANS UN MONDE CONFRONTÉ À DE MULTIPLES DÉFIS ÉCONOMIQUES, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX, ARKEMA A POUR AMBITION DE GÉNÉRER UNE CROISSANCE DURABLE ET RESPONSABLE DE SES ACTIVITÉS ET DE RÉPONDRE AUX ENJEUX SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DE LA PLANÈTE EN APPORTANT À SES CLIENTS DES SOLUTIONS DURABLES ET INNOVANTES CONTRIBUANT AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DÉFINIS PAR LES NATIONS UNIES.

## TROIS ENGAGEMENTS FORTS ET STRUCTURANTS



## Une feuille de route claire

Pour concrétiser son engagement et mesurer ses progrès sur le long terme, le Groupe a défini :

- **4 objectifs environnementaux** qui contribuent à réduire son empreinte environnementale et concernent ses émissions de gaz à effet de serre en cohérence avec l'Accord de Paris, ses émissions dans l'air, ses rejets dans l'eau et ses achats nets d'énergie ;
- **4 objectifs de sécurité**, dont les principaux concernent la réduction du taux de fréquence des accidents et de l'occurrence des événements procédés ; et
- **2 objectifs en matière de diversité** qui concernent la part des femmes et des collaborateurs de nationalité étrangère dans l'encadrement supérieur.

## Une démarche régulièrement partagée avec les parties prenantes

Afin de valider sa démarche et s'assurer de la pertinence de ses principaux enjeux au regard de ses différentes parties prenantes (collaborateurs, clients, partenaires de recherche, fournisseurs, communauté financière...), Arkema a mené en 2019 une nouvelle analyse de matérialité qui a confirmé le bien-fondé de sa politique en matière de responsabilité sociétale d'entreprise et révélé l'importance de deux enjeux émergents prioritaires : la qualité de vie au travail et l'économie circulaire.

## Une démarche volontaire de progrès

Arkema se place dans une démarche volontaire de progrès en matière de responsabilité sociétale d'entreprise, avec pour ambition de rejoindre, à terme, le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI).

L'approche du Groupe et ses performances dans les différents domaines de la RSE sont régulièrement évaluées par nos parties prenantes externes telles que nos clients ou les agences de notation extra-financière.



## TROISIÈME PILIER

## L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

DÉVELOPPER UNE CULTURE D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE PERMETTANT D'ASSURER LE POSITIONNEMENT COMPÉTITIF ET RESPONSABLE DE SES SITES INDUSTRIELS EST UNE PRIORITÉ D'ARKEMA ET L'UN DES PRINCIPAUX PILIERS DE SA STRATÉGIE.

Nos **5** engagements
**1. Figurer parmi les chimistes de référence en matière de sécurité et d'empreinte environnementale**

Arkema poursuit l'amélioration continue de ses résultats sécurité et environnement en ligne avec ses objectifs à 2025 pour la sécurité et à 2030 pour le climat et l'environnement.

**2. Positionner ses principaux sites de production dans le premier quartile en matière de compétitivité et de fiabilité**

Par ses investissements et le déploiement d'outils digitaux performants, Arkema améliore constamment son outil industriel et renforce la compétitivité et la fiabilité de ses principaux sites de production.

Sa stratégie globale d'achats de biens et services permet également au Groupe d'optimiser durablement ses coûts opérationnels et ses investissements industriels.

En outre, pour réduire ses coûts variables, Arkema optimise sa consommation de matières premières et ses rendements énergétiques grâce à l'amélioration continue de ses procédés et à des investissements ciblés menés dans le cadre de son programme Arkenergy.

**3. Améliorer la qualité du service rendu aux clients au travers d'une chaîne de service client optimisée**

Grâce à son programme Ambition, dont le déploiement s'est achevé en 2017, le Groupe a réorganisé ses systèmes d'information afin d'optimiser sa *supply chain* (ou chaîne de service client) et donc la qualité du service rendu à ses clients. Dans la continuité de ce programme, le Groupe a mis en place, en 2018, une direction dédiée et des objectifs ambitieux d'amélioration du service client.

**4. Développer la politique d'innovation technologique dans les différentes activités**

Lors de la conception de ses nouvelles unités de production, Arkema met en œuvre les derniers procédés technologiques qu'il a développés et des outils digitaux performants afin d'optimiser les calendriers de ses projets ainsi que ses coûts d'investissements et d'exploitation.

**5. Valoriser et renforcer l'engagement de ses collaborateurs**

Pour pérenniser sa démarche et inscrire sa performance sécurité et environnement dans la durée, Arkema développe une culture d'excellence opérationnelle auprès de l'ensemble des collaborateurs concernés et valorise leurs actions quotidiennes qui participent aux progrès continus de l'entreprise.

**Les économies de frais fixes et coûts variables réalisées dans le cadre de ses différentes actions permettront à Arkema de compenser au moins la moitié de l'inflation annuelle sur ses frais fixes.**

## Notre démarche

Pour mener à bien son programme d'excellence opérationnelle, Arkema a lancé une démarche de progrès continu qui associe l'ensemble de ses activités et filiales. Elle repose notamment sur :

- une évaluation constante des axes d'amélioration et du potentiel de progrès de chaque activité du Groupe ;
- la définition d'objectifs précis pour chacun des sites de production en matière de sécurité et environnement, fiabilité, productivité et consommation de matières premières ;
- le suivi des performances des sites au moyen d'indicateurs clés ;
- l'identification et le partage des meilleures pratiques au sein du Groupe ; et
- l'implication de l'ensemble du personnel dans l'amélioration continue des performances des unités de production avec le déploiement progressif du projet SMART.

**SMART**  
BUILDING ON OUR PROGRESS TOGETHER

**Le projet SMART permet à tous les collaborateurs de devenir les acteurs du progrès continu sur leur zone de travail, en leur donnant les moyens de contribuer, à leur niveau, à l'amélioration des performances opérationnelles et à la résolution des problèmes qu'ils rencontrent. Ce projet est déployé progressivement sur 15 à 20 sites par an avec l'objectif d'avoir finalisé son déploiement sur tous les sites du Groupe d'ici 2025.**

## QUATRIÈME PILIER

## LA TRANSFORMATION DIGITALE

Les nouvelles technologies numériques transforment en profondeur les interactions avec nos clients et la compréhension de l'évolution de nos marchés, ouvrant ainsi de nouvelles opportunités de développement pour le Groupe. Dans ce contexte de digitalisation croissante, Arkema a mis en place un programme de transformation digitale reposant sur quatre axes : l'expérience clients, les nouveaux modèles commerciaux, l'usine digitale et l'expérience employés.

**L'expérience clients**

Analyser les très nombreuses données de marché et de parcours clients disponibles **pour mieux comprendre** les besoins et attentes des clients et consommateurs finaux, cibler l'offre de solutions et adapter les outils et les contenus marketing selon le marché visé, permettent à Arkema de répondre **plus rapidement et efficacement** aux besoins de ses clients et prospects. Bostik accélère par ailleurs sa stratégie digitale pour le grand public avec le déploiement de campagnes *e-business* ou de tutoriels en ligne et la collaboration digitale avec les grands distributeurs.

**L'usine digitale**

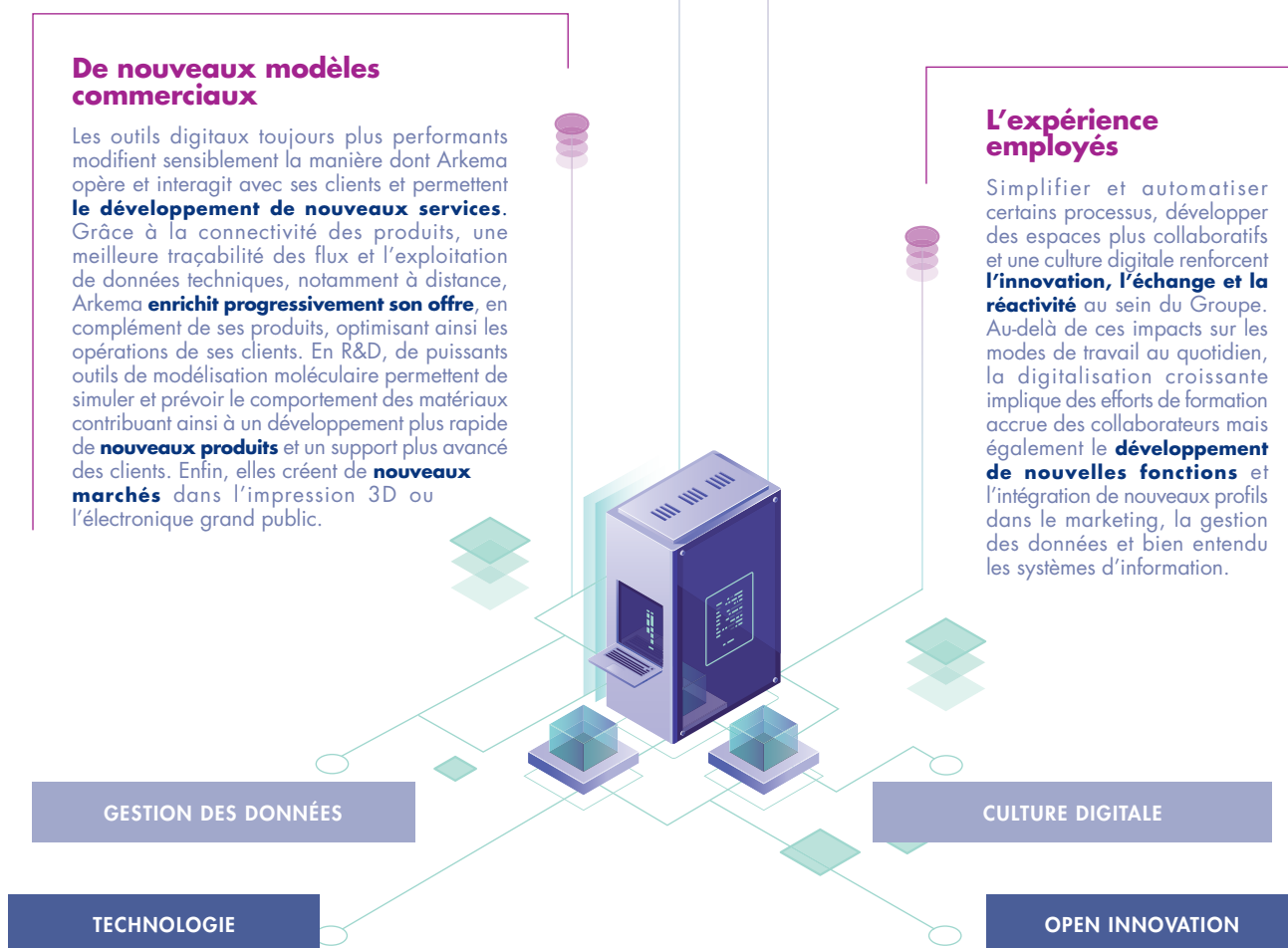
Les technologies de 3D et 4D, la réalité augmentée, le laser 3D, le jumeau numérique, le support à la prise en main à distance ou la maintenance prédictive contribuent à accroître la **compétitivité des sites** industriels et à optimiser l'ergonomie des chaînes de production. Ces outils digitaux permettent de modifier la gestion des projets industriels, réduisant considérablement les délais de démarrage de nouvelles unités industrielles et assurant la **continuité numérique** entre la construction et les opérations.

**De nouveaux modèles commerciaux**

Les outils digitaux toujours plus performants modifient sensiblement la manière dont Arkema opère et interagit avec ses clients et permettent **le développement de nouveaux services**. Grâce à la connectivité des produits, une meilleure traçabilité des flux et l'exploitation de données techniques, notamment à distance, Arkema **enrichit progressivement son offre**, en complément de ses produits, optimisant ainsi les opérations de ses clients. En R&D, de puissants outils de modélisation moléculaire permettent de simuler et prévoir le comportement des matériaux contribuant ainsi à un développement plus rapide de **nouveaux produits** et un support plus avancé des clients. Enfin, elles créent de **nouveaux marchés** dans l'impression 3D ou l'électronique grand public.

**L'expérience employés**

Simplifier et automatiser certains processus, développer des espaces plus collaboratifs et une culture digitale renforcent **l'innovation, l'échange et la réactivité** au sein du Groupe. Au-delà de ces impacts sur les modes de travail au quotidien, la digitalisation croissante implique des efforts de formation accrue des collaborateurs mais également le **développement de nouvelles fonctions** et l'intégration de nouveaux profils dans le marketing, la gestion des données et bien entendu les systèmes d'information.



# NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

Concevoir et développer, en industriel responsable, des solutions innovantes adaptées aux principaux enjeux de nos clients et les accompagner dans leur recherche de performance durable

## NOS ATOUTS <sup>(1)</sup>

### ATOUTS COMMERCIAUX

- Des positions de **n°1 à n°3** sur nos principales lignes de produits
- Une présence mondiale dans **55 pays**
- Un portefeuille de métiers équilibré
- Des partenariats forts avec des clients reconnus

### ATOUTS OPÉRATIONNELS

- Une présence géographique mondiale avec **144 sites**
- **6,4 milliards d'euros** d'actifs corporels et incorporels

### ATOUTS R&D

- **6 plateformes** d'innovation centrées sur des grands enjeux de demain
- **Plus de 1 600 chercheurs** dans **3 centres régionaux** de R&D à travers le monde
- Une propriété intellectuelle robuste avec plus de **10 000 brevets**

### ATOUTS HUMAINS

- **20 500 collaborateurs** adhérant aux valeurs de l'entreprise et engagés dans son projet long terme

### ATOUTS FINANCIERS

- Endettement limité avec une **dette nette** de **1,1x l'EBITDA**

## NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

### NOS VALEURS

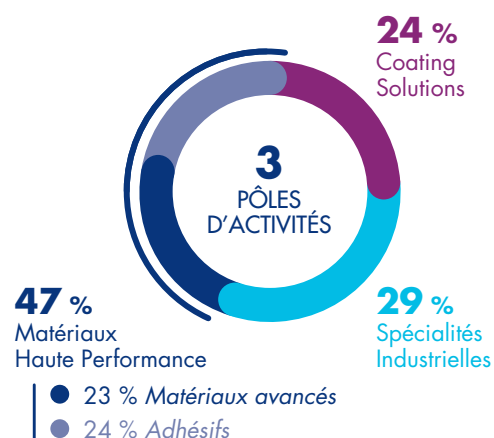
PERFORMANCE

RESPONSABILITÉ

SOLIDARITÉ

SIMPLICITÉ

### NOTRE ORGANISATION



Des initiatives transverses en matière d'excellence commerciale, RSE, excellence opérationnelle et transformation digitale

(1) Cf. pages 6 et 7.

(2) (REBIT - impôts courants) / (dette nette + capitaux propres).

(3) Total Recordable Injury Rate : taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt par million d'heures travaillées.

(4) Process Safety Events : nombre d'événements procédés par million d'heures travaillées.

(5) En intensité par rapport à 2012 pour l'eau, l'air et l'énergie ; en valeur absolue rapportée à 2015 pour le climat.



## NOTRE AMBITION

### NOS PRIORITÉS

#### OFFRIR

*des solutions durables portées par l'innovation et une gestion responsable des produits*

- Alléger les matériaux
- Accroître l'utilisation de **matières premières renouvelables**
- Faciliter l'accès à l'**eau potable**
- Participer au développement de **nouvelles sources d'énergie**
- Améliorer la **performance énergétique** des bâtiments
- Contribuer au développement de **technologies de rupture**
- Accroître la durée de vie des produits et favoriser l'**économie circulaire**

#### ACCOMPAGNER

*nos clients dans leur expansion géographique par une politique d'investissements ciblés*

#### AGIR

*en industriel responsable, ancré dans les territoires*

- Veiller à la **sécurité** des personnes et des installations
- Réduire notre **empreinte environnementale**
- Contribuer au développement des **territoires**

Assurer une croissance régulière et une rentabilité élevée tirées par des activités de spécialités représentant **plus de 80 % du chiffre d'affaires** en 2023

#### OBJECTIFS FINANCIERS (2023)

**Marge de REBIT**                      **Conversion de l'EBITDA en cash**  
**11,5 % à 12,5 %**                      **35 %**

*Encadrés par une discipline financière stricte*

Retour sur capitaux employés<sup>(2)</sup> d'**au moins 10 %**

Dette nette **< 2x EBITDA**

Notation financière **investment grade**

#### OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS LONG TERME

##### Sécurité (2025)

- Taux de fréquence des accidents : TRIR<sup>(3)</sup> **< 1,2**
- Événements procédés : taux de PSE<sup>(4)</sup> **< 3**

##### Climat et environnement<sup>(5)</sup> (2030)

- Climat (émissions de gaz à effet de serre) : **- 38 %**
- Eau (demande chimique en oxygène) : **- 60 %**
- Air (émissions de composés organiques volatils) : **- 65 %**
- Énergie (achats nets d'énergie) : **- 20 %**

##### Social (2025)

- Part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants : **23 % à 25 %**
- Part de non français dans l'encadrement supérieur et les dirigeants : **42 % à 45 %**

# NOTRE CRÉATION DE VALEUR

DEPUIS SON INTRODUCTION EN BOURSE EN 2006, ARKEMA S'EST ENGAGÉ DANS UNE PROFONDE TRANSFORMATION À TRAVERS UN PROJET AMBITIEUX ET CRÉATEUR DE VALEUR POUR SES PARTIES PRENANTES.



Offrir des solutions innovantes et durables adaptées aux besoins spécifiques des clients



**1 600**

FOURNISSEURS ÉVALUÉS EN MATIÈRE DE RSE<sup>(1)</sup>

SUR plus de **50 %** DU MONTANT DES ACHATS DU GROUPE



**222**

BREVETS DÉPOSÉS plus de **65 %** LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE



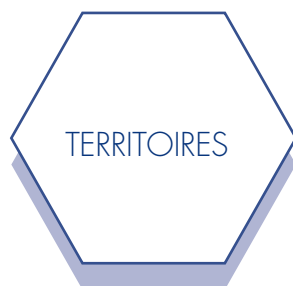
**Nombreux Partenariats**

ANNONCÉS AVEC HEXCEL DANS LES COMPOSITES THERMOPLASTIQUES ET CARBON® DANS L'IMPRESSIION 3D



**46 %**

DES VENTES ÉVALUÉES CONTRIBUTANT SIGNIFICATIVEMENT AUX ODD<sup>(2)</sup>



Contribuer au développement économique et social des territoires dans lesquels Arkema opère



**607 M€**

D'INVESTISSEMENTS COURANTS ET EXCEPTIONNELS



**156 M€**

D'IMPÔTS COURANTS CASH



**Nombreux Partenariats**

DE RECHERCHE AVEC DES LABORATOIRES PUBLICS ET DES UNIVERSITÉS (ECOLE POLYTECHNIQUE EN FRANCE, UNIVERSITÉ MONASH EN MALAISIE)



près de **1 000**

ACTIONS TERRAINS D'ENTENTE® MENÉES SUR environ **80 %** DES SITES INDUSTRIELS DU GROUPE



**Financement**

VIA UN FONDS DÉDIÉ, DE PROJETS EN FAVEUR DE L'ÉDUCATION MENÉS PAR 33 ASSOCIATIONS DANS

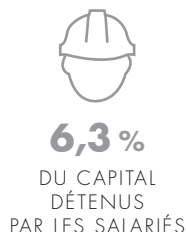
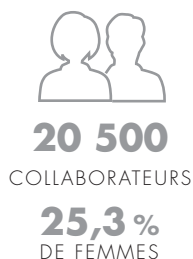
**9 pays**

(1) Together for Sustainability.

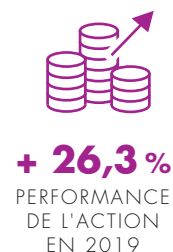
(2) Sur la base de 44 % des ventes tiers du Groupe en 2019 évaluées.



Au cours des prochaines années, le Groupe s'attachera à poursuivre ce projet afin de continuer à créer de la valeur sur le long terme pour l'ensemble de ses parties prenantes, tant internes qu'externes, et notamment ses collaborateurs, ses clients, les actionnaires et les territoires dans lesquels Arkema opère.



**Favoriser le développement individuel et collectif des hommes et femmes du Groupe**



**Créer de la valeur sur le long terme grâce à un projet ambitieux de transformation tout en augmentant progressivement le dividende**



\* Dividende proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2020.

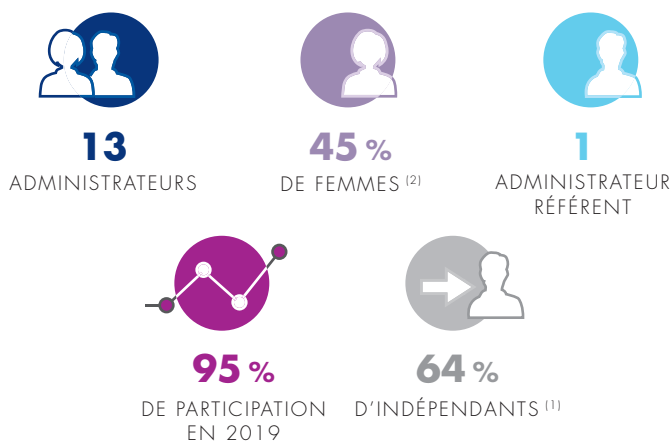
# UNE GOUVERNANCE FORTE ET EFFICACE

LA GOUVERNANCE D'ARKEMA COMPREND UN CONSEIL D'ADMINISTRATION AVEC UN PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET UN ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT AINSI QUE DEUX COMITÉS SPÉCIALISÉS. LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL S'APPUIE EN OUTRE SUR UN COMITÉ EXÉCUTIF COMPOSÉ DE 7 DIRECTEURS GÉNÉRAUX OPÉRATIONNELS ET FONCTIONNELS.

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration d'Arkema est composé de 13 administrateurs dont 7 administrateurs indépendants, 1 administrateur représentant les salariés et 1 administrateur représentant les salariés actionnaires, soit un taux d'indépendance de 64 %<sup>(1)</sup>, conforme à la recommandation du Code AFEP-MEDEF.

À l'exception de l'administrateur représentant les salariés, les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale ordinaire pour une durée de 4 ans.



### Présentation synthétique de la composition du Conseil d'administration au 31 mars 2020

		Âge	1 <sup>ère</sup> nomination	Échéance de mandat	Autres mandats dans des sociétés cotées	Comités	
						Audit et comptes	Nomination, rémunérations, gouvernance
<b>Thierry Le Hénaff</b>	Président-directeur général	56	2006	2020	1		
<b>Yannick Assouad</b>		61	2017	2021	2		
<b>Jean-Marc Bertrand</b>	Administrateur représentant les salariés actionnaires	62	2018	2022	Néant		
<b>Marie-Ange Debon</b>		54	2018	2022	2	Président	
<b>Ian Hudson</b>		63	2019	2023	1	•	
<b>Alexandre de Juniac</b>		57	2018	2022	Néant		•
<b>Victoire de Margerie</b>		56	2012	2023	2		•
<b>Laurent Mignon</b>		56	2006	2023	2		
<b>Hélène Moreau-Leroy</b>	Administrateur référent	55	2015	2023	Néant	•	
<b>Thierry Morin</b>		68	2006	2021	1		Président
<b>Nathalie Muracciole</b>	Administrateur représentant les salariés	55	2016	2020	Néant		
<b>Marc Pandraud</b>		61	2009	2021	Néant		
<b>Fonds Stratégique de Participations représenté par Isabelle Boccon-Gibod</b>	Actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote	52	2014	2022	4		
					3	•	

(1) Hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires, conformément au Code AFEP-MEDEF.

(2) Hors administrateurs représentant les salariés, conformément au Code AFEP-MEDEF.





## UN CONSEIL EXPÉRIMENTÉ ET DIVERSIFIÉ

Au-delà de la féminisation de ses membres, le Conseil veille à maintenir :

- une diversité d'expériences, en particulier à l'international ;
- une complémentarité des compétences notamment de dirigeants ou anciens dirigeants dans les domaines de l'industrie (et notamment de la chimie), la finance, les acquisitions et leur intégration, la responsabilité sociétale d'entreprise et le digital ; et
- une majorité d'administrateurs indépendants.

### Matrice des compétences des administrateurs (hors Président-directeur général)



\* Administrateurs indépendants.

LES TRAVAUX DU CONSEIL

**Le Conseil d'administration**  
détermine les orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

Il approuve :

- les décisions d'**investissements** d'un montant **> 80 M€**
- les projets d'**acquisition** ou de **cession** dont la **valeur d'entreprise > 130 M€**
- les comptes et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés financiers.

Plus généralement, il s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme par le Groupe par l'ensemble de ses parties prenantes en considérant notamment les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

**8** RÉUNIONS

dont 1 réunion dédiée à la stratégie du Groupe avec un taux de participation de 100 %

**95%**  
DE PARTICIPATION

POUR MENER À BIEN SES MISSIONS, LE CONSEIL S'APPUIE SUR LES TRAVAUX DE

**2** comités spécialisés

**Comité d'audit et des comptes**

Le Comité d'audit et des comptes s'assure notamment de la qualité du contrôle interne et de la fiabilité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés financiers.

**6** RÉUNIONS

**100%**  
DE PARTICIPATION

**Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance**

Le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance émet notamment des recommandations sur la composition du Conseil, la politique de rémunération du Président-directeur général et les bonnes pratiques de gouvernance.

**4** RÉUNIONS

**92%**  
DE PARTICIPATION

**Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil**

Évaluation menée par un cabinet indépendant en collaboration avec le Président du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et le secrétariat du Conseil.

Plus des ¾ des administrateurs considèrent que le fonctionnement du Conseil d'Arkema a continué de s'améliorer par rapport à la dernière évaluation externe réalisée en 2016.

La très large majorité des administrateurs siégeant dans des conseils comparables à celui d'Arkema considère que ce dernier a le meilleur mode de fonctionnement grâce :

- à la qualité des débats menés par le Président-directeur général, la liberté de parole et la contribution active de l'ensemble des administrateurs ; et
- au suivi régulier de la stratégie par une interaction fréquente avec les membres de la direction générale et la participation à un séminaire stratégique.



# REMARQUES GÉNÉRALES

Dans le présent document :

- le terme « Société » désigne la société Arkema dont les actions sont admises aux négociations sur le marché Euronext Paris ;
- les termes « Arkema », « Groupe » ou « Groupe Arkema » désignent le groupe constitué par la Société et l'ensemble des filiales et participations qu'elle détient directement ou indirectement ;
- le terme « Bostik » désigne le groupe Bostik.

Le présent document contient des indications sur les objectifs et perspectives du Groupe, notamment dans la section « Profil, ambition et stratégie » et la section 5.2. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entend », « devrait », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaite », « pourrait », etc. Le Groupe précise que l'ensemble de ses objectifs sont définis dans des conditions de marché normalisées et en conformité avec les normes IFRS actuellement en vigueur. Le Groupe précise également que ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations (concernant, en particulier, l'évolution de la demande mondiale, les conditions relatives aux prix des matières premières et de l'énergie, à l'équilibre entre l'offre et la demande pour les produits commercialisés par le Groupe et à leur niveau de prix, ou encore aux parités monétaires) considérées, à la date du présent document, comme raisonnables par le Groupe sur cet horizon de temps. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'évolution de l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire dans lequel le Groupe évolue ainsi que des conditions climatiques. En outre, la matérialisation de certains risques décrits à la section 2.1 du présent document est susceptible d'avoir un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs. Par ailleurs, la réalisation

des objectifs suppose le succès de la stratégie présentée dans la section « Stratégie » du présent document.

Le Groupe ne prend aucun engagement ni ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans le présent document.

Les investisseurs sont invités à prendre attentivement en considération les facteurs de risques décrits à la section 2.1 du présent document. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation, les résultats financiers du Groupe ou ses objectifs. En outre, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe, pourraient avoir le même effet négatif.

Le présent document contient en outre des informations relatives aux marchés sur lesquels le Groupe est présent. Ces informations proviennent notamment d'études réalisées par des sources extérieures. Compte tenu des changements très rapides qui caractérisent le secteur de la chimie en France et dans le monde, il est possible que ces informations s'avèrent erronées ou ne soient plus à jour. Les activités du Groupe pourraient en conséquence évoluer de manière différente de celles décrites dans le présent document.

Au titre de l'exercice 2019, la Société a établi des comptes annuels et des états financiers consolidés couvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. Ces comptes annuels et ces états financiers consolidés figurent au chapitre 5 du présent document. Le chapitre 5 du présent document fournit une analyse comparative entre les états financiers consolidés de l'exercice 2019 et les états financiers consolidés de l'exercice 2018.

Les indicateurs alternatifs de performance utilisés par le Groupe sont définis à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés dans le paragraphe 5.3.3 du présent document.

Un glossaire définissant les termes techniques utilisés dans le présent document figure à la fin du présent document.

# INNOVATION ET ACTIVITÉS

# 1

<b>1.1</b>	<b>STRATÉGIE INNOVATION</b> <small>RFA</small>	<b>36</b>	<b>1.2</b>	<b>ACTIVITÉS</b> <small>RFA</small>	<b>45</b>
1.1.1	Une organisation dédiée	36	1.2.1	Pôle Matériaux Haute Performance	46
1.1.2	Un portefeuille de projets de recherche et développement	37	1.2.2	Pôle Spécialités Industrielles	52
1.1.3	La gestion des brevets et des marques	42	1.2.3	Pôle Coating Solutions	56
1.1.4	L'incubateur de recherche	43			
1.1.5	Un écosystème d'innovation collaborative	43	<b>1.3</b>	<b>DIRECTIONS FONCTIONNELLES</b>	<b>58</b>
1.1.6	Le développement du digital	44			
			<b>1.4</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b> <small>RFA</small>	<b>61</b>

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

# 1.1 STRATÉGIE INNOVATION

L'innovation, formalisée par une politique Groupe en 2018, constitue l'un des piliers de la stratégie de croissance ciblée d'Arkema et de sa contribution au développement durable. Elle permet à Arkema :

- de créer et développer des produits et solutions tout en améliorant continuellement leurs performances ;
- d'anticiper les évolutions des marchés en s'appuyant sur l'excellence commerciale du Groupe, et mettre au point aujourd'hui les produits dont ses clients auront besoin dans les années qui viennent ; et
- de participer à l'excellence opérationnelle du Groupe en apportant à l'outil industriel les nouvelles technologies et procédés qui lui permettent, en tant que chimiste responsable, de produire de façon sécurisée et compétitive tout en limitant son empreinte environnementale.

L'innovation permet de créer des solutions durables, qu'il s'agisse des technologies de production ou des produits et de leurs applications.

Cette stratégie de croissance par l'innovation repose sur :

- une organisation dédiée ;
- un portefeuille de projets de recherche et développement (R&D) ;
- une gestion des brevets et des marques ;
- un incubateur de recherche ;
- un écosystème d'innovation collaborative ; et
- le développement du digital.

## 1.1.1 Une organisation dédiée

L'organisation de l'innovation intègre les contributions de toutes les parties prenantes et s'appuie sur :

- une direction de la recherche et développement rattachée directement au Président-directeur général. Elle coordonne l'ensemble des programmes de recherche d'Arkema au niveau mondial, le développement des plateformes de recherche long terme et la mise en place de partenariats. Elle s'assure de la pertinence scientifique et technologique de l'ensemble des projets d'innovation financés par les différentes *Business Lines* et activités d'Arkema et de la cohérence de ceux-ci avec la stratégie du Groupe. Enfin, elle crée et anime les programmes de la R&D *corporate*, identifie les opportunités de développements de rupture et les nouveaux axes de recherche ;
- un comité scientifique composé de la direction Développement Durable, de la direction des procédés, de la direction de la propriété industrielle, des directions R&D mondiales des *Business Lines*, des directions scientifiques et des directions des principaux centres de R&D du Groupe ;
- des centres de recherche répartis dans trois pôles régionaux (Europe, Amérique du Nord, Asie) ; et

Des conseillers scientifiques de renommée internationale provenant du monde académique et de nombreuses collaborations universitaires et industrielles permettent de renforcer la connaissance scientifique et technologique des équipes R&D d'Arkema.

Afin de rester tout au long de leur carrière à la pointe des connaissances et des technologies dans leur domaine d'expertise, les chercheurs du Groupe assistent et prennent part régulièrement à des séminaires et congrès scientifiques, participent à des « journées innovation » organisées avec des grands clients ou fournisseurs, et collaborent avec des partenaires académiques, notamment en contribuant à la supervision de thèses de doctorat.

En 2019, les dépenses de R&D d'Arkema ont représenté 249 millions d'euros, soit 2,8 % du chiffre d'affaires du Groupe. Ce pourcentage varie en fonction des activités. Il est plus élevé dans les activités de spécialités et notamment dans le pôle Matériaux Haute Performance pour soutenir l'apport de solutions aux clients et servir les grandes tendances du développement durable. La R&D d'Arkema comptait en 2019 plus de 1 600 chercheurs répartis dans les trois pôles régionaux de recherche et d'innovation.

Les efforts de recherche se répartissent comme suit entre les trois pôles d'Arkema et la recherche *corporate* :

- 10,5 % pour le programme de recherche *corporate*.  
Élaboré par la direction R&D et soumis à l'approbation du Comité exécutif d'Arkema, il a pour mission de préparer les innovations de rupture issues des mégatendances, qui seront développées commercialement dans un deuxième temps au sein des pôles ;
- 53 % dans le pôle Matériaux Haute Performance.  
Sa R&D est particulièrement tournée vers les matériaux de demain et leurs techniques de mise en œuvre et d'assemblage. Les matériaux à base de matières premières renouvelables,

les matériaux et adhésifs à faible impact environnemental, les matériaux légers pour les transports ainsi que les adhésifs de structure permettant de les combiner, et les adhésifs fonctionnels pour le bâtiment et l'industrie sont autant de développements qui permettent de concilier performance et développement durable. Le pôle Matériaux Haute Performance assure ainsi sa croissance en élargissant sa gamme de produits et en adaptant les performances et les fonctions de ses produits aux nouvelles demandes du marché. La notoriété des marques telles que Rilsan®, Pebax®, Luperox®, Kynar®, Sartomer® ou Bostik® atteste de l'excellence technique du pôle, y compris auprès des consommateurs grâce aux marques orientées grand public telles que Sader® et Quelyd® ;

- 20 % dans le pôle Spécialités Industrielles. Les objectifs de sa R&D sont de garantir la compétitivité des procédés du pôle et de trouver de nouvelles applications ainsi que de nouveaux débouchés à ses produits. Ainsi, l'un des objectifs majeurs est l'amélioration constante des grands

procédés (fluorés, soufrés, oxygénés) dans le but de les rendre plus sûrs, plus fiables, plus productifs et donc plus compétitifs, tout en minimisant leur impact environnemental. À cette fin, la R&D examine l'intérêt de nouvelles matières premières et procède à des essais de nouveaux catalyseurs ou de nouveaux types de réacteurs ou développe de nouvelles voies de synthèse. La R&D contribue également au développement de nouveaux produits, comme dans le cas des HFO (nouveaux fluides frigorigènes à bas pouvoir de réchauffement climatique) ; et

- 16,5 % dans le pôle Coating Solutions. Sa R&D développe des solutions innovantes pour le marché des revêtements tout en conciliant performance technique et développement durable. Très proche de ses clients à qui elle apporte un service technique réactif, la R&D comporte également une composante recherche procédés qui lui permet d'optimiser ses coûts de production et d'industrialiser de nouvelles formules.

## 1.1.2 Un portefeuille de projets de recherche et développement

La croissance de la population mondiale impacte d'ores et déjà la demande en eau potable et en énergie ainsi que les besoins dans les domaines de la santé, du bien-être ou de la mobilité. Celle-ci a également des impacts sur le changement climatique, la raréfaction des ressources et l'atteinte à la biodiversité. Dans ce contexte, et à partir d'une analyse prospective des mégatendances, le Groupe construit une croissance par l'innovation basée sur un portefeuille de projets de R&D, qui fournit des solutions en réponse à ces défis économiques et sociétaux et qui s'inscrit dans le programme de développement durable de l'Organisation des Nations Unies à l'horizon 2030 et ses 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) (pour plus de détails, voir le paragraphe 4.1.1 du présent document).

Suite à cette analyse, six plateformes transversales aux activités du Groupe répondant à des thématiques à fort développement ont été définies, constituant ainsi le socle du portefeuille projets de la R&D :

- les produits bio-sourcés ;
- l'allègement et le design des matériaux ;
- les énergies nouvelles ;
- la gestion de l'eau ;
- les solutions pour l'électronique ; et
- la performance et l'isolation de l'habitat.

Des plateformes technologiques génératrices de modes de production innovants pour le Groupe favorisant les pratiques d'écoconception, qui sont décrites au paragraphe 1.1.2.7 du présent chapitre, viennent renforcer ces six plateformes d'innovation centrées sur les marchés.

L'amélioration permanente des gammes de produits des *Business Lines*, en réponse aux attentes des marchés et des clients, complète les projets d'innovation réalisés au sein des plateformes.

L'ensemble des projets de R&D intègre les dimensions de responsabilité sociétale d'Arkema. Pour chacun d'entre eux, Arkema identifie les risques et opportunités en prenant en compte la chaîne de valeur complète depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits et au regard des objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies (pour plus de détails, voir le paragraphe 4.2.3 du présent document).

### 1.1.2.1 PLATEFORME « PRODUITS BIO-SOURCÉS »



L'augmentation de la population mondiale et de son niveau de vie ainsi que l'intensification des productions industrielles accroissent la consommation de ressources fossiles, contribuant ainsi au réchauffement climatique. Conscient de la nécessité de réduire l'utilisation des matières fossiles non renouvelables, Arkema est depuis longtemps impliqué dans le développement de produits bio-sourcés, participant ainsi à l'ODD 12 de l'Organisation des Nations Unies « Établir des modes de consommation et de production durables ».

Arkema a développé une large gamme de polyamides bio-sourcés issus du ricin, plante cultivée principalement en Inde sur des terres recevant peu de ressources en eau. Ces produits uniques sont utilisés dans un grand nombre de marchés comme l'industrie automobile, l'énergie, l'optique et l'électronique.

Depuis plus de 70 ans, la famille des polyamides bio-sourcés d'Arkema s'est considérablement étoffée. Ainsi, avec sa gamme Pebax® Rnew®, Arkema a mis au point des élastomères thermoplastiques possédant des qualités exceptionnelles en termes de retour d'énergie, de légèreté, de résistance aux chocs et de durabilité. Cette gamme de polymères, présentant des degrés de flexibilité très différents, est devenue la référence dans

les chaussures de ski ou les semelles de chaussures de sport. D'autre part, le produit Rilsan® Clear peut désormais également être produit à partir de matières premières bio-sourcées, créant de nouvelles possibilités de conception intéressantes pour les pièces moulées par injection. Ces polymères transparents offrent une plus grande flexibilité et des capacités de traitement plus faciles que les solutions existantes. Alliant ultra légèreté, haute transparence, résistance chimique et mécanique, les produits Rilsan® Clear offrent de nouvelles opportunités sur différents marchés.

## FOCUS

### L'élastomère Pebax® sur tous les terrains

Parce qu'il ne cesse d'évoluer, cet élastomère de très haute performance continue de faire parler de lui. Après la coupe du Monde de football 2018 en Russie où deux tiers des footballeurs portaient des chaussures contenant le matériau Pebax® dans leurs semelles, ce matériau était également très exposé en 2019 lors de la coupe du Monde Féminine, dont Arkema était l'un des sponsors officiels. Les performances du matériau Pebax® continueront par ailleurs d'être mises à l'honneur à l'occasion des rencontres de la D1 ARKEMA, le championnat de France de football féminin auquel le Groupe a associé son nom pour trois saisons. Nos chercheurs ont également mis au point une mousse Pebax® qui conserve les propriétés exceptionnelles de l'élastomère Pebax® sous sa forme rigide. Cette mousse a trouvé sa place très rapidement dans les chaussures de running haut de gamme, permettant aux coureurs d'améliorer leurs performances grâce à un retour d'énergie de l'ordre de 85 %, deux fois supérieur à des matériaux standards. Les chaussures qui ont permis à Eliud Kipchoge de courir le marathon en moins de 2 heures le 12 octobre 2019 à Vienne contenaient la technologie Pebax® tout comme celles portées le lendemain par sa compatriote Brigid Kosgei pour battre le record du monde féminin du marathon à Chicago. Un pourcentage croissant de la gamme Pebax® sont des produits Pebax® Rnew® bio-sourcés.

L'expertise et l'innovation du Groupe dans la chimie des polyamides renouvelables permettent ainsi de proposer :

- des évolutions du polymère emblématique Rilsan®, une référence dans le domaine de l'automobile et de l'extraction pétrolière ;
- des produits à la fois souples et résistants à la température, avec notamment la gamme Rilsan® HT pour le marché du transport. Leurs performances permettent de substituer des pièces métalliques, contribuant ainsi à l'allègement des véhicules et donc à la réduction de leurs émissions ;
- des matériaux de grande transparence les Rilsan® Clear Rnew®, pour l'industrie des lunettes ;
- des élastomères légers et résilients capables de restaurer l'énergie élastique absorbée lors de leur déformation, comme dans les chaussures de sport Pebax Powered® (voir le focus) ;
- des matériaux rigides destinés à constituer la matrice de renfort de pièces composites, les gammes Platamid® réticulables ou

encore les gammes Rilsan® XDM50 et XZM60 destinées à des pièces de structure d'équipements de mobilité numérique tels que les téléphones et tablettes ;

- des poudres fines Rilsan® Invent Natural utilisées en fabrication additive par frittage laser ; et
- des poudres haute performance Orgasol® Green Touch utilisées en cosmétique notamment pour leurs propriétés sensorielles.

Par ailleurs, Arkema a développé un intermédiaire soufré spécifique pour la production, par son partenaire coréen CJ Cheil Jedang, de L-méthionine, une méthionine d'origine renouvelable dont le procédé de fermentation unique au monde remplace l'utilisation du propylène. Ces innovations ont été mises en œuvre sur la plateforme de production de Kerteh en Malaisie. Les performances remarquables obtenues ont également conduit Arkema à mener des recherches en catalyse enzymatique pour la synthèse d'autres produits de son portefeuille (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.1.5 du présent chapitre).

Cet engagement constant du Groupe dans le domaine des produits bio-sourcés se concrétise par une part d'environ 9 % du chiffre d'affaires du Groupe issue des produits obtenus en tout ou partie (à plus de 20 %) à partir de matières premières renouvelables.

### 1.1.2.2 PLATEFORME « ALLÈGEMENT ET DESIGN DES MATÉRIAUX »



L'accroissement de la population mondiale et de son niveau de vie, le développement de la mobilité et de l'urbanisation, ainsi que l'industrialisation accélérée des pays émergents participent au réchauffement climatique de la planète. L'utilisation des solutions d'Arkema réduisant le poids des matériaux utilisés dans les transports terrestres ou aériens, avec une moindre consommation énergétique, contribue à l'ODD 13 de l'Organisation des Nations Unies « Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ».

Les matériaux polymères développés par Arkema sont idéalement positionnés pour accompagner cette tendance, qu'il s'agisse de polyamides haute température destinés à remplacer certains éléments métalliques dans la motorisation automobile (Rilsan® HT), de colles structurales qui remplacent les systèmes de fixation mécanique ou de matériaux composites.

L'impression 3D ou fabrication additive répond également à cet objectif. Ces technologies permettent de concevoir des pièces au design complexe qui simplifient les assemblages et se substituent, avec un allègement, à des pièces métalliques classiques issues de fonderie ou d'usinage. Grâce à un design optimisé, la fabrication additive permet une économie de matières premières, et engendre moins de pertes lors du prototypage.

#### Matériaux composites

Le développement de la gamme de matériaux composites thermoplastiques et leur assemblage par collage sont une bonne illustration de l'activité de cette plateforme de recherche. Les composites actuels, qu'ils soient à base de fibre de carbone ou de verre, reposent très largement sur des polymères thermodurcissables, c'est-à-dire des polymères qui, après mise en œuvre, sont réticulés de façon irréversible. Ces résines souffrent



de deux limitations : d'une part, elles ne sont absolument pas recyclables et, d'autre part, leur temps de cycle de fabrication rend leur utilisation difficile dans les secteurs imposant de fortes cadences, tels que l'automobile.

Arkema a donc développé des composites basés sur des polymères thermoplastiques avec des résines innovantes (Elium<sup>®</sup>, Kepstan<sup>®</sup>, Rilsan<sup>®</sup>) adaptées aux besoins spécifiques des différents marchés. La résine recyclable Elium<sup>®</sup> est une résine utilisée dans les applications telles que l'automobile, l'éolien et le génie civil tandis que le PEKK Kepstan<sup>®</sup> permet d'obtenir des pièces particulièrement résistantes et ignifuges répondant au cahier des charges très exigeant de l'industrie aéronautique. En termes de performance, le gain de poids attendu lors du remplacement de pièces en acier par des pièces utilisant la résine Elium<sup>®</sup> est de 30 % à 50 %.

Enfin, la recherche d'Arkema évalue les procédés de recyclage des polymères utilisés dans les composites thermoplastiques qui permettront aux utilisateurs de valoriser leurs déchets au travers de filières dédiées.

## FOCUS

### Résine Elium<sup>®</sup>, lauréate du JEC Innovation Award 2019, catégorie « Construction »

Arkema a reçu le premier prix du JEC Innovation Award 2019 dans la catégorie « Construction ». Ce prix récompense le développement et la production de barres d'armature pour le béton et de câbles composites pour le béton précontraint fabriqués en fibres de verre et résine thermoplastique Elium<sup>®</sup>, en partenariat avec la société SIREG (Arcore, Italie), l'université de Miami et le National Cooperative Highway Research Program.

Ces produits ont été mis en œuvre par pultrusion en utilisant les équipements conventionnels pour cette technologie. Ils ne rouillent pas, ne se corrodent pas ; ils peuvent être réchauffés et facilement façonnés ou cintrés, ce qui réduit le coût de fabrication de barres d'armature de forme pré-personnalisées. L'utilisation de renforts composites permet également, comme l'a démontré l'université de Miami, l'utilisation d'eau de mer à la place d'eau douce pour la formulation des bétons, ou d'agrégats contaminés par le sel. Les conséquences pour les pays insulaires et pour les zones côtières arides où l'eau douce est rare sont importantes.

L'utilisation de matériaux composites pour la précontrainte du béton est une innovation majeure qui révolutionne la durabilité de la construction en béton à un niveau sans précédent depuis son invention dans les années 1930.

## Impression 3D

Au sein de la plateforme « Allègement et design des matériaux », une attention particulière est portée aux technologies de fabrication additive ou impression 3D, technologies en forte croissance dans les industries de l'aérospatial, l'électronique, l'automobile ou du médical. L'offre produits du Groupe (poudres polyamide 11 Rilsan<sup>®</sup>, poudres PEKK Kepstan<sup>®</sup>, résines N3xtDimension<sup>®</sup> réticulables sous UV) s'est largement diversifiée ces dernières années. Arkema accélère ainsi son développement pour occuper une position unique avec une gamme couvrant toutes les technologies de fabrication additive : fusion sur lit de poudre, extrusion de filaments ou photoréticulation UV.

Pour accompagner l'accélération du développement de l'impression 3D comme méthode de fabrication industrielle, Arkema a ouvert en 2019 à Serquigny un nouveau centre d'excellence mondial pour l'impression 3D par fusion sur lit de poudres. Ce laboratoire complète le dispositif actuel du Groupe, qui comporte un centre situé à Exton (Pennsylvanie, États-Unis) pour les résines liquides photoréticulables inauguré en 2018, et un à King of Prussia (Pennsylvanie, États-Unis) pour l'extrusion de filaments. Enfin, Arkema a créé une plateforme commerciale dédiée à l'impression 3D (*3D Printing Solutions by Arkema*) pour répondre aux besoins des clients finaux en leur proposant des partenariats de développement, une offre de matériaux et services unique et l'expertise applicative d'Arkema.

## FOCUS

### Carbon<sup>®</sup> et Arkema s'associent pour accélérer l'adoption de la fabrication numérique

Carbon<sup>®</sup>, leader mondial de la fabrication numérique, et Arkema, chimiste de spécialités pionnier dans la fabrication de résines liquides pour l'impression 3D, ont établi en 2019 un partenariat stratégique accompagné de l'entrée d'Arkema au capital de la start-up à hauteur de 20 millions de dollars US. Depuis le début de leur collaboration en 2013, Carbon<sup>®</sup> et Arkema ont eu un rôle moteur dans l'évolution de la technologie de traitement et de la fabrication de résines pour produire des pièces fiables et compétitives grâce à la technologie Digital Light Synthesis<sup>™</sup>. Cette collaboration a permis de générer des solutions qui ont déjà fait leurs preuves pour la production en grande série à destination des marchés du sport, des soins dentaires et des biens de consommation. Le partenariat renforcé va permettre la mise en production de nouveaux matériaux haute performance et le développement de nouvelles chaînes d'approvisionnement pour les clients et les partenaires de Carbon<sup>®</sup>, offrant aux deux entreprises l'opportunité d'accroître considérablement le portefeuille de nouvelles applications grâce à une expertise technologique dans des matériaux de pointe.

### 1.1.2.3 PLATEFORME « ÉNERGIES NOUVELLES »



Le développement d'énergies nouvelles est une tendance sociétale de fond favorisée par la mise en place d'une économie moins dépendante des énergies fossiles. Au travers de cette plateforme et des solutions innovantes qui en sont issues, le Groupe contribue à lutter contre le changement climatique, objet des ODD 7 et 13 de l'Organisation des Nations Unies « Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable » et « Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ».

Les solutions disponibles dans ce domaine, telles que les batteries rechargeables, les panneaux photovoltaïques et les fluides thermiques permettant de transporter les calories issues de la chaleur générée par l'énergie solaire, les éoliennes et les centrales solaires thermiques font appel à des degrés divers à des matériaux polymères et/ou à des produits chimiques innovants.

Grâce à son expertise technologique, Arkema offre un ensemble de produits nouveaux visant à améliorer la production, la conversion, le transport et le stockage de ces nouvelles formes d'énergie.

#### Des solutions pour les batteries

L'innovation dans les matériaux, liants ou électrolytes, permet à Arkema de maîtriser un ensemble de solutions destinées à la mise au point de batteries.

Ainsi, le polymère fluoré Kynar® est utilisé dans les principaux composants des batteries lithium-ion : dans les électrodes comme liant de la phase active ou comme revêtement de protection du séparateur. Ces produits jouent un rôle très important dans la durée de vie et les performances de la batterie et, à ce titre, font l'objet d'innovations permanentes.

Les sels de lithium synthétisés à partir des différentes chimies du Groupe assurent, au sein de la batterie, le transport de l'ion lithium d'une électrode à l'autre. Les producteurs de batteries ont besoin de sels de lithium comme l'électrolyte Foranext® qui résistent aux conditions d'utilisation toujours plus exigeantes des batteries telles que la température élevée et le potentiel électrochimique croissant.

#### Des matériaux pour les cellules photovoltaïques

Les cellules photovoltaïques font usage de nombreux matériaux organiques très techniques qui protègent la couche de silicium contre les agressions de l'environnement. Arkema apporte à ce marché un grand nombre d'innovations issues de son expertise dans le domaine des matériaux de performance, telles que :

- les polyoléfines greffées Apolhya® destinées à l'encapsulation ou la protection des cellules photovoltaïques ;
- les polymères fluorés Kynar® pour la protection de l'arrière des panneaux ; et
- les adhésifs polyesters Vitel® de Bostik utilisés pour l'assemblage des couches arrière des panneaux.

### Des fluides pour le transport de calories générées par l'énergie solaire

Les fluides Jarysol® développés par le Groupe sont particulièrement adaptés au transport de calories issues des usines de concentration d'énergie solaire.

#### Des matériaux et produits pour l'éolien

Arkema a développé la résine Elium®, composite thermoplastique offrant un gain de poids matériel, permettant notamment de fabriquer des pales d'éoliennes de 25 mètres de longueur. La recyclabilité de cette résine représente un avantage majeur pour les fabricants d'éoliennes. Cette technologie a reçu un trophée de l'innovation au JEC Asia 2017 à Séoul.

### 1.1.2.4 PLATEFORME « GESTION DE L'EAU »



La croissance démographique et le développement de l'urbanisation impactent fortement la disponibilité de la ressource en eau et contraignent l'accès à l'eau potable, objet de l'ODD 6 de l'Organisation des Nations Unies « Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable ». Dans le cadre de sa recherche, Arkema contribue à cet objectif en développant une offre produits dédiée au traitement de l'eau, à son transport et à sa purification d'une part, et d'autre part, des technologies visant à maîtriser ses procédés industriels, sa consommation d'eau et ses rejets. Dans ce dernier domaine, un projet global d'amélioration de la gestion de l'eau au sein d'Arkema dénommé *Optim'O* (pour plus de détails, voir le paragraphe 4.3.3 du présent document) a été lancé il y a quelques années.

Parmi l'offre produits du Groupe, l'acide acrylique sert à la fabrication de polyacrylates utilisés dans les stations de traitement de l'eau pour la floculation des matières en suspension. Arkema poursuit également des développements pour utiliser davantage l'eau oxygénée Albone® dans la désinfection des systèmes de refroidissement ou en tant que produit de traitement de l'eau potable ou des eaux de piscine. Cette solution permet, par rapport aux solutions chlorées de traitement traditionnel, d'éliminer les rejets chlorés.

Les résines Kynar® sont utilisées dans le domaine de la filtration pour traiter les eaux usées ou rendre l'eau potable. Elles permettent une filtration beaucoup plus fine des matières en suspension, bactéries et virus tout en augmentant les volumes d'eau traitée de 20 %, et ce, à énergie constante. Elles permettent également de doubler la durée de vie de certains systèmes de filtration qui passe ainsi de 5 à 10 ans.

### 1.1.2.5 PLATEFORME « SOLUTIONS POUR L'ÉLECTRONIQUE »



Les nombreuses innovations pour l'électronique, notamment la mobilité numérique, contribuent à l'ODD 9 de l'Organisation des Nations Unies « Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ».

Avec sa gamme de polymères techniques (polyamides de spécialités et polymères fluorés), Arkema propose des solutions

innovantes pour les équipements de la mobilité numérique, tels que les *smartphones* et les tablettes, que cela soit pour les pièces de structure interne de ces appareils, qui deviennent de plus en plus fines tout en devant conserver une rigidité très élevée et une mise en forme aisée par injection moulage, ou pour les parties externes, nécessitant une résistance aux taches et à l'impact. Arkema propose des matériaux répondant à ces cahiers des charges toujours plus exigeants.

Avec ses polymères fluorés électro-actifs (Piezotech®), Arkema offre une gamme extrêmement innovante de matériaux pour l'électronique émergente : organique, flexible, imprimée. Les propriétés uniques des polymères fluorés et des encres Piezotech® (piézoélectriques, pyroélectriques, électrostrictifs, électrocaloriques, haute permittivité diélectrique) mettent ces matériaux au cœur des développements de nouvelles générations de capteurs (force, déformation, infra-rouges...), d'actionneurs (haptique, médical, microfluidique) et de transistors flexibles pour les prochaines générations d'écrans, de systèmes de refroidissement solides, etc. Ces matériaux trouvent déjà des applications dans les *smartphones* ou des capteurs acoustiques et offrent d'intéressantes perspectives pour l'Internet des objets, les *wearables*, la réalité virtuelle, la domotique, et dans le domaine industriel les capteurs connectés de l'usine du futur.

### 1.1.2.6 PLATEFORME « PERFORMANCE ET ISOLATION DE L'HABITAT »



L'efficacité énergétique, la santé, le confort et le respect de l'environnement sont des éléments clés dans le développement des bâtiments du futur et la demande des consommateurs, dans ce domaine, se développe et se complexifie régulièrement. Les réponses à ces besoins participent à la construction de villes et communautés durables, objet de l'ODD 11 de l'Organisation des Nations Unies « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables ». Cette tendance devant se poursuivre sur le long terme, Arkema en a fait un axe structurant pour sa R&D.

Arkema propose ainsi des solutions pour l'isolation thermique des bâtiments qui est obtenue en associant des matériaux à faible conductivité thermique (le vide ou l'air) et des matériaux qui apportent une tenue mécanique (verre, métal ou bois). Arkema offre en particulier une gamme d'adhésifs et de mastics performants tels que les adhésifs pour la construction de fenêtres en double vitrage ou les adhésifs pour la fabrication des portes ou des panneaux d'isolation.

Ce savoir-faire continue d'être activement développé au sein de Bostik, qui y consacre une part importante de ses projets de recherche et développe notamment des formulations où il limite de façon très volontariste les additifs affectés d'un profil de toxicité défavorable. Ainsi, les colles les plus récentes destinées au marché des revêtements de sols ne contiennent ni phtalates ni solvants et leur niveau de composés organiques volatils (COV) leur permet d'obtenir les certifications sanitaires comme EC1 Plus, et de répondre favorablement aux attentes des certifications environnementales comme LEED® ou BREEAM®.

L'activité résines de revêtements contribue également au développement d'un habitat plus respectueux de la santé et de l'environnement. Ainsi, la plupart des nouveaux grades d'émulsions acryliques ou alkydes qu'elle développe peuvent

être utilisés sans aucun ajout d'agent coalescent, ce qui permet à ses clients de préparer des revêtements avec un niveau de COV très limité. Certains grades permettent également la capture du formaldéhyde. Par ailleurs, les nouveaux liants de peintures extérieures proposés par Arkema offrent une très bonne tenue à l'eau, une résistance améliorée à la capture de poussière et une grande stabilité vis-à-vis des conditions environnementales. Ces progrès permettent aux consommateurs d'utiliser ces revêtements de nombreuses années, réduisant ainsi l'impact environnemental de la maintenance ou du remplacement.

Cette plateforme d'innovation bénéficie également du développement de la *Smart House by Arkema* sur le site R&D de Venette en France. Cette maison-laboratoire, unique au monde, a été conçue pour fédérer tous les acteurs de la construction autour de l'innovation et du développement durable. Ce concept vise à tester, développer et valider de nouvelles solutions pour répondre aux enjeux majeurs de la construction, en particulier l'efficacité énergétique, le respect de l'environnement, le confort des occupants ainsi que leur santé. Ainsi, depuis sa création, cette démarche a permis de montrer en taille réelle plusieurs solutions innovantes comme de nouveaux concepts de collage qui rendent possible le recyclage des sols plastiques en simplifiant et en réduisant le coût de leur remplacement ou des solutions qui améliorent le confort acoustique des habitants. Les réflexions menées portent aussi sur la fonctionnalité améliorée des éléments de construction comme les murs ou les sols. Enfin, la démarche développée à la *Smart House* s'inscrit dans un écosystème d'*open innovation* du Groupe qui associe à ces réflexions des acteurs aussi différents que des économistes, des bailleurs, des architectes, des clients, des universités ou des fournisseurs, permettant ainsi de mieux comprendre les besoins de demain.

### 1.1.2.7 LES PLATEFORMES DE TECHNOLOGIES PROCÉDÉS



Dans le domaine des technologies de production, l'innovation participe à l'amélioration des rendements réactionnels et contribue à réduire l'empreinte environnementale des procédés (consommation en énergie, consommation en eau, diminution des rejets dans l'air et dans l'eau, minimisation de la génération de déchets). Arkema a ainsi déployé plusieurs plateformes technologiques permettant de contribuer à l'ODD 12 de l'Organisation des Nations Unies « Établir des modes de consommation et de production durables ». Elles concernent notamment :

- l'utilisation des dernières innovations issues de la modélisation moléculaire permettant de prédire avec une plus grande précision les phénomènes chimiques ;
- les nouvelles solutions d'intensification des opérations de séparation entre produit principal et sous-produits réactionnels ;
- le développement des analyses en ligne consistant à mesurer au cœur du processus industriel l'évolution de la transformation réactionnelle et la pureté des produits, sans intervention humaine de prélèvement d'échantillons, évitant ainsi les dérives au sein des unités de production et permettant l'obtention de produits de qualité constante ; et
- l'utilisation de technologies innovantes de recyclage d'effluents et/ou de récupération de composés chimiques présents dans ces flux.

### 1.1.3 La gestion des brevets et des marques

Arkema, qui développe des technologies de production et des produits innovants, protège les innovations issues de sa R&D par des brevets. La propriété intellectuelle contribue également à valoriser les produits et marques du Groupe auprès de ses clients et à le faire reconnaître comme une des sociétés les plus innovantes de son secteur d'activités. De ce fait, le portefeuille de brevets et de marques du Groupe constitue un patrimoine essentiel pour la conduite de son activité.

#### 1.1.3.1 LES BREVETS

La protection par brevet des technologies, produits et procédés appartenant au Groupe est essentielle pour gérer de manière optimale ses activités.

En conséquence, Arkema dépose des brevets sur ses principaux marchés afin de protéger les nouveaux composés chimiques ou les nouveaux matériaux à haute performance technique, les nouveaux procédés de synthèse de ses grands produits industriels et les nouvelles applications de ses produits.

Le nombre de brevets délivrés ainsi que celui des demandes de brevets déposées par an sont de bons indicateurs de l'investissement en R&D et de la performance de celle-ci. En 2019, Arkema a déposé 222 demandes de brevets prioritaires. Au 31 décembre 2019, Arkema comptait 5 585 demandes de brevets en cours d'examen <sup>(1)</sup> et était titulaire de 10 268 brevets délivrés. Le nombre de brevets en examen est élevé par rapport au nombre de brevets déposés par an en raison de la durée de la procédure d'examen.

Dans les pays où Arkema cherche une protection par la voie des brevets, la durée de protection est généralement la durée maximale légale, à savoir vingt ans à compter de la date de dépôt de la demande de brevet. La protection conférée, qui peut varier d'un pays à l'autre, dépend du type du brevet et de son étendue. Arkema recourt à la protection par brevet dans de nombreux pays et principalement en Europe, en Chine, au Japon, en Corée, en Inde, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud.

Arkema protège activement ses marchés. À cette fin, il surveille ses concurrents et défend ses brevets contre toute atteinte qui leur serait portée par un tiers. Le Groupe forme aussi des oppositions et des actions en invalidation contre les brevets de tiers dont la délivrance ne serait pas justifiée.

L'expiration d'un brevet de base relatif à un produit ou à un procédé peut se traduire par une concurrence accrue due à la commercialisation de nouveaux produits sur le marché par des tiers. Toutefois, le Groupe peut, après l'expiration d'un brevet de base, dans un certain nombre de cas, continuer à tirer des bénéfices commerciaux en raison du savoir-faire relatif à un produit ou à un procédé, ou encore des brevets d'application ou de perfectionnement de ce brevet de base.

Arkema est également engagé dans une politique de licences de brevets acquises ou concédées pour satisfaire à ses besoins d'exploitation. Enfin, en matière d'inventions de salariés, le Groupe poursuit le système de rémunération supplémentaire des inventeurs salariés en cas d'exploitation des brevets relatifs à leurs inventions, mis en place dès 1989.

#### 1.1.3.2 LES MARQUES

La protection des marques varie selon les pays. Dans la majorité des pays, les droits sur les marques résultent de l'enregistrement de celles-ci ; dans certains autres, l'usage, sans dépôt, peut éventuellement être constitutif d'un droit. Les droits sur les marques sont obtenus soit par l'enregistrement de marques au plan national, soit par des enregistrements internationaux ou par l'enregistrement de marques au sein de l'Union européenne. Les enregistrements sont en général accordés pour une durée de dix ans et sont renouvelables indéfiniment.

Arkema développe une politique centralisée et dynamique de dépôt de marques en s'appuyant sur un réseau mondial de conseils en propriété industrielle.

Arkema détient notamment à titre de marques les noms de ses principaux produits. Parmi les marques phares d'Arkema peuvent être mentionnées les marques Pebax<sup>®</sup>, Rilsan<sup>®</sup>, Forane<sup>®</sup>, Careflex<sup>®</sup>, Evolution<sup>®</sup>, Altuglas<sup>®</sup> ou Plexiglas<sup>®</sup> (marque utilisée exclusivement sur le continent américain), ainsi que Bostik<sup>®</sup>, Sader<sup>®</sup> ou Quelyd<sup>®</sup>. Arkema a également protégé à titre de marque les noms choisis pour ses dernières innovations telles que Kepstan<sup>®</sup>, Elium<sup>®</sup> ou N3xtDimension<sup>®</sup>.

Conscient de l'importance de son portefeuille de marques, Arkema surveille les marques déposées par les entreprises présentes dans les secteurs d'activité identiques ou similaires aux siens et met en place une politique de défense de ses marques.

(1) Toute demande de brevet déposée selon une procédure centralisée – comme celle de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) – est comptabilisée comme une seule demande de brevet alors même que cette demande peut donner lieu à la délivrance de plusieurs brevets selon le nombre de pays choisis ultérieurement.

### 1.1.4 L'incubateur de recherche

L'incubateur de recherche vise à développer commercialement des produits issus de projets de rupture.

Ces projets sont caractérisés par :

- leur dimension d'anticipation des évolutions des technologies ou des marchés ;
- un risque projet important mais avec une forte valeur ajoutée en cas de succès ;
- une approche marché coordonnée avec celle des activités (plusieurs *Business Lines* du Groupe peuvent être concernées par un même projet) ; et
- un portefeuille équilibré entre des projets dont la mise sur le marché devrait intervenir dans les 5 ans et d'autres projets à échéance plus longue.

Depuis sa création, cette structure a notamment développé le PMMA nano-structuré pour vitrage automobile sous la marque Altuglas® ShieldUp ou des polymères piezo-électriques via la filiale Piezotech. Ainsi, en collaboration étroite avec des partenaires académiques et industriels, Piezotech développe des applications pour les polymères électroactifs, notamment dans le domaine de l'haptique pour la réalité virtuelle et des capteurs pour l'électronique grand public.

L'incubateur est également à l'origine du lancement, en 2016, de la gamme commerciale de composites thermoplastiques d'Arkema qui propose :

- des solutions pour les technologies de type infusion ou *Resin Transfer Molding* (RTM) avec la gamme Elium® ; et
- des solutions utilisant des fibres de verre continues imprégnées par des résines thermoplastiques pour les technologies de placement automatique de fibres et de thermo-stampage, notamment avec la gamme Rilsamid® Matrix.

Enfin, l'incubateur a développé un nouveau polymère pour très hautes températures, le PEKK, sous la marque Kepstan®. Initiée en 2010, cette activité a donné lieu en 2017 à un doublement des capacités de production en France, puis à la construction et au démarrage début 2019 d'une unité de taille mondiale sur le site de Mobile aux États-Unis. Ces investissements permettront d'accompagner la demande croissante pour ces résines haute performance sur les marchés des composites renforcés fibres de carbone et de la fabrication additive (impression 3D) (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.1.2.2 du présent chapitre).

### 1.1.5 Un écosystème d'innovation collaborative

L'innovation collaborative vise à co-développer des solutions innovantes tant avec la recherche académique qu'avec des partenaires industriels (clients, fournisseurs voire concurrents). Cette *open innovation* prend la forme de participation à des chaires industrielles, de laboratoires partagés avec des organismes de recherche reconnus, de collaborations de recherche public-privé ou de partenariats industriels. Cet écosystème inclut la collaboration ou des prises de participation dans des start-up ou des entreprises innovantes, voire des acquisitions de technologies.

#### LES CHAIRES DE RECHERCHE, LES LABORATOIRES PARTAGÉS ET LES PARTENARIATS UNIVERSITAIRES

La direction R&D a mis en place des partenariats en amont avec des organismes scientifiques sous la forme de chaires, laboratoires partagés, de collaborations universitaires et de contrats de recherche (thèses, post doc) permettant à la recherche du Groupe de progresser grâce à la contribution d'experts venant d'autres structures dans des thématiques scientifiques liées à ses projets de R&D.

En 2018, Arkema avec l'École polytechnique et sa Fondation ont décidé de créer une Chaire internationale d'enseignement et de recherche dédiée aux matériaux innovants intitulée « Design et modélisation de matériaux innovants ». La modélisation

théorique et expérimentale des matériaux et procédés est au cœur des préoccupations de l'industrie. Pluridisciplinaire, celle-ci nécessite de regarder au-delà de la chimie des matériaux les aspects physiques et mécaniques intervenant lors de la fabrication et du fonctionnement des produits. Arkema avec l'École polytechnique et sa Fondation partagent l'ambition de mettre à profit l'innovation afin de répondre aux défis énergétiques, technologiques, industriels et environnementaux du monde d'aujourd'hui et de demain. Les thématiques de recherche et développement explorées dans le cadre de la Chaire portent sur les matériaux polymères, les composites thermoplastiques, les adhésifs, avec un intérêt particulier apporté aux relations procédés-structures-propriétés et à l'optimisation des procédés et des propriétés mécaniques.

En Asie, Arkema s'est associé avec l'université Monash en Malaisie. L'objectif est de développer sur le campus de Kuala Lumpur des connaissances dans le domaine de la biocatalyse, discipline qui permettrait d'utiliser des modes réactionnels plus efficaces que ceux de la chimie traditionnelle ou d'identifier des substituts à certaines matières premières utilisées dans la production de produits soufrés. Le déploiement de ce pôle de recherche en biocatalyse vise, selon les engagements du Groupe, à développer des procédés de plus en plus durables.

## LES PARTENARIATS INDUSTRIELS ET LA POLITIQUE D'ACQUISITIONS DE TECHNOLOGIES

Arkema développe également des partenariats en aval, avec des industriels, dans le cadre de recherches conjointes menées avec des clients, des fournisseurs, voire des concurrents, pour travailler ensemble à l'émergence de nouveaux produits ou de nouvelles technologies. Arkema utilise ainsi très largement les partenariats de recherche avec ses clients, de façon à mieux comprendre les besoins du marché et à accélérer le développement et la commercialisation de solutions techniques innovantes.

### FOCUS

Après avoir formé en 2018 une alliance stratégique pour le développement des composites thermoplastiques dans l'aéronautique, Arkema et Hexcel ont ouvert en 2019 un laboratoire commun de recherche et développement associant l'expertise d'Hexcel dans les fibres de carbone et celle d'Arkema dans le PEKK. C'est dans ce laboratoire commun que seront mis au point des pré-imprégnés unidirectionnels carbone-thermoplastiques pour la fabrication de pièces de structures primaires pour les futures générations d'avions. Ces solutions permettront d'offrir des technologies compétitives pour les besoins d'allègement et d'accélération des cadences de production dans les secteurs de l'aéronautique et de la défense.

La direction R&D mène une politique d'acquisition de technologies en ciblant des start-up ou PME à forte valeur ajoutée et en les accompagnant dans leur processus de développement. Grâce aux moyens matériels mis à leur disposition et au savoir-faire des experts d'Arkema, elles évoluent dans un environnement propice à leurs développements applicatifs. Ces prises de participation permettent au Groupe de se positionner sur des produits très innovants et/ou de haute technologie.

### 1.1.6 Le développement du digital

Une direction de la transformation digitale a été mise en place en 2018 pour conduire la stratégie et développer notamment les innovations liées à la transformation digitale. Cette dernière irrigue nombre d'activités du Groupe.

Dans le cadre des initiatives lancées en matière de transformation digitale, la R&D apporte ses compétences dans la gestion et la numérisation des données, la modélisation, les logiciels et la puissance de calcul associée, les algorithmes et leur interprétation. Ces outils permettent d'intensifier l'efficacité de l'innovation dans

les processus fonctionnels et industriels du Groupe et dans la mise au point de nouveaux procédés, produits ou matériaux. La R&D a lancé un projet de « laboratoire digital » visant à déployer progressivement les techniques de l'intelligence artificielle dans les processus de R&D, en incluant notamment l'analyse d'images pour élucider et caractériser la structure des matériaux, l'analyse des données de formulation pour accélérer leur optimisation, l'analyse sémantique pour faciliter l'accès à l'information scientifique et au savoir-faire historique accumulé.

## 1.2 ACTIVITÉS

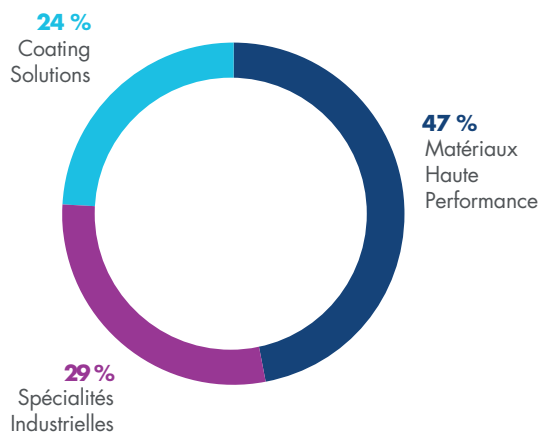
A la date du présent document, Arkema s’organise autour de trois pôles constitués en fonction de la cohérence de leurs activités :

- le pôle Matériaux Haute Performance qui rassemble des activités de spécialités ayant une dominante applicative à forte valeur ajoutée ;
- le pôle Spécialités Industrielles qui comprend différents intermédiaires chimiques et certains de leurs avals ; et
- le pôle Coating Solutions qui regroupe les activités liées au domaine du revêtement (peintures décoratives, revêtements industriels, etc.) et s’appuie sur une intégration amont en monomères acryliques.

Les pôles sont composés de *Business Lines* qui peuvent regrouper plusieurs activités. Les directeurs des *Business Lines* ou d’activités sont responsables des ventes, du marketing et des relations avec leurs clients, de leurs résultats, de la gestion de leurs flux de trésorerie (besoin en fonds de roulement, dépenses d’investissement, etc.), de la gestion industrielle et de la recherche. Ils rapportent chacun à un directeur général opérationnel membre du Comité exécutif, à l’exception du directeur général de Bostik qui est membre du Comité exécutif et rapporte directement au Président-directeur général.

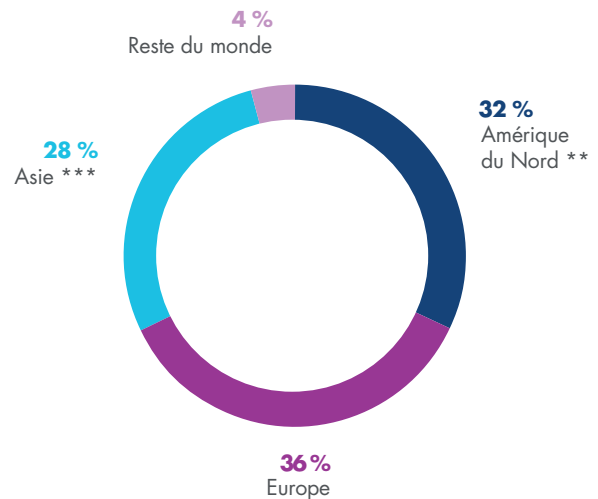
La répartition du chiffre d’affaires par pôle et zone géographique en 2019 est la suivante.

### Chiffre d’affaires par pôle



En 2018, la répartition par pôle du chiffre d’affaires du Groupe s’établissait comme suit : 45 % pour les Matériaux Haute Performance, 31 % pour les Spécialités Industrielles et 24 % pour les Coating Solutions.

### Chiffre d’affaires par région \*



\* Sur la base de la localisation géographique des clients.  
 \*\* États-Unis, Canada et Mexique.  
 \*\*\* Asie et Moyen-Orient.

En Europe, le chiffre d’affaires réalisé en France représente 8 % du chiffre d’affaires total d’Arkema et au Royaume-Uni 4 %. En Asie, le chiffre d’affaires réalisé en Chine représente 12 % du chiffre d’affaires total d’Arkema.

En 2018, la répartition géographique du chiffre d’affaires du Groupe s’établissait comme suit : 38 % en Europe (38 % en 2017), 31 % en Amérique du Nord (32 % en 2017), 26 % en Asie (26 % en 2017) et 5 % dans le reste du monde (4 % en 2017).

Arkema présentera une revue stratégique le 2 avril 2020 et il conviendra donc de se référer également aux documents (présentation et communiqué de presse) qui seront présentés à cette occasion pour les informations les plus récentes sur l’organisation du Groupe.

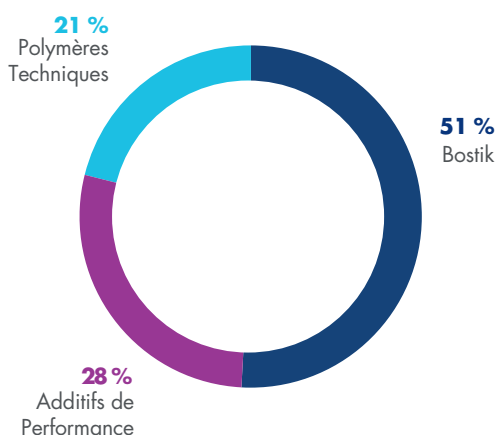
## 1.2.1 Pôle Matériaux Haute Performance

### 1.2.1.1 CHIFFRES CLÉS

(En millions d'euros)

	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires	4 065	3 970	3 830
EBITDA	654	640	632
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	468	481	474
Investissements courants	205	168	168

### 1.2.1.2 RÉPARTITION PAR BUSINESS LINE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU PÔLE (2019) <sup>(1)</sup>



### 1.2.1.3 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE L'ACTIVITÉ DU PÔLE

Le pôle Matériaux Haute Performance comporte les adhésifs regroupés au sein de Bostik ainsi que les polymères techniques et les additifs de performance regroupés au sein des matériaux avancés.

Arkema détient des positions de tout premier plan dans la plupart des lignes de produits composant ce pôle, en particulier, dans les adhésifs, les polyamides 11 et 12, le PVDF, les tamis moléculaires et les peroxydes organiques. Suite à l'acquisition d'ArrMaz en 2019, le Groupe est devenu l'un des leaders sur le marché des tensioactifs de spécialités. Arkema dispose également de marques fortement reconnues pour une part importante de ses produits telles que Bostik®, Kynar®, Rilsan®, Sartomer® et Pebax®.

Fort d'implantations industrielles sur trois continents, Arkema appréhende ces marchés de façon globale.

Les activités du pôle Matériaux Haute Performance partagent le même objectif : apporter dans les différents marchés de niche

concernés des solutions techniques innovantes à forte valeur ajoutée et adaptées aux besoins exprimés par leurs clients. Les innovations technologiques sont largement soutenues par de grandes tendances sociétales telles que l'allègement, les nouvelles énergies, la recyclabilité, le bio-sourcé, l'accès à l'eau.

Les facteurs clés du succès de ce pôle résident donc dans sa capacité à proposer des solutions innovantes issues de la R&D, à développer de nouveaux produits à forte valeur ajoutée et à tirer parti du potentiel des marchés régionaux en croissance, en particulier les marchés asiatiques sur lesquels la progression d'Arkema ces dernières années a été très forte. La notoriété des marques et la qualité de la relation avec des clients leaders dans leurs domaines d'activité, constituent également des atouts très importants.

Au cours des prochaines années, Arkema continuera à développer activement ce pôle autour de ses plateformes majeures de croissance que sont les adhésifs de Bostik, les polymères techniques et les additifs de performance. Dans les adhésifs, Arkema entend participer activement à la consolidation de ce marché attractif mais encore fragmenté et accélérer sa croissance organique, en ligne avec la croissance attendue de ce marché. Dans les matériaux avancés, Arkema poursuivra son effort important d'investissements, en particulier, dans les polymères techniques qui offrent de très belles opportunités d'innovation dans l'allègement des matériaux, les polymères bio-sourcés et le design des biens de grande consommation mais également d'expansion dans les pays à plus forte croissance. Le Groupe pourra également renforcer son portefeuille de matériaux avancés par des acquisitions ciblées dans des métiers de formulation comme les additifs ou dans les polymères haute performance.

#### Bostik (24 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2019)

##### Produits et marchés

Peu cyclique et peu capitalistique, le marché des adhésifs offre une croissance régulière et de nombreuses opportunités de consolidation sur un marché encore très fragmenté.

Depuis l'acquisition de Bostik en février 2015, Arkema produit et commercialise des adhésifs et des mastics tant pour les marchés de la construction que de l'industrie. C'est une activité mondiale avec 57 unités de production en Europe, en Amérique du Nord

(1) En 2018, la répartition par Business Lines du chiffre d'affaires du pôle s'établissait comme suit : 23 % pour les polymères techniques, 26 % pour les additifs de performance et 51 % pour Bostik.



et en Asie, une présence dans 50 pays et 3 centres régionaux de R&D.

Au-delà de ses marques mondiales Bostik® et Bostik® Smart Adhesives largement reconnues, Bostik détient plusieurs marques locales à forte notoriété qui contribuent à la fidélisation de ses clients parmi lesquelles, dans le domaine de la construction et du grand public, Sader®, Quelyd®, Evo-Stik®, Mem®, Fortaleza®, XL Brands® et Den Braven®.

La demande mondiale pour les adhésifs et mastics est estimée à environ 55 milliards d'euros <sup>(1)</sup>. Elle se répartit entre :

- le secteur de l'hygiène et de l'industrie (pour 55 %) qui regroupe des marchés très diversifiés comme l'assemblage, les étiquettes et rubans adhésifs, les emballages, le transport, le marché du non-tissé pour l'hygiène et les soins personnels et l'électronique ;
- le secteur de la construction (pour 34 %) qui regroupe les produits de préparation des sols et murs, les colles pour carrelages, murs, sols et plafonds et les solutions d'étanchéité ; et
- les produits grand public (pour 11 %) qui regroupent les solutions de collage couvrant une grande variété d'applications telles que notamment la réparation, la fixation, l'assemblage, la décoration et la rénovation.

D'un point de vue géographique <sup>(1)</sup> :

- l'Amérique du Nord représente environ 28 % de la demande mondiale avec une croissance annuelle moyenne attendue entre 2,5 % et 3 % ;
- l'Europe représente environ 31 % de la demande mondiale avec une croissance moyenne annuelle attendue entre 1,5 % et 2 % ; et
- l'Asie et le reste du monde représentent environ 41 % de la demande mondiale avec une croissance moyenne annuelle attendue entre 4 % et 5 %.

Au total, la croissance annuelle mondiale du marché des adhésifs devrait s'établir entre 3 % et 4 % en moyenne sur les prochaines années. Elle devrait continuer à être soutenue par le remplacement des systèmes traditionnels d'assemblage mécanique et le développement de solutions de collage et d'assemblage par adhésion qui contribuent à l'allègement des matériaux, à l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments et au développement des nouvelles énergies. Le marché devrait également bénéficier de la croissance significative des adhésifs pour le non-tissé utilisés dans la fabrication des couches-culottes pour bébés, des produits d'hygiène féminine et des produits pour l'incontinence de l'adulte, ainsi que de la dynamique forte des pays émergents pour lesquels la consommation *per capita* d'adhésifs reste beaucoup plus faible qu'en Europe et aux États-Unis. Enfin, ce marché, où la technologie et l'expérience sont déterminantes, se caractérise aussi par de fortes barrières à l'entrée comme les relations de grande proximité et de confiance avec les clients et des marques à forte notoriété.

Outre Bostik, les principaux acteurs internationaux sur le marché des adhésifs et mastics sont Henkel, Sika, Mapei et HB Fuller. Ce secteur reste toutefois encore très fragmenté avec de nombreux

acteurs locaux qui offrent des opportunités de consolidation par acquisitions ciblées de petite ou moyenne taille.

Bostik occupe une position de leader sur plusieurs marchés finaux tels que :

- le non-tissé destiné à l'hygiène : sur ce marché global, caractérisé par un nombre restreint d'acteurs, Bostik estime être parmi les trois leaders mondiaux et être leader sur les produits de spécialités grâce à son savoir-faire technologique. Les principaux concurrents sur ce marché sont Henkel et HB Fuller ;
- l'industrie : sur ce marché plus régional, où il estime être parmi les quatre premiers acteurs mondiaux, Bostik a réorganisé ses activités entre :
  - les adhésifs industriels pour biens durables (automobiles et autres moyens de transport, assemblage, pièces de construction, etc.), pour lesquels la capacité d'innovation de Bostik ainsi que l'intégration amont et le partage de l'expertise de nombreux marchés finaux avec Arkema constituent des avantages compétitifs uniques, et
  - les adhésifs industriels pour biens de consommation (emballages, rubans adhésifs, étiquettes) qui ciblent des grands clients multinationaux ;

Les principaux concurrents dans les adhésifs industriels sont Henkel, Sika et HB Fuller mais la concurrence compte également de nombreux acteurs locaux, notamment dans les pays émergents ; et

- la construction et les produits grand public : sur ces différents marchés locaux, Bostik se positionne parmi les trois premiers acteurs dans les principaux pays où il est présent et parmi les leaders sur les marchés attractifs du sol, des adhésifs et de l'étanchéité. Pour se développer dans ces marchés encore fragmentés, Bostik peut compter sur son portefeuille de marques ainsi que sur les positions qu'il occupe dans les zones à plus forte croissance comme l'Asie du Sud-Est ou la Chine. Les principaux concurrents sur ce marché sont Henkel, Sika et Mapei.

### Stratégie

Pour les prochaines années, Arkema s'est fixé des objectifs ambitieux dans les adhésifs.

Ainsi, pour 2020, le Groupe a pour ambition de réaliser dans cette activité un EBITDA d'environ 300 millions d'euros, doublant ainsi quasiment l'EBITDA réalisé par Bostik au moment de son acquisition (158 millions d'euros en 2014). Le Groupe a également pour ambition d'améliorer fortement la marge d'EBITDA de Bostik et d'atteindre 15 % à moyen terme, soit une hausse de près de 5 points de pourcentage par rapport au niveau affiché lors de l'acquisition (10,3 % en 2014). Le niveau de dépenses d'investissement devrait quant à lui être compris entre 2,5 % et 3 % du chiffre d'affaires.

À moyen terme, à horizon 2023, Arkema a pour objectif de plus que doubler le chiffre d'affaires généré par cette activité par rapport à celui réalisé en 2016 (1,6 milliard d'euros), qui devrait alors représenter plus du tiers du chiffre d'affaires total d'Arkema (24 % en 2019). Arkema souhaite également

(1) Source : estimation interne Arkema et IHS Specialty Chemicals Update Program – Adhesives and Sealants, juillet 2016.

poursuivre l'amélioration de la rentabilité de cette activité avec l'ambition de dégager en 2023 une marge de REBIT comprise entre 12,5 % et 13 %.

Cette ambition repose notamment sur l'accélération de la stratégie de développement mise en œuvre au sein de Bostik avec :

- l'adoption d'une stratégie différenciée par type de segment :
  - pour l'hygiène : conserver son *leadership* technologique et poursuivre la globalisation,
  - pour l'industrie : construire, en cohérence avec les matériaux avancés, des positions de *leadership* mondial sur des segments clés notamment dans le collage des matériaux. L'acquisition récente d'Afinitica et les nouvelles capacités sur les technologies hot-melt et films permettront d'accélérer le développement de Bostik sur des marchés de niche à forte valeur ajoutée,
  - pour la construction : développer des positions de *leadership* dans les colles pour le sol, les mastics et l'étanchéité et tirer parti des effets de levier offerts par les acquisitions récentes et à venir, et
  - pour le grand public : poursuivre le renforcement de la marque Bostik® au plan mondial, être reconnu comme l'acteur innovant privilégié et soutenir la démarche marketing par le digital ;
- la poursuite du développement dans les zones à forte croissance. Bostik a ainsi pour ambition de doubler, en 2023 par rapport à 2016, son chiffre d'affaires dans les pays émergents (Chine, Inde, Asie du Sud-Est, Amérique Latine, Europe de l'Est et Moyen-Orient) et d'y réaliser 30 % de son chiffre d'affaires global ;
- des acquisitions ciblées offrant des synergies importantes ; et
- la poursuite des efforts menés au quotidien en matière d'excellence opérationnelle qui devraient représenter des gains annuels d'environ 10 millions d'euros.

#### Faits marquants

Dans le cadre de sa stratégie d'acquisitions ciblées, Bostik a réalisé plusieurs opérations attractives de petite à moyenne taille dans :

- les adhésifs industriels avec :
  - la finalisation, en août 2018, de l'acquisition des adhésifs industriels de Nitta Gelatin Inc. au Japon par la *joint-venture* Bostik-Nitta. Cette acquisition, qui sera complétée par la construction d'une nouvelle usine d'adhésifs au Japon qui devrait démarrer courant 2020, permettra à Bostik d'accélérer son développement sur les marchés en forte croissance du non-tissé pour l'hygiène et les marchés industriels de l'emballage, de l'étiquetage, des transports et de l'électronique,
  - l'annonce, en octobre 2018, de son renforcement dans les colles d'assemblage de haute performance à prise rapide avec l'acquisition d'Afinitica, société spécialisée dans les colles instantanées dites cyanoacrylates. Cette petite acquisition ciblée permettra à Bostik de développer une solide position dans les adhésifs structuraux utilisés notamment dans les marchés à fort potentiel de croissance

tels que l'électronique et le matériel médical ainsi que dans des applications destinées aux biens durables, et

- la finalisation, en octobre 2019, de l'acquisition de Prochimir, société spécialisée dans les films adhésifs thermocollants de haute performance. Cette acquisition permettra à Bostik d'élargir son offre de solutions thermo-adhésives sans solvant destinées à de nombreuses applications industrielles à forte croissance dans les marchés de l'automobile, de la construction, des textiles ou du médical ; et
- les adhésifs pour la construction où Bostik :
  - s'est renforcé sur le marché scandinave avec l'acquisition début 2020 de LIP Byggningsartikler AS (LIP), leader danois des colles carrelage, des systèmes d'étanchéité et des solutions de préparation pour le sol qui réalise un chiffre d'affaires d'environ 30 millions d'euros. Cette opération présente de fortes synergies géographiques et commerciales avec Bostik et lui permettra de renforcer sa présence dans les pays nordiques,
  - s'est renforcé aux États-Unis dans les colles pour revêtements de sols avec l'acquisition, en janvier 2018, pour une valeur d'entreprise de 205 millions de dollars US, de XL Brands, un des leaders sur ce marché. Cette acquisition a complété celle de CMP Specialty Products, une activité de produits de préparation des sols, réalisée en mai 2017. Ces opérations permettent à Bostik d'offrir à ses clients une gamme complète de solutions innovantes pour le marché des revêtements de sols et de se renforcer sensiblement sur ce marché en croissance et à forte valeur ajoutée, et
  - poursuit activement la mise en œuvre, conformément au plan établi, des synergies de coûts et développement dans le cadre de l'acquisition de Den Braven, leader des mastics pour l'isolation et la construction en Europe, finalisée le 1<sup>er</sup> décembre 2016. Ces synergies très importantes, évaluées au total à au moins 30 millions d'euros, devraient être entièrement réalisées à fin 2021.

Par ailleurs, dans le cadre de sa politique d'investissements organiques, Bostik a démarré, en 2017, une unité de colles thermofusibles sensibles à la pression (HMPSA) dans le Gujarat en Inde qui lui permet de répondre à la forte croissance des adhésifs pour les marchés industriels des emballages flexibles, du transport et de la fabrication de chaussures dans ce pays.

#### Matériaux avancés : polymères techniques et additifs de performance

Les matériaux avancés comprennent les *Business Lines* Polymères Techniques et Additifs de Performance.

Les matériaux avancés regroupent des activités alliant différenciation, innovation et activités de spécialités et les solutions qu'ils proposent sont au carrefour de nombreux axes de forte croissance (allègement des matériaux, propreté de l'eau, énergies nouvelles sous toutes leurs formes, impression 3D). Ils offrent notamment un portefeuille unique de solutions bio-sourcées de haute performance et s'appuient sur des marques fortes telles que Kynar®, Pebax® et Rilsan®. Grâce à ces solutions innovantes répondant aux besoins particulièrement exigeants de secteurs de pointe tels que l'aéronautique, l'électronique, l'extraction pétrolière et gazière, l'automobile et le sport et fort d'une

présence technologique, industrielle et commerciale de premier plan et diversifiée géographiquement, le Groupe a développé des partenariats de long terme avec de grands industriels, leaders dans leur domaine.

Au cours des prochaines années, Arkema entend maintenir une dynamique d'innovation et d'investissements soutenue dans le domaine des matériaux avancés qui constituent un des piliers majeurs de sa croissance future.

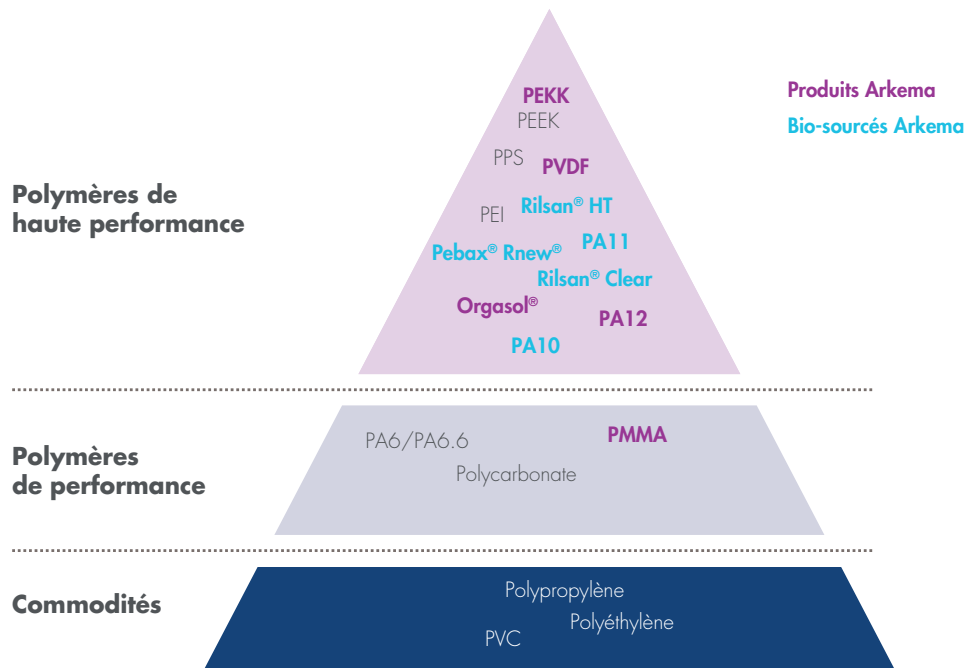
Produits et marchés

**Polymères Techniques (10 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2019)**

Les polymères techniques comprennent deux lignes de produits, les polyamides de spécialités et le PVDF ou fluorure de polyvinylidène, qui sont des polymères de haute performance et regroupent des marques réputées parmi lesquelles Rilsan®, Rilsamid®, Orgasol®, Pebax® pour les polyamides de spécialités et Kynar® pour le PVDF.

Depuis 2019, la commercialisation du PEKK, polymère de l'extrême aux propriétés proches du métal, qui a été développé au sein de l'incubateur de la recherche *corporate*, est assurée par cette *Business Line*.

**CLASSEMENT DES POLYMÈRES PAR PERFORMANCE**



• **Les polyamides de spécialités**

Les polyamides de spécialités regroupent les polyamides longues chaînes 10, 11 et 12 pour lesquels Arkema détient des positions commerciales et industrielles de premier plan. Il est le seul producteur de polyamide 11 bio-sourcé fabriqué à partir d'huile de ricin. Pour les polyamides 10, également bio-sourcés, ses principaux concurrents sont Evonik et EMS. Pour le polyamide 12, ses principaux concurrents sont Evonik, EMS et Ube.

Les polyamides de spécialités sont principalement destinés aux marchés du transport, du pétrole et du gaz (extraction en eaux profondes), du sport, des nouvelles énergies, de l'électronique et de l'impression 3D.

Pour les prochaines années, la croissance mondiale des marchés finaux des polyamides de spécialités pourrait être en moyenne de 5 % par an dont 7 % en Asie <sup>(1)</sup>, soutenue par une demande croissante pour (i) des matériaux plus légers, en particulier dans les marchés de l'automobile (remplacement du métal pour alléger le poids des véhicules et ainsi réduire leurs émissions) et des biens de consommation (sports et électronique) et (ii) des polymères bio-sourcés comme les polyamides 10 et 11.

• **Le polymère fluoré – PVDF**

Le PVDF est particulièrement utilisé dans les domaines des revêtements architecturaux et anticorrosion, de l'industrie chimique, du pétrole et du gaz (extraction en eaux profondes),

(1) Source : estimation interne Arkema.

des câbles électriques, des panneaux photovoltaïques, des batteries lithium-ion et des membranes pour le traitement de l'eau.

La demande est notamment soutenue par la croissance en Asie, le développement rapide des nouvelles énergies et par les besoins croissants en eau potable.

Arkema est leader mondial sur la gamme de polymères PVDF <sup>(1)</sup>, ses principaux concurrents étant Solvay et Kureha. Le Groupe est également confronté à la concurrence d'acteurs chinois sur certains grades. Pour les prochaines années, le taux de croissance des marchés finaux pourrait être en moyenne de 6 % à 7 % par an <sup>(2)</sup>.

### Additifs de performance (13 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2019)

Les additifs de performance regroupent les résines photoréticulables de Sartomer, les agents d'interface et les peroxydes organiques.

#### • Les résines photoréticulables de Sartomer

Les résines photoréticulables de Sartomer offrent, grâce à des technologies uniques, des produits et applications de haute technicité et à forte valeur ajoutée pour leurs clients. Elles constituent également un aval important de la chaîne acrylique. Elles présentent d'excellentes performances techniques notamment en termes de résistance aux taches, chocs et rayures et ont une vitesse de réticulation quasi instantanée. Ces résines innovantes, à 100 % extrait sec, sont respectueuses de l'environnement et permettent de répondre aux normes européennes de faible émission de composés organiques volatils (COV). Elles viennent ainsi renforcer la stratégie d'Arkema dans le développement de nouveaux matériaux « éco-durables ».

L'activité résines photoréticulables est présente au niveau mondial avec deux sites aux États-Unis, un site en Europe et un site en Asie.

Les résines photoréticulables sont destinées à des marchés aussi variés que les arts graphiques (encres et vernis), les revêtements industriels, l'optique, l'électronique (circuits imprimés), le revêtement du bois et l'impression 3D et jet d'encre. Pour les prochaines années, la croissance mondiale des marchés finaux des résines photoréticulables pourrait se situer aux alentours de 5 % par an <sup>(2)</sup>. Les principaux concurrents de cette activité sont Allnex, Eternal et Miwon.

Sartomer est également pionnier dans le domaine de la conception de systèmes pour l'impression 3D par addition de couches photopolymérisables. Son offre spécifique pour les procédés d'impression 3D par photoréticulation, commercialisée sous la nouvelle marque N3xtDimension<sup>®</sup>, s'inscrit dans un marché mondial de l'impression 3D en plein essor et qui devrait croître de près de 20 % par an jusqu'en 2024 <sup>(2)</sup>.

#### • Les agents d'interface

L'activité agents d'interface s'articule autour de deux domaines : les tamis moléculaires et les tensioactifs de spécialités.

Les tamis moléculaires, pour lesquels Arkema est le numéro 2 mondial <sup>(2)</sup>, sont utilisés pour leurs propriétés

d'adsorption ou de déshydratation principalement dans les secteurs de la séparation des gaz industriels dans certaines unités pétrochimiques, de la santé (oxygène médical), du bâtiment et de l'emballage pharmaceutique.

Les tensioactifs de spécialités reposent principalement sur une chimie de spécialités en aval des acides gras. Les produits obtenus sont nombreux et trouvent leurs débouchés comme additifs dans des domaines très diversifiés tels que la production pétrolière et gazière, les bitumes, les fertilisants, l'extraction de minerais, l'anticorrosion, les antistatiques et les émulsifiants.

#### • Les peroxydes organiques

Les peroxydes organiques sont des initiateurs utilisés dans plusieurs domaines : les grands polymères (initiateurs de réaction pour le polyéthylène basse densité, le PVC et le polystyrène), les polymères acryliques, les polyesters insaturés ou la réticulation du caoutchouc. Arkema estime être numéro 2 mondial dans ce secteur. Ses concurrents principaux sont Nouryon et United Initiators.

Cette activité comprend également les additifs de revêtements du verre principalement destinés aux bouteilles en verre. Arkema figure parmi les premiers acteurs mondiaux dans cette application.

#### Stratégie

Fort d'un portefeuille de produits innovants aux propriétés particulièrement recherchées, notamment dans les domaines de l'allègement des matériaux, du traitement de l'eau, des énergies nouvelles ou de l'impression 3D, Arkema continuera, au cours des prochaines années, à investir fortement dans ses matériaux avancés qui offrent de très belles opportunités d'innovation et d'expansion géographique. Ces activités devraient représenter en 2023 plus de 25 % du chiffre d'affaires total d'Arkema (23 % en 2019) et réaliser une marge de REBIT comprise entre 14 % et 15 %.

En particulier, Arkema a pour ambition de :

- renforcer, par de nouveaux développements fruits de son innovation, ses positions dans certains marchés à forte croissance et valeur ajoutée comme l'aéronautique, l'automobile, l'impression 3D, le traitement de l'eau, l'électronique grand public ou le sport ;
- accélérer sa croissance en Asie afin d'accompagner la très forte croissance de ses clients globaux ou locaux dans cette région ;
- développer des partenariats avec des acteurs mondialement reconnus dans leurs domaines d'activités ; et
- renforcer son portefeuille de solutions avec des innovations de rupture comme le PEKK Kepstan<sup>®</sup> pour l'aéronautique ou l'impression 3D et les thermoplastiques composites, dont certains peuvent être recyclés en fin de vie.

Pour mener à bien cette stratégie, Arkema consacrera environ 4 % du chiffre d'affaires de ces activités à son effort de recherche et

(1) Source : IHS Chemical Economic Handbook, Fluoropolymers, avril 2016.

(2) Source : estimation interne Arkema.

développement. Ces dépenses pourront atteindre jusqu'à 8 % du chiffre d'affaires pour certaines applications à très fort potentiel.

Arkema réalise également plusieurs projets d'investissements importants principalement en Asie dans les polyamides de spécialités où le Groupe va réaliser un investissement majeur dans sa chaîne polyamide 11 bio-sourcé et aux États-Unis où le Groupe a récemment démarré de nouvelles unités dans le PVDF Kynar® et le PEKK Kepstan®. Grâce à ces différents investissements, la croissance organique des matériaux avancés devrait atteindre environ 5 % par an à l'horizon 2023.

Arkema poursuivra également sa politique d'acquisitions ciblées afin de renforcer son portefeuille de polymères de haute performance et ses activités de formulation, comme en témoigne l'acquisition d'ArrMaz, finalisée en 2019.

### Faits marquants

Afin d'accompagner la croissance de ses clients, Arkema a démarré :

- début 2017, le doublement de sa capacité de **tamis moléculaires de spécialités** afin d'accompagner la croissance de ce marché notamment en Asie et au Moyen-Orient tirée en particulier par le développement des marchés finaux des textiles synthétiques et des bouteilles en PET. Cette extension de capacité sur le site de Honfleur en France, qui produit des adsorbants dédiés à la séparation des aromatiques dans la pétrochimie, fonctionne à plein régime ;
- de nouvelles capacités de **PVDF Kynar®** dont :
  - en avril 2017, une augmentation de 25 % des capacités de production de la plateforme de Changshu, en Chine, pour répondre à la forte demande dans les applications énergies nouvelles (batteries et photovoltaïque) et traitement de l'eau ; et
  - en avril 2018, une augmentation d'environ 20 % des capacités de production du site de Calvert City aux États-Unis, afin d'accompagner le développement de ses clients dans les marchés de la gestion de l'eau, du génie chimique et des câbles de haute performance ;
- début 2019, une unité de taille mondiale de **PEKK (PolyEtherCétoneCétone) Kepstan®** sur son site de Mobile aux États-Unis pour répondre à la demande croissante dans le domaine des composites renforcés fibres de carbone et de la fabrication additive (impression 3D). Avec cet investissement, Arkema renforce son offre de matériaux avancés contribuant notamment à l'allègement des matériaux pour les marchés de l'aéronautique, du pétrole et gaz ou de l'électronique ;
- en octobre 2019, une nouvelle ligne de production de poudres **polyamides de spécialités Orgasol®** sur le site de Mont (France). Avec cet investissement d'environ 20 millions d'euros, le Groupe augmente sa capacité mondiale de plus de 50 % lui permettant ainsi d'accompagner la croissance de la demande dans des applications industrielles de niche en forte expansion dans les marchés des revêtements, des composites et de l'impression 3D ; et

- en avril 2019, l'extension de plus de 30 % des capacités de production de **Sartomer** en Chine (site de Nansha). Cette nouvelle ligne de production de résines photoréticulables de haute performance permettra de répondre à la forte demande des clients en Asie sur les marchés de l'électronique, où ces résines sont utilisées pour la fabrication et le design des circuits imprimés et des écrans de *smartphones*, tablettes ou téléviseurs ainsi que sur le marché de l'impression 3D pour lequel Sartomer a lancé sa nouvelle génération de solutions sous la gamme N3xtDimension®.

Par ailleurs, Arkema a annoncé divers projets industriels dont :

- un projet majeur d'investissement dans la chaîne **polyamides 11** bio-sourcés à Singapour pour accompagner la très forte demande de ses clients en Asie pour des solutions de haute performance et bio-sourcées répondant notamment à l'enjeu majeur de l'allègement des matériaux. Ces solutions répondront aux besoins des clients du Groupe sur les marchés de l'automobile, de l'impression 3D et des biens de grande consommation comme le sport ou l'électronique. Le démarrage de cette nouvelle usine de taille mondiale, qui produira à la fois le monomère amino 11 et son polymère Rilsan® PA11, devrait intervenir courant 2022. Ce projet permettra au Groupe d'augmenter de 50 % ses capacités mondiales de production de polyamide 11. Cet investissement est intégré dans les investissements exceptionnels détaillés dans la section "Profil, ambition et stratégie" du présent document ;
- un projet d'augmentation de 25 % de ses capacités mondiales de production de **polyamide 12**. Cette nouvelle capacité sera construite sur la plateforme de Changshu en Chine avec un démarrage attendu pour mi-2020. Cet investissement de quelques dizaines de millions d'euros accompagnera la forte demande dans des applications en croissance comme la protection des câbles, l'allègement des matériaux dans l'automobile, les chaussures de sport techniques et l'électronique grand public ;
- l'ouverture, en 2019, avec Hexcel d'un laboratoire commun de recherche et développement en France dans le cadre de leur partenariat stratégique visant à développer des composites thermoplastiques du futur pour le secteur aéronautique et associant l'expertise d'Hexcel dans les fibres de carbone et celle d'Arkema dans les poudres **PEKK** ;
- la création en 2018 d'une co-entreprise Barrflex® TU avec Barrday Inc., un acteur important du marché des composites, pour fabriquer et vendre des rubans à base de fibre de carbone et de polymères de spécialités pour le marché de l'industrie pétrolière et gazière ; et
- une augmentation de 50 % des capacités de production de **PVDF Kynar®** dédiées au marché des batteries lithium-ion pour les véhicules électriques sur sa plateforme de Changshu, en Chine. Le démarrage de cette extension est prévu pour fin 2020.

Pour continuer à renforcer son portefeuille d'activités de spécialités, Arkema a également annoncé plusieurs acquisitions. Ainsi, le Groupe a finalisé :

- en juillet 2019, l'acquisition d'ArrMaz, un acteur majeur des tensioactifs de spécialités pour la nutrition des cultures,

les mines et les infrastructures routières, qui réalise un chiffre d'affaires de 290 millions de dollars US et une marge d'EBITDA de 18 %. Cette acquisition d'une activité résiliente et à faible intensité capitalistique permettra de créer un nouveau leader dans les tensioactifs de spécialités grâce à l'excellente complémentarité d'Arkema et d'ArrMaz en matière de technologies, géographies et expertise en formulation. Cette opération, relative dès la première année, a été réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 570 millions de dollars US, soit un multiple de valeur d'entreprise sur EBITDA de 10,8 fois qui devrait être ramené à environ 7 fois l'EBITDA à horizon 2023 après prise en compte des synergies et de la croissance organique. ArrMaz est intégré dans la *Business Line* Additifs de Performance ; et

- en octobre 2019, l'acquisition de Lambson, société spécialisée dans les photoinitiateurs pour la photoréticulation, technologie répondant aux exigences de marchés tels que l'électronique, l'impression 3D, les composites et les revêtements haute performance. Ces solutions, qui complètent parfaitement l'offre de Sartomer, lui permettront d'accélérer son développement sur ce marché en expansion. Lambson réalise un chiffre d'affaires d'environ 45 millions d'euros.

Enfin, Arkema et Carbon®, un leader mondial de la fabrication numérique, ont annoncé en juin 2019 un partenariat stratégique pour le développement de nouveaux matériaux de haute performance destinés à l'impression 3D. Ce partenariat s'accompagne d'une prise de participation d'Arkema au capital de Carbon® à hauteur de 20 millions de dollars US.

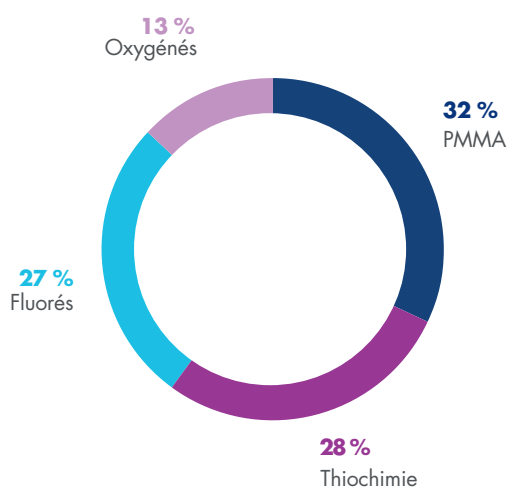
## 1.2.2 Pôle Spécialités Industrielles

### 1.2.2.1 CHIFFRES CLÉS

(En millions d'euros)

	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires	2 514	2 699	2 545
EBITDA	621	675	585
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	406	497	411
Investissements courants	169	178	144

### 1.2.2.2 RÉPARTITION PAR BUSINESS LINE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU PÔLE (2019) <sup>(1)</sup>



### 1.2.2.3 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE L'ACTIVITÉ DU PÔLE

Le pôle Spécialités Industrielles rassemble le PMMA, la thiochimie, les fluorés et les oxygénés.

Les activités de ce pôle présentent des caractéristiques communes parmi lesquelles la mise en œuvre de procédés de fabrication de pointe et complexes et l'existence de marchés mondiaux offrant des perspectives de croissance soutenue, en particulier dans la zone Asie.

Arkema figure parmi les premiers acteurs mondiaux dans ces quatre principales lignes de produits et dispose d'unités de production en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

Le pôle Spécialités Industrielles poursuit son objectif de développer, de manière sélective, ses activités, de renforcer ses positions au plan mondial et de mettre en œuvre des projets de collaboration avec ses grands partenaires. Arkema entend également accroître la part des produits de spécialités dans son portefeuille afin de bénéficier de taux de croissance supérieurs sur ces marchés de niche à plus forte valeur ajoutée. Par ailleurs, le pôle poursuit activement ses efforts en matière d'excellence

(1) En 2018, la répartition par Business Line du chiffre d'affaires du pôle s'établissait comme suit : 31 % pour le PMMA, 26 % pour la thiochimie, 31 % pour les fluorés et 12 % pour les oxygénés.

opérationnelle afin de maintenir sa compétitivité et son *leadership* technologique dans ses différentes activités. Enfin, le pôle poursuit son objectif de sécuriser un accès compétitif et à long terme pour ses matières premières stratégiques.

### PMMA (9 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2019)

#### Produits et marchés

Les activités de la *Business Line* PMMA s'articulent autour de deux domaines.

Le premier domaine constitue une filière intégrée depuis la production de méthacrylate de méthyle (MAM) jusqu'à la production de polyméthacrylate de méthyle (PMMA). Elle exerce ses activités au plan mondial et est présente sur trois continents avec des usines aux États-Unis, au Mexique, en Europe et en Corée du Sud. Ses marques principales, Plexiglas® sur le continent américain uniquement et Altuglas® dans le reste du monde, jouissent d'une forte notoriété. Ses principales productions sont constituées de granulés destinés au moulage et de plaques coulées ou extrudées destinées au formage.

Aux États-Unis, Arkema a conclu, en octobre 2000, avec The Dow Chemical Company, des accords de réservation de capacité et d'approvisionnement en méthacrylate de méthyle (MAM). Ces accords constituent la seule source d'approvisionnement d'Arkema en MAM aux États-Unis.

La taille globale du marché du PMMA est estimée à environ 2 millions de tonnes <sup>(1)</sup>. Les débouchés les plus importants de cette activité sont le bâtiment, l'automobile, le sanitaire, la signalisation commerciale, l'électronique et les équipements de la maison. Pour les prochaines années, la croissance mondiale des marchés finaux du PMMA pourrait être proche de 2,5 % par an <sup>(1)</sup>. Arkema est un acteur mondial de tout premier plan pour la production de PMMA <sup>(2)</sup>. Ses principaux concurrents sont Mitsubishi Chemical, Röhm et Sumitomo Chemical.

Après une année 2017 et un premier semestre 2018 marqués par des conditions de marché très tendues dans la chaîne MAM/PMMA, le démarrage par des concurrents de deux nouvelles capacités en Arabie Saoudite durant le premier semestre 2018 a entraîné une normalisation des conditions de marché. Cette normalisation, qui a débuté à la fin du troisième trimestre 2018, s'est poursuivie en 2019. Bien que sensiblement inférieure à l'année précédente, la marge d'EBITDA de l'activité est cependant restée à un bon niveau en 2019.

Le second domaine est constitué des polyoléfines fonctionnelles qui trouvent leurs débouchés principalement dans les industries électriques et électroniques, l'emballage, l'automobile et le photovoltaïque. Cette activité fait l'objet d'un projet de cession annoncé en octobre 2019.

#### Faits marquants

En octobre 2019, Arkema a annoncé un projet de cession de son activité polyoléfines fonctionnelles à SK Global Chemical, poursuivant ainsi son recentrage sur la chimie de spécialités et

la mise en œuvre de son programme de cessions d'activités non stratégiques. Cette activité, qui représente un chiffre d'affaires d'environ 250 millions d'euros, rassemble des copolymères et des terpolymères d'éthylène à destination des marchés de l'emballage alimentaire, de la câblerie, de l'électronique, ou encore du revêtement et s'appuie notamment sur les marques Evatane®, Lotryl®, Lotader®, Orevac®. L'offre reçue repose sur une valeur d'entreprise de 335 millions d'euros. Ce projet de cession reste soumis à l'approbation des autorités de concurrence compétentes. Sa finalisation est attendue au deuxième trimestre 2020.

### Thiochimie (8 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2019)

#### Produits et marchés

La *Business Line* Thiochimie est principalement constituée de dérivés soufrés. Cette activité de spécialités constitue l'un des piliers de croissance d'Arkema pour les prochaines années.

Les principaux marchés sont l'alimentation animale, le raffinage et la pétrochimie, l'odorisation du gaz naturel, les solvants, la pharmacie et la cosmétique. Sur le marché de la nutrition animale, Arkema produit un intermédiaire soufré utilisé dans la synthèse de la méthionine, un acide aminé utilisé comme complément nutritionnel notamment dans l'alimentation des volailles. La demande dans ce secteur est soutenue par la consommation croissante de volailles, notamment dans les pays émergents. Dans le domaine pétrolier et gazier, la demande est soutenue par l'utilisation croissante du gaz naturel et par le durcissement des normes de teneur en soufre des carburants automobiles, essences et gasoils. De nouvelles applications ont également été développées par exemple dans le domaine de la fumigation des sols.

La taille globale du marché de la thiochimie est estimée à 0,9 million de tonnes <sup>(1)</sup>. Pour les prochaines années, la croissance mondiale des marchés finaux de la thiochimie devrait être d'environ 5 % par an en moyenne.

Arkema occupe aujourd'hui la première place mondiale de ce secteur <sup>(1)</sup>. Son principal concurrent est Chevron Phillips Chemical. Le Groupe est également confronté à la concurrence d'acteurs locaux sur certains produits.

Cette activité est présente mondialement avec des sites de production aux États-Unis, en Europe et plus récemment, en Asie, avec la plateforme démarrée début 2015 à Kerteh en Malaisie, où Arkema a conclu des accords de *joint-venture* avec le groupe coréen CJ CheilJedang (CJ). À ce titre, Arkema Thiochemicals Sdn Bhd (détenue à hauteur de 86 % par Arkema et 14 % par CJ) fournit, à partir de son usine de Kerteh, la totalité des volumes de méthyl mercaptan (MeSH) à CJ Bio Malaysia Sdn Bhd (détenue à hauteur de 86 % par CJ et 14 % par Arkema), nécessaires à la fabrication par celle-ci de méthionine sur son unité de production basée sur la même plateforme industrielle.

Aux États-Unis, Arkema Inc. a signé avec Novus International Inc. le 1<sup>er</sup> janvier 2002 un contrat long terme de production

(1) Source : estimation interne Arkema.

(2) Source : IHS Chemical Economic Handbook – Acrylic Resins and Plastics, mai 2016.

de 3-méthylthiopropionaldéhyde (MMP), intermédiaire pour la fabrication de méthionine sur le site de Beaumont. Aux termes de ce contrat, Arkema Inc. a construit pour le compte de Novus International Inc. une unité de production de MMP dont le fonctionnement et l'approvisionnement en matières premières sont assurés par Arkema Inc. Ce contrat représente un chiffre d'affaires significatif pour Arkema.

#### Faits marquants

Afin d'accompagner la forte croissance du marché de la nutrition animale et renforcer ainsi sa position de leader mondial des dérivés soufrés à forte valeur ajoutée, Arkema est en train de finaliser un projet de doublement de sa capacité de production de méthyl mercaptan sur son site de Kerteh en Malaisie dont le démarrage est prévu au premier semestre 2020. Aux États-Unis, les réflexions menées par le Groupe avec son partenaire Novus pour doubler les capacités de production du site de Beaumont au Texas n'ont pas abouti.

Par ailleurs, Arkema a annoncé, en septembre 2018, un investissement incrémental pour augmenter d'au maximum 30 % ses capacités de production de mercaptans linéaires de son usine de Houston aux États-Unis afin de répondre à la croissance de la demande en polymères pour les marchés du transport et de l'électronique.

#### Fluorés (8 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2019)

##### Produits et marchés

Les fluorés produisent et commercialisent une gamme d'HCFC et d'HFC sous la marque Forane®. C'est une activité mondiale avec des sites de production en France, aux États-Unis et en Chine. Ils développent également les HFO, agents d'expansion de quatrième génération à *Ozone Depletion Potential* (ODP) nul et à faible pouvoir de réchauffement climatique.

Ces produits trouvent des débouchés dans deux principaux secteurs :

- les marchés de la réfrigération, de l'air conditionné et des mousses. Ces applications dites « émissives » sont soumises à l'évolution de la réglementation et leur croissance annuelle moyenne, devrait se situer au cours des prochaines années entre 1 % et 2 % <sup>(1)</sup> ; et
- les polymères fluorés dont le fluorure de polyvinylidène (PVDF), produit par Arkema. Pour les prochaines années, la croissance annuelle moyenne de ces marchés devrait se situer entre 4 % et 5 % <sup>(2)</sup> et peut atteindre des niveaux encore supérieurs pour certains polymères comme le PVDF.

Arkema occupe la 3<sup>ème</sup> place mondiale du marché des gaz fluorés <sup>(2)</sup>. Ses principaux concurrents sont Chemours, Mexichem et Honeywell ainsi que plusieurs acteurs chinois.

La chimie des fluorés, en pleine évolution, est au cœur de développements très prometteurs à moyen et long terme dans les batteries et la 5G.

En ce qui concerne les applications émissives, la mise en œuvre des protocoles de Montréal et de Kyoto a conduit à une évolution des réglementations relatives aux gaz fluorés dans un certain nombre de pays. Les transitions des anciennes générations de produits (HCFC) aux générations existantes (HFC) puis aux nouvelles générations (HFO) s'effectuent ainsi progressivement selon des calendriers qui diffèrent par région, application et produit.

Pour les HCFC, l'évolution de la réglementation dans les pays développés a entraîné une réduction de leur utilisation dans les applications émissives avec un cadre réglementaire qui varie suivant les régions. Ainsi, aux États-Unis, les quotas de HCFC 22 ont été revus à la baisse sur la période 2015 à 2019. Au cours de cette période, les fluorés ont ainsi réalisé une part significative de leurs résultats dans cette région avec la vente d'HCFC 22. À compter de 2020, la production et l'import d'HCFC 22 ne sont plus autorisés aux États-Unis. Seules les ventes sur stocks existants et produits recyclés restent autorisées. Pour les équipements neufs et l'expansion des mousses en Europe et en Amérique du Nord, les HCFC ont été remplacés par les HFC. L'utilisation des HCFC reste toutefois autorisée dans les pays en voie de développement (article 5 du protocole de Montréal), avec cependant, dans certains cas, la mise en œuvre de quotas.

Les HFC sont également concernés par certaines évolutions réglementaires comme la *F-gas regulation* en Europe, applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, qui conduit à l'instauration d'un système de quotas qui vise à réduire progressivement l'utilisation de ces gaz dans certaines applications, voire à l'arrêter dans quelques cas (comme celui des gaz 404A et 507A qui sont interdits dans la plupart des applications de réfrigération à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020), ou encore, la directive européenne MAC (*Mobile Air Conditioning*) qui interdit l'utilisation de gaz réfrigérants ayant un potentiel de réchauffement climatique supérieur à 150 dans tous les nouveaux véhicules vendus en Europe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Avec la mise en œuvre de la *F-gas regulation*, les équilibres offre/demande sur les HFC se sont tendus en Europe, en particulier sur la deuxième partie de 2017 et en 2018. En 2019, des importations illégales d'HFC en Europe ont pesé sur les prix et les volumes de ces produits tout au long de l'année. Plus généralement, l'accord de Kigali, signé en octobre 2016 dans le cadre du protocole de Montréal, vise à réduire progressivement l'utilisation des gaz fluorés HFC. En Asie, dans le cadre de la mise en place de cet accord, l'attribution de quotas de vente et de production sera calculée sur la moyenne des années 2020 à 2022. Ce système a engendré le démarrage de nombreuses nouvelles unités de gaz HFC en Chine sur la seconde partie de l'année 2019.

Pour répondre à ces différentes réglementations, les fluorés ont développé des mélanges d'HFC (32, 125, 134a, 143a, etc.) et de nouveaux substituts pour les mousses. La *Business Line* travaille également au développement des nouvelles générations de gaz fluorés, les HFO.

(1) Source : estimation interne Arkema.

(2) Source : IHS Chemical Economic Handbook – Fluoropolymers, avril 2016.



### Faits marquants

En 2017, Arkema a retrouvé les niveaux historiques de rentabilité élevée de cette activité grâce à la mise en œuvre de mesures internes d'optimisation des coûts fixes et variables et à une amélioration significative des conditions de marché dans les trois principales régions dans lesquelles le Groupe opère. Après une année 2018 record, qui dépassait la référence élevée de 2017, grâce notamment au bénéfice de la réglementation F-gas en Europe et à d'excellentes conditions de marché en Asie, les résultats de l'activité ont marqué un net recul en 2019, significativement impactés par des importations illégales de gaz HFC en Europe. En 2020, le Groupe poursuivra, avec les grands acteurs occidentaux du secteur, les actions menées auprès des autorités européennes afin de combattre ces importations illégales et les actions *anti-dumping* lancées aux États-Unis.

Arkema a pour ambition de participer au développement des nouvelles générations de gaz fluorés (HFO) à faible pouvoir de réchauffement climatique. Dans la climatisation automobile, Arkema a développé sa propre technologie pour produire le 1234yf, standard développé pour remplacer le 134a. La commercialisation de ce gaz dans ce marché est cependant aujourd'hui protégée par des brevets déposés par la société américaine Honeywell. Arkema estime que ces brevets sont faibles et a engagé des actions juridiques à l'encontre d'Honeywell pour faire reconnaître la nullité des brevets. Un certain nombre de procédures engagées par Arkema a abouti à l'invalidation des brevets déposés par Honeywell tandis que d'autres demeurent en cours d'instruction devant les juridictions compétentes. Par ailleurs, le Groupe a déposé, en 2017, une plainte auprès de la Commission européenne à l'encontre d'Honeywell pour abus de position dominante avec pour objectif d'obtenir une licence de commercialisation du 1234yf à des conditions FRAND (équitable, raisonnable et non discriminatoire). Arkema attend que la Commission européenne mène une enquête approfondie sur ce dossier. Arkema a construit une unité de production sur son site de Changshu en Chine afin d'être en mesure de livrer ses clients dès qu'il en aura la possibilité.

Arkema a étendu son offre de gaz fluorés de nouvelle génération et propose, en Europe et dans d'autres parties du monde, le Forane® 1233zd, un nouvel agent d'expansion à faible pouvoir de réchauffement global et non inflammable, utilisé dans la fabrication des mousses polyuréthanes pour l'isolation. Le Groupe commercialise également, pour les marchés de la réfrigération industrielle et commerciale en Europe, le Forane® 449A (XP40), en remplacement des gaz fluorés 404A et 507A.

(1) Source : estimation interne Arkema.

(2) Source : IHS Chemical Economic Handbook, Hydrogen Peroxide, octobre 2018 et estimation interne Arkema.

### Oxygénés (4 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2019)

#### Produits et marchés

Les oxygénés comprennent l'eau oxygénée, le chlorate et le perchlorate de soude.

L'eau oxygénée est pour Arkema une activité mondiale de spécialités reposant sur des unités de production en Europe (France, Allemagne), en Amérique du Nord (Canada, États-Unis) et en Asie (Chine). Le chlorate de soude, principalement destiné au marché de la pâte à papier, est produit sur un seul site en France (Jarrie). Arkema est un acteur régional pour ce produit.

Les principaux débouchés de l'eau oxygénée sont la pâte à papier, les produits chimiques (dont les peroxydes organiques dans le cas d'Arkema), le traitement des eaux, la désinfection d'emballages alimentaires, le nettoyage de composants électroniques et le textile. Ses qualités intrinsèques, et en particulier sa neutralité vis-à-vis de l'environnement, offrent à ce produit des perspectives de croissance intéressantes (perspectives à long terme d'une croissance mondiale estimée à 2 % à 3 % par an) <sup>(1)</sup>. L'énergie constitue une composante importante des coûts de production de cette activité.

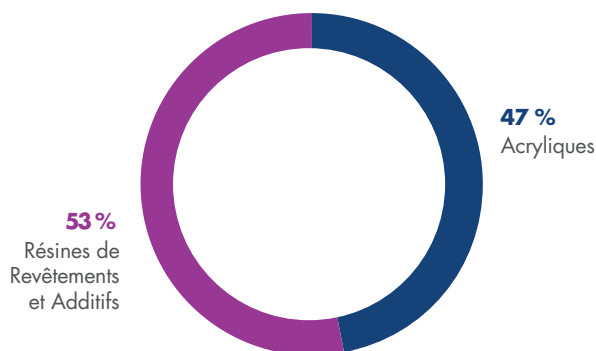
Arkema occupe la troisième place mondiale pour la production d'eau oxygénée <sup>(2)</sup>. Ses principaux concurrents sur cette activité sont Solvay, Evonik et EKA (Nouryon). La taille globale de ce marché est estimée à 5,5 millions de tonnes <sup>(2)</sup>.

## 1.2.3 Pôle Coating Solutions

### 1.2.3.1 CHIFFRES CLÉS

(En millions d'euros)	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires	2 133	2 120	1 924
EBITDA	264	243	244
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	142	140	135
Investissements courants	118	117	88

### 1.2.3.2 RÉPARTITION PAR BUSINESS LINE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU PÔLE (2019) <sup>(1)</sup>



### 1.2.3.3 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE L'ACTIVITÉ DU PÔLE

Le pôle Coating Solutions rassemble deux *Business Lines* : les Acryliques et les Résines de Revêtements et Additifs.

Depuis son introduction en bourse, Arkema a renforcé sa filière acrylique en sécurisant un amont compétitif dans les monomères acryliques en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, en développant une intégration en aval de ses monomères acryliques et en constituant un pôle intégré dans le domaine des revêtements. Cette stratégie s'est appuyée sur diverses acquisitions. Ainsi, Arkema a acquis, en 2007, la société Coatex spécialisée dans les additifs de rhéologie, en 2010, certains actifs acryliques de The Dow Chemical Company en Amérique du Nord (site de monomères de Clear Lake aux États-Unis et activités émulsions

dans l'aval), et en juillet 2011, les résines de revêtements et les résines photoréticulables de Total. En 2014, Arkema a pris une participation dans un site de production de monomères acryliques en Chine, qu'il détient en intégralité depuis septembre 2019.

Le pôle Coating Solutions constitue un ensemble cohérent d'activités centrées, pour la partie aval, sur le marché des revêtements (peintures décoratives et revêtements industriels) et dotées d'un amont compétitif et mondial dans les monomères acryliques, qui, au-delà du marché des revêtements, sert également des marchés en forte croissance tels que les superabsorbants et le traitement de l'eau. Fort de son implantation industrielle sur trois continents et de sa gamme de produits la plus large du marché, le pôle Coating Solutions met en œuvre une stratégie basée sur les axes suivants :

- poursuite de l'intégration aval des monomères acryliques avec un objectif à moyen/long terme de taux d'intégration, y compris partenariats à long terme, proche de la moitié contre environ 25 % en 2019. L'intégration est relativement forte aux États-Unis et en Europe mais encore modeste en Asie. Le renforcement de l'intégration aval se fera au cours des prochaines années au travers de partenariats long terme établis avec des leaders de l'industrie, d'une expansion géographique dans les zones à plus forte croissance, de l'innovation centrée sur le développement de solutions plus respectueuses de l'environnement et d'acquisitions ciblées ; et
- renforcement de la compétitivité de l'amont grâce au maintien d'un *leadership* technologique et à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Cette stratégie a pour principal objectif d'accroître les performances du pôle et d'en réduire la cyclicité.

(1) En 2018, la répartition par Business Line du chiffre d'affaires du pôle s'établissait comme suit : 46 % pour les acryliques et 54 % pour les Résines de Revêtements et Additifs.

## Acryliques (11 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2019)

### Produits et marchés

Les principaux produits des acryliques sont l'acide acrylique et ses dérivés (esters).

La principale matière première utilisée par les acryliques est le propylène. Sa sécurité d'approvisionnement constitue un facteur critique pour Arkema. En France, le principal fournisseur d'Arkema est Total Petrochemicals France (TPF). Suite à l'arrêt du vapocraqueur de TPF à Carling en 2015, un nouveau contrat d'approvisionnement en propylène a été conclu le 3 septembre 2015 pour une durée courant jusqu'au 30 avril 2021, aux termes duquel TPF s'est engagé à vendre et à livrer à Arkema France du propylène destiné au site de Carling (pour plus de détails, voir le paragraphe 2.1.3 du présent document). Aux États-Unis, Arkema est notamment approvisionné en propylène issu de la déshydrogénation du propane (PDH) par Enterprise Products Partners L.P. aux termes d'un contrat d'approvisionnement long terme.

Les sites de production dans les acryliques sont Carling en France, Clear Lake et Bayport aux États-Unis et Taixing en Chine.

La taille globale du marché de l'acide acrylique est estimée à 6,3 millions de tonnes en 2019 <sup>(1)</sup>.

Les principaux marchés des acryliques sont les revêtements (peintures décoratives et revêtements industriels, résines photoréticulables, etc.), les superabsorbants, les adhésifs, le traitement de l'eau ou encore le secteur de l'énergie avec, entre autres, la récupération assistée du pétrole et du gaz. Pour les prochaines années, la croissance mondiale des marchés finaux des acryliques pourrait être en moyenne de 3 à 3,5 % par an <sup>(1)</sup>. En Asie, la croissance devrait s'élever en moyenne à 4 % par an, et autour de 2,5 % sur les régions Amériques (Nord, Centrale et Sud) et Europe <sup>(2)</sup>.

Arkema est le 2<sup>ème</sup> producteur mondial d'acryliques <sup>(1)</sup>. Ses principaux concurrents sont BASF, Nippon Shokubai et Dow ainsi que plusieurs acteurs asiatiques.

Le Groupe estime que les conditions de marché en 2019 sont globalement proches du milieu de cycle en Europe et aux États-Unis mais restent entre le bas et le milieu de cycle en Chine.

### Faits marquants

Afin d'accompagner la croissance de ses marchés finaux et de renforcer sa présence géographique dans les acryliques, Arkema a :

- démarré à l'été 2019, avec succès, sur son site américain de Clear Lake, un nouveau réacteur de 90 000 tonnes par an d'acide acrylique en remplacement de deux anciens réacteurs de 45 000 tonnes chacun. Cet investissement d'environ

90 millions de dollars US positionne Clear Lake parmi les sites acryliques les plus compétitifs d'Amérique du Nord et permettra à Arkema d'accompagner la croissance de ses clients dans la région sur les marchés des superabsorbants, des peintures, des adhésifs et du traitement de l'eau ; et

- finalisé, en septembre 2019, le rachat de la participation de son partenaire dans Taixing Sunke Chemicals, leur co-entreprise de production de monomères acryliques en Chine pour un impact sur la dette nette du Groupe d'environ 70 millions d'euros. À l'issue de cette opération, Arkema détient l'intégralité des titres de la société et dispose, en Chine, d'une capacité de production de 480 000 tonnes d'acide acrylique par an.

Par ailleurs, Arkema a finalisé, en mars 2017, la cession à INEOS de sa participation de 50 % dans Oxochimie, leur filiale commune de production d'alcools oxo, et du fonds de commerce associé. INEOS continue à approvisionner les unités d'esters acryliques d'Arkema.

## Résines de Revêtements et Additifs (13 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2019)

La *Business Line* Résines de Revêtements et Additifs regroupe deux activités : les résines de revêtements et les additifs de rhéologie (Coatex). Elles constituent un aval des *Business Lines* Acryliques et PMMA.

### Produits et marchés

#### • Résines de revêtements

Arkema est l'un des fournisseurs majeurs de résines pour l'industrie des peintures et des revêtements avec une offre globale en termes de technologies et de couverture géographique. La gamme de produits d'Arkema, large et innovante, se décline de la manière suivante :

- les résines liquides, qui comprennent les émulsions ainsi que les résines alkydes, acryliques et polyesters, à destination des marchés des peintures décoratives et des revêtements industriels mais également des adhésifs et mastics, des encres et des peintures routières ;
- les résines en poudre à destination du marché des revêtements du métal. Ces solutions à 100 % extrait sec évitent l'emploi de solvants et répondent ainsi aux exigences européennes de production de revêtements à faible COV ; et
- les additifs pour le PVC, dérivés de l'acide acrylique qui regroupent les modifiants chocs et les agents de mise en œuvre.

L'activité résines de revêtements est présente mondialement avec des sites aux États-Unis, en Europe, en Asie et en Amérique du

(1) Source : estimation interne Arkema.

(2) Source : IHS Chemical Economic Handbook, Acrylic Acid and Esters, septembre 2017 et estimation interne Arkema.

Sud et dispose de centres de recherche en Europe et aux États-Unis qui lui permettent d'accompagner ses clients mondiaux dans la recherche de formulations innovantes et respectueuses de l'environnement.

Pour les prochaines années, le taux de croissance des marchés finaux de cette activité pourrait être en moyenne de 4 % par an <sup>(1)</sup>.

Arkema figure parmi les tout premiers acteurs mondiaux du marché des matériaux pour revêtements. Ses principaux concurrents sont BASF, Dow, Allnex, Synthomer et DSM.

- **Additifs de rhéologie (Coatex)**

L'activité additifs de rhéologie fabrique des polymères, principalement d'origine acrylique, utilisés comme additifs dispersants et épaississants. Ces activités de chimie de spécialités à forte croissance ont pour principaux débouchés l'industrie du papier, les peintures, le traitement de l'eau, la cosmétique, le

textile ou les bétons. Coatex dispose de sites industriels et de stockage en Europe, aux États-Unis, en Asie et en Amérique Latine.

#### Faits marquants

Afin de poursuivre le développement des Résines de Revêtements et Additifs, Arkema a démarré début 2019 une nouvelle unité pour la production de résines polyester en poudre, sur sa plateforme de fabrication de résines de Navi Mumbai, Maharashtra en Inde. Cet investissement d'environ 15 millions de dollars US permettra à Arkema d'accompagner les clients sur le marché des revêtements poudre en pleine expansion dans la région.

Par ailleurs, Coatex a renouvelé, en 2017, le contrat de fournitures long terme d'agents dispersants au groupe Omya.

## 1.3 DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Les directions fonctionnelles apportent aux pôles d'activités d'Arkema un support permanent notamment dans les domaines de l'industrie, de la comptabilité, de la fiscalité, des services juridiques, des systèmes d'information, des ressources humaines et de la communication. Elles ont un rôle essentiel dans les progrès d'excellence opérationnelle d'Arkema et ont permis au Groupe d'être parmi les entreprises les plus efficaces du secteur dans de nombreux domaines.

Ces directions assurent, de manière générale, sous l'autorité du Comité exécutif et en particulier des directeurs généraux fonctionnels (voir paragraphe 3.2.2.2 du présent document), la cohérence et le contrôle de l'ensemble formé par Arkema et en particulier la coordination en matière d'achats ou de logistique ainsi que la préservation de l'expertise dans des domaines importants comme la sécurité, l'environnement, la R&D ou la maîtrise des procédés. Certaines de ces directions

fonctionnelles, notamment les fonctions Audit Interne/Contrôle Interne, Communication externe, Communication financière, Comptabilité/Contrôle de gestion et Juridique, interviennent pour Arkema dans son ensemble.

Par exception aux principes généraux d'organisation des directions fonctionnelles, la direction Achats de matières premières et énergies dépend hiérarchiquement d'un des trois directeurs généraux opérationnels.

Par ailleurs, la direction R&D est rattachée au Président-directeur général. Ce rattachement direct reflète l'importance de cette composante dans la stratégie du Groupe.

Le tableau ci-après présente les différentes directions fonctionnelles d'Arkema au 31 décembre 2019.

Directions fonctionnelles	Départements ou directions les composant	Principales missions
Ressources humaines et Communication	Développement des ressources humaines et Communication interne	Répondre aux besoins du Groupe de disposer des talents et compétences nécessaires à la mise en place de sa stratégie
	Relations sociales et Systèmes de rémunération	Assurer la mise en œuvre de solutions pérennes afin de faciliter le dialogue social au sein du Groupe
	Relations institutionnelles	Permettre un échange permanent entre le Groupe et les différentes parties prenantes
	Communication externe	Expliquer et partager avec les interlocuteurs externes (clients, journalistes, société civile, grand public) la stratégie et l'ambition du Groupe.
Industrie	Sécurité et environnement	Assurer la maîtrise des risques pour les personnes et l'environnement par la mise en place d'un système de management répondant au meilleur niveau d'exigences internationales et par le développement d'une culture d'excellence santé/sécurité/environnement au sein du Groupe
	Développement durable	Déployer la stratégie de développement durable du Groupe validée par le Comex, coordonner des actions relatives à la responsabilité sociétale d'entreprise, à la gestion responsable des produits du Groupe ainsi qu'à leur conformité réglementaire
	Technique/Construction	Piloter la conception et la réalisation des nouvelles unités industrielles, assurer la capitalisation du savoir-faire technique et organiser l'assistance technique des entités opérationnelles du Groupe
	Supply chain	Optimiser la chaîne d'approvisionnement des clients d'Arkema en répondant à leurs exigences de service tout en optimisant le besoin en fonds de roulement et les coûts de transport d'Arkema de façon sûre et responsable
	Excellence opérationnelle	Développer une culture d'efficacité opérationnelle permettant d'assurer le positionnement compétitif des sites industriels d'Arkema
	Achats de biens et services	Développer et mettre en œuvre une stratégie d'achats de biens et services de façon à optimiser durablement les coûts opérationnels et les investissements des entités du Groupe
	Procédés	Coordonner le développement de la politique d'innovation technologique et d'optimisation des procédés dans les différentes Business Lines.
Finance	Comptabilité/Consolidation Contrôle de gestion	Produire les comptes consolidés du Groupe dans le respect des normes IFRS. Définir le cadre des règles de gestion et optimiser la production des comptes des filiales du Groupe à travers la mise en place de centres de services partagés. Produire les analyses de performance. Organiser le processus budgétaire et de prévisions et le suivi des objectifs financiers.
	Financement/Trésorerie	Mettre en place le financement des activités et la gestion de trésorerie, gérer la relation bancaire et anticiper les développements stratégiques du Groupe
	Fiscalité	Veiller au respect de la réglementation fiscale, à la documentation des opérations intragroupe et au suivi des contrôles de l'administration
	Systèmes d'information	Élaborer la stratégie de l'entreprise en matière de systèmes d'information, architecturer les réseaux, infrastructures et applications et en assurer la gestion sécurisée et optimisée, superviser la mise en œuvre des projets, accompagner les utilisateurs dans l'utilisation des solutions et dans la pratique des nouveaux usages
	Communication financière	Assurer les relations avec les investisseurs, l'organisation de l'Assemblée générale et contribuer à la communication de la stratégie du Groupe.

Directions fonctionnelles	Départements ou directions les composant	Principales missions
Stratégie	Acquisitions, cessions	Diriger les opérations d'acquisition ou de cession et les projets de co-entreprise
	Juridique	S'assurer que les opérations sont conduites en conformité avec les règles légales et les procédures du Groupe et participer à la défense des intérêts d'Arkema
	Plan/Études économiques	Réaliser les analyses et travaux nécessaires pour alimenter la réflexion stratégique du Groupe
	Audit interne/contrôle interne	Définir les règles de contrôle interne et veiller à leur application dans les différentes entités du Groupe
	Assurances	Mettre en place et gérer les couvertures d'assurance dans les différents domaines (dommages aux biens, responsabilité civile...)
	Business développement	Contribuer à la recherche d'opportunités de développement de nouveaux business pour le Groupe.
R&D	Programme de recherche	Développer commercialement des produits et solutions avec l'objectif d'améliorer continuellement les performances du Groupe et participer à l'excellence opérationnelle du Groupe en apportant à l'outil industriel les nouvelles technologies et procédés qui permettront de produire de façon sécurisée et compétitive tout en restreignant son empreinte environnementale
	Plateformes de recherche	Coordonner six plateformes transversales aux activités du Groupe répondant à des thématiques à fort développement économique
	Partenariats	Mettre en place des partenariats tant avec la recherche académique qu'avec le monde industriel (clients, fournisseurs voire concurrents).
Achats de matières premières et énergies	Achats Matières Premières et Énergies Europe, Amérique du Nord, Asie	Sécuriser et optimiser à court et moyen terme les achats de matières premières, d'énergies et d'emballages pour le Groupe Sélectionner des fournisseurs en capacité de répondre aux exigences achats d'Arkema et s'assurer de leur adhésion à la politique de responsabilité sociétale d'entreprise d'Arkema.
Transformation digitale	Coordination transverse des responsables digitaux au sein des directions fonctionnelles et des Business Lines	Établir la stratégie et la feuille de route de transformation digitale du Groupe Mettre en place la gouvernance et l'organisation adéquate Coordonner les différentes actions au sein du Groupe.
Excellence commerciale	Coordination et animation mondiales du réseau commercial	Déployer les meilleures pratiques au sein du réseau commercial Favoriser la transversalité et l'adoption de nouveaux outils Renforcer la proximité client et le développement d'innovations associées.

## 1.4 CONTRATS IMPORTANTS

Dans le cadre normal de ses affaires, Arkema a conclu un certain nombre de contrats, dont des contrats de vente pluriannuels, des accords permettant d'assurer certaines modalités de fonctionnement de ses sites de production ou encore des contrats pour sécuriser l'accès à des ressources en matières premières ou en énergie. Ces contrats, qui représentent pour certaines activités du Groupe, une source d'approvisionnement ou de revenus financiers significatifs, sont décrits, le cas échéant, aux sections 1.2 ou 2.1 du présent document.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de contrats significatifs autres que ces contrats conclus dans le cadre normal des affaires.

En outre, dans le cadre de la Scission des Activités Arkema en 2006, Total S.A. ou certaines sociétés de Total ont consenti au profit d'Arkema certaines garanties ou ont pris certains engagements dont certains sont encore en vigueur en matière environnementale pour certains sites pour lesquels la responsabilité d'Arkema est ou pourrait être engagée en France, en Belgique et aux États-Unis et dont, pour la plupart de ces sites, l'exploitation a cessé. Ces garanties et engagements sont décrits à la note 31 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.





# RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

# 2

## 2.1 PRINCIPAUX RISQUES **RFA**

2.1.1	Risques industriels	64
2.1.2	Conformité, risques judiciaires, attentes sociétales et contrôle interne	67
2.1.3	Risques opérationnels	69
2.1.4	Risques projets et innovation	73
2.1.5	Risques conjoncturels	75
2.1.6	Risques financiers	76

## 64

64

67

69

73

75

76

## 2.2 DISPOSITIF GLOBAL DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE **RFA**

78

2.2.1	Organisation générale : objectifs et périmètre du contrôle interne et de la gestion des risques	78
2.2.2	Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques	78
2.2.3	Cadre de contrôle interne	80
2.2.4	Recensement et gestion des risques	82
2.2.5	Procédures de contrôle comptable et financier	82
2.2.6	Politique d'assurance d'Arkema	84

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

## 2.1 PRINCIPAUX RISQUES

Arkema exerce son activité dans un environnement qui connaît une évolution rapide et fait naître différents risques dont certains peuvent être hors de son contrôle. Les risques et incertitudes présentés ci-dessous constituent les principaux risques auxquels Arkema estime être exposé à la date du présent document. La matérialisation d'un ou plusieurs de ces risques pourrait avoir une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives mais également sur son image et sa réputation.

Les moyens mis en œuvre par Arkema en vue de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques, et notamment l'établissement et l'actualisation régulière de sa cartographie des risques, sont décrits dans la présente section ainsi que dans la section 2.2 du présent chapitre.

À la date du présent document, les principaux risques auxquels Arkema estime être exposé sont présentés selon les catégories suivantes, sans aucune hiérarchie entre elles :

- les risques industriels ;
- les risques liés à la conformité, aux procédures judiciaires, aux attentes sociétales et au contrôle interne ;
- les risques opérationnels ;
- les risques projets et innovation ;
- les risques conjoncturels ; et
- les risques financiers.

Conformément au règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017 dit « Prospectus 3 » et aux Orientations de l'ESMA publiées en octobre 2019, au sein de chaque catégorie, les risques sont hiérarchisés. Ils sont classés par ordre d'importance décroissante, à la date du présent document, en fonction de leur impact négatif et de la probabilité de les voir se matérialiser, après prise en compte des mesures mises en place par la Société en matière de gestion des risques. Chaque risque présenté est en lien direct et clair avec le Groupe et son activité. Cette liste n'est toutefois pas exhaustive et d'autres risques dont Arkema n'a pas actuellement connaissance, ou qu'il ne considère pas comme significatifs à la date du présent document, pourraient survenir et avoir une incidence défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, son image et sa réputation. Par ailleurs, l'appréciation de l'ordre d'importance des risques par Arkema peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou de l'évolution des activités du Groupe.

Les risques intégrant des enjeux extra-financiers sont identifiés par le pictogramme RSE.

### 2.1.1 Risques industriels

Les activités d'Arkema relèvent d'un ensemble de réglementations et de lois internationales et nationales en constante évolution dans le domaine de la protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité. Ces réglementations imposent des obligations de plus en plus strictes, notamment en ce qui concerne la sécurité industrielle, les émissions ou rejets dans l'air, dans l'eau ou encore dans les sols, de substances toxiques ou dangereuses, l'utilisation des ressources, l'étiquetage, la traçabilité, la manipulation, le transport, le stockage et l'élimination de substances toxiques ou dangereuses, l'exposition à ces dernières ainsi que la remise en état de sites industriels et la dépollution des sols et des eaux souterraines.

Les risques industriels décrits ci-après sont considérés du point de vue de leur impact potentiel au niveau d'Arkema mais également sur l'environnement et les parties prenantes (clients, fournisseurs, et riverains notamment).

#### Accident sur un site, un stockage ou dépôt externe ou pendant un transport

En raison de la nature même de ses activités et de la dangerosité, toxicité ou inflammabilité de certaines matières premières, produits finis ou processus de fabrication ou d'approvisionnement, des

accidents de tout type (notamment explosion, incendie, pollution) peuvent avoir lieu dans les installations d'Arkema, les centres de stockages et de dépôt utilisés par Arkema ou lors du transport des différents produits et matières premières par route, chemin de fer, bateau et avion.

En particulier, Arkema exploite de nombreuses installations industrielles dont, en Europe, 35 installations classées « Seveso » (telles que définies par la directive 2012/18/UE du Parlement européen et du Conseil du 4 juillet 2012 concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses), soit plus de la moitié des 61 sites du Groupe situés en Europe. En dehors d'Europe, le Groupe exploite des installations avec des classements similaires, dont 22 aux États-Unis dans lesquelles sont utilisées, fabriquées ou entreposées des substances dangereuses susceptibles de présenter des risques importants pour la santé ou la sécurité des populations voisines et pour l'environnement. Ces sites classés représentent approximativement 57 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2019.

Arkema possède également ou utilise, comme d'autres acteurs de la chimie, un nombre limité de pipelines pour transporter des produits chimiques dangereux.

Enfin, Arkema est susceptible de subir les conséquences d'éventuels actes de malveillance, sous quelque forme que ce soit, qui seraient dirigés contre ses établissements ou équipements, notamment ceux fabricant des produits dangereux et/ou ceux classés « Seveso ».

Tout accident, qu'il se produise sur l'un des sites de production, lors du transport ou encore du fait de l'utilisation des produits fabriqués par Arkema, peut affecter négativement le fonctionnement de certains ateliers sur ses sites industriels ou entraîner des retards de production, conduisant ainsi à des problèmes commerciaux qui pourraient entraîner des pertes importantes de chiffre d'affaires et de résultat pour les activités concernées et peut entraîner des coûts importants, en raison notamment des autorisations administratives ou des franchises d'assurances et des dommages non couverts par les polices d'assurances. La responsabilité d'Arkema pourrait également être engagée (i) suite à des dommages causés aux personnes (résultant notamment de l'exposition à des substances dangereuses utilisées, produites ou éliminées par Arkema ou présentes sur ses sites) et/ou aux biens ou (ii) pour avoir porté atteinte aux ressources naturelles. Tout accident pourrait en outre donner lieu à des demandes d'indemnisation au titre de la responsabilité contractuelle (notamment en sa qualité de chargeur, en cas de transport), délictuelle ou, le cas échéant, de la responsabilité du fait des produits.

### Gestion du risque

Afin de prévenir au mieux le risque d'accidents, le Groupe définit des scénarios lui permettant d'évaluer et d'anticiper les conséquences de différents événements dont notamment les éventuelles conséquences du changement climatique qui peuvent se traduire par une augmentation de la fréquence et de l'intensité de certains événements climatiques (tempêtes, inondations, sécheresse).

Dans le cadre de ses actions de prévention, toutes les installations et activités d'Arkema, font l'objet d'une démarche de gestion de la sécurité commune à l'ensemble du Groupe et adaptée aux risques que chacune d'entre elles est susceptible de générer et dont les détails figurent à la section 4.3 du présent document.

Par ailleurs, pour minimiser les risques d'accident liés au transport et au stockage, Arkema s'attache à :

- recourir à des moyens de transports réputés moins dangereux (barge, pipeline, rail-route ou rail) quand les conditions techniques et économiques le permettent ;
- sélectionner, dans la mesure du possible, les fournisseurs de manière rigoureuse selon le référentiel SQAS (*Safety Quality Assessment System Warehouse*) établi par un consortium d'industriels de la chimie européenne sous l'égide du CEFIC qui couvre également le Moyen-Orient et l'Asie et le référentiel CDIT (*Chemical Distribution Institute – Terminal*) au niveau mondial ;
- évaluer la performance des transporteurs utilisés en matière de qualité et de sécurité ;
- assurer une maintenance régulière de ses équipements de transport en propriété, en location ou *leasing* (wagons, iso-containers, citernes et pipelines) ;
- recourir à des études d'évaluation du risque systémique lorsqu'un transfert modal s'impose ;

- recourir à différents processus d'évaluation de risques opérationnels, tels que le *vetting* pour les affrètements de vrac maritime et d'animation de système de gestion de la sécurité transport par le département Sécurité Transport qui relève de la direction Sécurité Environnement Groupe ; et
- réaliser des audits des stockages avant la signature des contrats et tous les trois ans pour les dépôts de matières dangereuses, sous la responsabilité de la direction des activités concernées.

Pour les pipelines, Arkema réalise notamment des études de dangers, avec définition de mesures compensatoires pour diminuer les risques, si nécessaire, définit des plans de surveillance et d'intervention, et réalise des exercices avec les services de secours.

Des directives sûreté sont mises à jour régulièrement en cohérence avec les recommandations des pouvoirs publics afin d'assurer le renforcement de la sûreté des installations industrielles. En France, les sites « Seveso seuil haut » ont fait et font régulièrement l'objet d'audits de sûreté de la part des pouvoirs publics, qui n'ont pas mis en évidence d'écarts significatifs par rapport aux standards souhaités. Ces initiatives ont été l'occasion d'ajuster le dispositif quand cela s'est avéré nécessaire. Par ailleurs, depuis 2015, Arkema a augmenté son niveau de vigilance en matière de sûreté de ses installations industrielles et de ses centres de R&D suite aux attentats intervenus notamment en France, en Allemagne et en Angleterre. En particulier, des mesures de protection complémentaires ont également été mises en place suite à des actes de malveillance ayant touché d'autres entreprises industrielles en France.

Par ailleurs, afin de gérer au mieux des situations potentiellement critiques survenant à l'intérieur des sites du Groupe ou lors d'accidents de transport, Arkema a défini des procédures de gestion de crise dans ses différents établissements qui s'appuient notamment sur la directive Groupe « Gestion de crises ». Un système d'astreinte est organisé tout au long de l'année. Il permet de superviser tout événement qui pourrait survenir par la mise en place d'une équipe dédiée de gestion de crise. Des formations Groupe « Gestion et communication de crises » et des exercices de simulation et de constitution d'équipes de gestion de crise sont également réalisés régulièrement.

### Exposition aux produits chimiques RSE

Arkema utilise et a utilisé dans le passé, pour la fabrication de ses produits, des substances toxiques ou dangereuses pour la santé. Les salariés et anciens salariés d'Arkema ainsi que, le cas échéant, les salariés d'entreprises extérieures et de prestataires de services, les clients d'Arkema ou encore les riverains des sites industriels d'Arkema, peuvent avoir été exposés, ou être exposés, à ces substances (ingestion, inhalation, contact cutané et autres) et, en conséquence, avoir développé, ou développer, des pathologies spécifiques à ce titre. En outre, pour certaines substances, aujourd'hui considérées sans risques, une toxicité chronique même à très faible concentration ou dose d'exposition pourrait être mise en évidence dans le futur.

En 2019, 35 maladies professionnelles ont été déclarées sur le périmètre du Groupe, dont 15 liées à l'exposition à l'amianté et 11 liées à l'exposition à des produits chimiques. Ces chiffres incluent des maladies non répertoriées à ce jour dans les tableaux de maladies professionnelles. En France, quatre sites

du Groupe ont été inscrits, par arrêté ministériel, sur la liste des établissements ouvrant droit au dispositif de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante à des salariés encore en poste. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.3.2.2.4 du présent document. Enfin, certains produits du Groupe peuvent être utilisés directement ou indirectement dans des applications sensibles telles que les applications médicales et alimentaires.

Dans le cas où des pathologies spécifiques liées à des substances mises en œuvre par le Groupe ou présentes dans des produits qu'il commercialise seraient constatées, le Groupe ne peut exclure que sa responsabilité soit recherchée.

### Gestion du risque

Par la gestion responsable de ses produits, Arkema veille à ce que ceux-ci ne portent pas atteinte à la santé et la sécurité. Ces aspects sont pris en compte dans la conception des produits. La conformité à la réglementation est un élément clé de la sécurité des produits pour les clients, l'ensemble de la chaîne de valeur et les parties prenantes.

Arkema a mis en place des procédures de sécurité et de surveillance de ses produits et des produits qu'il utilise dans ses fabrications. Il effectue régulièrement des recherches sur la toxicité de ses produits ou des produits qu'il utilise et a également développé un outil de suivi des expositions individuelles aux produits toxiques. Pour ce faire, Arkema dispose d'experts en réglementation qui s'appuient sur un réseau mondial de correspondants présents sur les sites industriels, au sein des activités et dans les filiales ainsi que sur des experts en physico-chimie, toxicologie et écotoxicologie, travaillant à améliorer la connaissance des caractéristiques de danger des substances et produits utilisés, fabriqués, importés et commercialisés par Arkema. L'ensemble des procédures mises en place est décrit au paragraphe 4.2.4 du présent document.

Dans le cas particulier des applications médicales, Arkema a mis en place des règles strictes d'encadrement des applications pour lesquelles Arkema commercialise ses produits. Par ailleurs, deux comités, le *Medical Device Risks Committee* Europe/Asie et son équivalent pour la zone Amériques sont chargés de donner leur avis préalable à toute décision dans ce domaine. Arkema peut en outre être amené, en cas de nécessité, à retirer certains produits du marché ou à cesser d'utiliser certaines substances ou à les substituer dans ses fabrications, en particulier s'agissant de certains marchés sensibles.

Les salariés du Groupe potentiellement exposés à des substances toxiques ou dangereuses dans le cadre de leurs activités professionnelles bénéficient d'un suivi médical adapté tenant compte des risques propres à ces dernières. À leur départ, notamment au moment de la retraite, ils peuvent bénéficier, selon les législations applicables, d'un suivi médical post-professionnel spécifique établi sur la base des informations fournies par Arkema sur les agents chimiques dangereux manipulés au cours de leur carrière professionnelle.

### Pollution sur un site, un dépôt ou pendant un transport RSE

Les domaines d'activité dans lesquels Arkema opère comportent un risque important de mise en jeu de sa responsabilité en matière environnementale tant dans le cadre de l'exploitation de ses

unités industrielles que dans le cadre d'un accident sur un site de production d'Arkema, dans un dépôt ou lors du transport de produits fabriqués par Arkema.

Le Groupe ne peut exclure que sa responsabilité soit recherchée au-delà des plafonds garantis ou pour des faits non couverts, dans le cadre de sinistres impliquant des activités ou des produits d'Arkema. Les montants provisionnés ou figurant dans les plans d'investissements d'Arkema pourraient s'avérer insuffisants en cas de mise en jeu de la responsabilité environnementale d'Arkema, étant donné les incertitudes inhérentes à la prévision des dépenses et responsabilités liées à l'environnement. Il ne peut être exclu que les hypothèses retenues pour déterminer ces provisions et montants d'investissements soient réévaluées en raison notamment de l'évolution des réglementations, de changements dans l'interprétation ou l'application faite des réglementations par les autorités compétentes ou, en ce qui concerne les problématiques de remise en état de l'environnement, de contraintes techniques, hydrologiques ou géologiques, ou encore de la découverte de pollutions non identifiées à ce jour. En outre, la mise en conformité de sites d'Arkema encore en activité ou ayant été exploités, ou encore de sites ayant fait l'objet d'une cessation d'activité, au titre de la réglementation relative à la protection de l'environnement, est susceptible d'engendrer des dépenses financières importantes pour Arkema.

Les passifs éventuels en matière environnementale sont détaillés à la note 22 des notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

### Gestion du risque

Le risque en matière d'environnement est pris en compte à travers la mise en place d'une politique définie et suivie par le département Environnement Remédiation de la direction Sécurité Environnement d'Arkema. Cette politique est déployée au sein des différentes activités d'Arkema sous l'autorité des directeurs industriels. Les éléments de cette politique sont détaillés dans le paragraphe 4.3.3 du présent document.

Arkema bénéficie par ailleurs de garanties consenties par des filiales de Total S.A. au titre de friches industrielles antérieures à son introduction en bourse. Une description de ces garanties figure à la note 31 des notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

### Risque de perte du droit d'occupation de certains sites industriels

Arkema est propriétaire de la plupart des terrains d'assise de ses sites industriels. Toutefois, un certain nombre de ses implantations industrielles dans le monde notamment en Asie, sont situées sur des terrains appartenant à des tiers, soit pour des raisons liées à la réglementation locale, soit pour des raisons techniques ou stratégiques, et pour lesquels des baux, conventions d'occupations précaires ou titres équivalents sont conclus. L'éventuel non renouvellement, la résiliation d'une convention d'occupation ou encore l'expropriation d'un site pourrait conduire le Groupe à engager des dépenses importantes liées notamment à la démolition des installations

existantes, la remise en état ou dépollution de ces sites et la reconstruction de nouvelles installations voire à le contraindre à arrêter définitivement certaines productions, ce qui aurait un impact défavorable significatif sur son activité, ses résultats ou sa situation financière. Un tel événement pourrait entraîner plusieurs scénarios parmi lesquels un déménagement (et ainsi les coûts y afférent) ou une perte de résultat ou de marges. Pour plus de détails sur la localisation des sites dans le monde, voir la section Profil du Groupe du présent document.

#### Gestion du risque

Arkema veille, dans la négociation contractuelle, à mettre en place des durées suffisamment longues ainsi que des préavis importants afin de sécuriser l'occupation. Un suivi régulier des échéances contractuelles est assuré afin d'anticiper les problématiques de renouvellement. Le cas échéant, en cas d'expropriation, le Groupe s'attache à négocier des indemnités afin de réduire le coût éventuel de reconstruction ou de relocalisation des unités concernées.

## 2.1.2 Conformité, risques judiciaires, attentes sociétales et contrôle interne

### Non-conformité des pratiques commerciales RSE

Le Groupe est présent dans 55 pays et a recours à des intermédiaires commerciaux partout dans le monde, y compris en Asie, au Moyen-Orient, en Afrique et en Amérique du Sud, où il réalise globalement 32 % de son chiffre d'affaires.

Comme indiqué au paragraphe 4.4.2.2 du présent document, Arkema porte une attention particulière aux intermédiaires avec lesquels il contracte afin de minimiser les situations propices à la corruption ou à la fraude. Malgré cette vigilance, le Groupe reste exposé au risque qu'un intermédiaire contrevenne aux réglementations anti-corruption et mette ainsi en jeu la responsabilité d'Arkema. Si tel était le cas, des sanctions et/ou des amendes significatives, pourraient potentiellement être prononcées à l'encontre du Groupe, notamment sur la base des réglementations américaines ayant une portée extra-territoriale.

Par ailleurs, parmi les pays dans lesquels le Groupe opère, 20 sont soumis à des restrictions, financières ou commerciales. En outre certains produits du Groupe entrent dans la définition des biens à double usage réglementés par des conventions internationales (notamment le diéthylamine et le diisopropyléthylamine).

Enfin, le Groupe est exposé au risque de pratiques commerciales anti-concurrentielles au rang desquelles figurent les ententes sur les prix et les répartitions de marché et/ou de clients. Ce risque est accentué par le fait que dans de nombreux marchés où le Groupe est présent, le nombre de concurrents est limité.

Le non-respect des réglementations concernant les sujets évoqués ci-dessus, dans un ou plusieurs pays, peut entraîner d'importantes amendes ainsi que des poursuites civiles et pénales à l'encontre du Groupe et/ou de ses collaborateurs.

#### Gestion du risque

Arkema a mis en place un programme de conformité et d'éthique des affaires qui couvre notamment le droit de la concurrence, le contrôle des exportations et la lutte contre la corruption ainsi que des procédures et/ou guides sur chacun de ces thèmes. Des formations sont par ailleurs dispensées au sein du Groupe afin de prévenir les comportements à risque dans ces domaines et maintenir un niveau approprié de sensibilisation sur ces sujets. Pour plus de détails sur ce programme et ces procédures, voir la section 4.4 du présent document.

Une cartographie spécifique des risques de corruption a par ailleurs été élaborée. Celle-ci s'inscrit dans la démarche générale du Groupe d'établissement de sa cartographie des risques visée au paragraphe 2.2.4 du présent chapitre afin de servir de guide dans le cadre de la mise en place de procédures d'évaluation des clients, fournisseurs et intermédiaires.

### Exigences réglementaires et attentes sociétales RSE

Du fait de sa présence dans 55 pays, Arkema est soumis à un ensemble de lois et réglementations locales, nationales et internationales, complexes, ou qui dans certaines zones peuvent être imprécises, et en constante évolution, dans un grand nombre de domaines tels que la sécurité, l'environnement, le droit de la concurrence, le droit des sociétés, le droit commercial, les brevets, le droit social, la protection des données personnelles, la fiscalité, les douanes et le référencement des produits.

Ainsi, la modification des réglementations produits existantes dans un sens plus contraignant pour Arkema ou la publication de nouvelles réglementations pourraient (i) contraindre Arkema à réduire fortement, voire à renoncer à la fabrication et la commercialisation de certains produits, (ii) restreindre sa capacité à modifier ou à étendre ses installations, (iii) l'obliger, le cas échéant, à renoncer à certains marchés, à engager des dépenses importantes pour produire des substances de substitution ou à mettre en place des dispositifs coûteux de maîtrise ou de réduction de ses émissions ou encore (iv) l'exclure de certains marchés s'il n'était pas en mesure de développer des produits de substitution. À la date du présent document, les gaz fluorés (qui représentent 8 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2019) ont ainsi été identifiés comme étant les plus exposés à l'évolution des réglementations et Arkema travaille activement au développement de nouveaux mélanges ou substituts, en raison des évolutions réglementaires intervenues au cours des dernières années et des évolutions futures possibles. Ces évolutions réglementaires qui pèsent sur les volumes, peuvent entraîner des tensions temporaires sur les prix de vente. Ainsi, la réglementation européenne F-Gas, qui vise à réduire deux tiers des émissions entre 2015 et 2030, a mis en place un système de quotas et d'interdictions progressives pour certains usages. En conséquence, à partir de 2020, l'utilisation de gaz réfrigérant avec un Potentiel de Réchauffement Global (PRG) supérieur ou égal à 2 500 est interdit dans l'équipement de réfrigération stationnaire. Sur la période de 2015 à 2019 aux

États-Unis, la *Business Line* Fluorés a généré une partie importante de ses résultats dans cette région grâce à la vente de HCFC-22. À partir de 2020, la production et l'importation de HCFC-22 ne sont plus autorisées aux États-Unis. Seules les ventes des stocks existants et des produits recyclés sont autorisées. Des discussions ont également lieu, notamment en Europe et aux États-Unis, sur l'évolution de la réglementation concernant les substances per- et poly-fluoroalkyl qui pourraient avoir un impact sur certaines des activités du Groupe liées à la chimie des polymères fluorés. Par ailleurs, la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, qui a introduit en France une restriction d'usage des micro plastiques intentionnellement ajoutés dans les produits, impactera les activités du Groupe, de manière limitée, en 2027 pour certains de ses produits incorporés dans des applications cosmétiques.

De même, dans un contexte de tensions géopolitiques accrues, la modification des réglementations douanières (notamment entre les États-Unis et la Chine) pourrait entraîner une augmentation importante des charges supportées par le Groupe. Par ailleurs, Arkema applique à ses flux inter-compagnies des politiques prix de transfert reconnues par l'OCDE, raisonnables en égard aux risques et fonctions des entités composant le Groupe et documente ses pratiques ; les administrations peuvent toutefois être en désaccord avec ces politiques ou les niveaux de marge affectés aux différentes entités concernées ce qui peut conduire à des redressements fiscaux. Par exemple, la direction régionale des impôts de Lombardie a mené en 2013 un contrôle fiscal d'Arkema Srl sur les exercices 2008, 2009 et 2010 étendu depuis à 2011, 2012, 2013 et 2014 au terme duquel elle a, entre autres, contesté le niveau de prix d'acquisition de produits destinés à la revente ou le niveau de commission laissé à la Société dans le cadre de flux intra-groupe, et appliqué une retenue à la source sur des financements intra-groupe. Les redressements notifiés au titre des exercices 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014 s'élèvent à 14,7 millions d'euros, impôts, intérêts et pénalités compris. L'ensemble de ces redressements est contesté. Arkema Srl a gagné à toutes les instances sur lesquelles une décision de justice a été rendue.

Le non-respect de l'ensemble de ces réglementations pourrait entraîner des amendes importantes ainsi que des poursuites civiles et pénales à l'encontre d'Arkema et/ou de ses collaborateurs.

Le Groupe est enfin particulièrement attentif aux attentes sociétales exprimées par la société civile, les organisations non gouvernementales et les associations. Leur renforcement pourrait, dans certains cas, se traduire, pour un groupe chimique comme Arkema, par un renforcement matériel des exigences dans différents domaines de l'entreprise comme la gestion responsable des produits, la gestion de l'environnement, la prise en compte croissante des impacts du changement climatique ou la gestion des ressources humaines, entraînant ainsi des dépenses et investissements supplémentaires significatifs afin de s'adapter à ces exigences. En outre, l'absence de prise en compte ou le retard dans la mise en œuvre de mesures permettant de répondre à ces exigences pourraient entraîner un préjudice financier, notamment par la perte de parts de marchés, voire réputationnel pour le Groupe.

### Gestion du risque

L'ensemble des directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe, tant au niveau *corporate* qu'au niveau local, avec

l'assistance de la direction Juridique du Groupe et, le cas échéant, de cabinets d'avocats spécialisés ou des autorités administratives compétentes, veille de manière continue à maintenir un niveau élevé de connaissance des lois et réglementations applicables et à anticiper les éventuels changements à venir afin d'être en permanence en conformité avec les lois et réglementations applicables.

Le Groupe s'appuie sur un réseau mondial d'experts en réglementation présents notamment sur les sites industriels, dans les activités et les filiales. Ces experts sont plus particulièrement chargés de suivre les évolutions réglementaires (notamment celles relatives aux produits qui se développent dans plusieurs pays) et de produire les documents nécessaires à la conformité réglementaire dans les délais impartis. La participation de ces experts aux associations professionnelles qui suivent les projets d'évolution législative ou réglementaire au niveau des États ou des agences permet également d'anticiper les évolutions réglementaires et de s'y préparer. Pour plus de précisions, voir notamment le paragraphe 4.2.4 du présent document.

Dans le cas où l'évolution des réglementations entraîne certaines restrictions d'utilisation de matières premières ou de commercialisation de produits finis, Arkema s'appuie en outre sur sa R&D pour mettre au point des solutions alternatives. Pour plus de détails, voir la section 1.1 du présent document.

### Procédures judiciaires et administratives, et arbitrage

Dans le cours normal de ses activités, Arkema est impliqué, ou risque d'être impliqué dans un certain nombre d'actions, poursuites et procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage au titre desquelles sa responsabilité délictuelle ou contractuelle et/ou celle de ses collaborateurs peut ou pourrait être engagée sur différents fondements, notamment violation des différentes règles du droit auxquelles le Groupe est soumis, inexécution contractuelle totale ou partielle, rupture de relations commerciales établies, pollution, non-conformité des produits, exposition aux produits chimiques, non-respect des réglementations en matière de contrôle des exportations, ou bien encore violation des législations anti-corruption ainsi que sur des désaccords dans l'interprétation de la loi, des jurisprudences, des traités internationaux ou de la doctrine administrative dans l'un des nombreux pays dans lesquels Arkema opère.

Une description des litiges en cours ou potentiels les plus significatifs figure à la note 22.2 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

À la connaissance de la Société et du Groupe, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, administrative, judiciaire ou d'arbitrage, actuellement en cours ou dont la Société ou le Groupe est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets négatifs significatifs sur les résultats ou la situation financière de la Société ou du Groupe. Cependant, il ne peut être exclu que dans le futur de nouvelles procédures, connexes ou non aux procédures en cours, soient engagées à l'encontre de l'une ou l'autre des entités d'Arkema, lesquelles procédures, si elles connaissaient une issue défavorable, pourraient avoir une incidence défavorable sur l'activité, la situation financière ou les résultats d'Arkema.

### Gestion du risque

L'ensemble des risques liés aux procédures en cours ou potentielles fait l'objet d'une revue trimestrielle. Dans ce cadre, chaque activité, direction fonctionnelle ou filiale informe par écrit la direction Comptabilité et Contrôle de Gestion ainsi que la direction Juridique de tout risque ou litige affectant ou susceptible d'affecter l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe. Ces deux directions analysent les risques ou litiges ainsi identifiés et déterminent en lien avec les contacts internes concernés le montant des dotations aux provisions ou reprises de provisions afférentes à ces risques et litiges, selon les règles décrites dans l'annexe B « Principes et méthodes comptables » aux états financiers consolidés figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

### Défaillance du contrôle interne lié aux acquisitions de petite et moyenne taille

Dans le cadre de sa stratégie, Arkema poursuit une politique d'acquisitions ciblées de sociétés ou groupes de sociétés de petite à moyenne taille. Au cours des cinq dernières années, le Groupe a ainsi réalisé l'acquisition de plusieurs sociétés

industrielles, correspondant à l'intégration d'un portefeuille de plus de 80 filiales opérationnelles, pour un chiffre d'affaires supérieur à 2 300 millions euros. En conséquence, le nombre de filiales comprises dans le périmètre de consolidation qui figure au chapitre 5 du présent document, augmente rapidement. Les filiales acquises présentent des degrés de maturité variables en termes de contrôle interne qui peuvent se traduire par des erreurs provoquées par méconnaissance des bonnes pratiques, des tentatives de fraudes internes ou d'escroqueries externes, et peuvent entraîner un préjudice financier, voire réputationnel pour le Groupe. Une éventuelle défaillance du contrôle interne est un risque spécifique à Arkema au regard du classement « Seveso » de certains de ses sites européens ou d'un classement similaire s'agissant de certains de ses sites non européens, ainsi que des produits fabriqués par le Groupe.

### Gestion du risque

Arkema met en place dans un délai moyen de deux ans, son dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne, et en particulier son organisation, les principaux acteurs et son cadre, tels que détaillés dans la section 2.2 du présent chapitre.

## 2.1.3 Risques opérationnels

### Risques liés aux perturbations résultant de la crise sanitaire du Covid-19 (élément rajouté post Conseil d'administration du 26 février 2020)

L'épidémie de Covid-19, apparue en janvier 2020 en Chine et qui touche désormais plusieurs autres régions du monde comme l'Europe ou les Etats-Unis, a conduit les gouvernements d'un certain nombre de pays dans lesquels Arkema opère à adopter des mesures de confinement et de restrictions de la circulation des personnes et de transport des biens. A la date du présent document, ces réglementations entraînent des perturbations à plusieurs niveaux pour le Groupe. Elles impactent notamment les chaînes logistiques et pèsent sur le niveau de la demande des clients du Groupe dans les différentes régions du monde. Elles peuvent entraîner la fermeture partielle ou totale d'unités de production. A la date du présent document, l'essentiel de nos usines dans le monde fonctionnent, même si l'organisation du travail est rendue compliquée sur certains sites par un certain absentéisme. Quelques sites sont arrêtés notamment en Inde et Malaisie. A fin février 2020, l'impact de ces perturbations sur l'EBITDA du Groupe était de l'ordre de 20 millions d'euros.

La prolongation de la situation actuelle ou son évolution défavorable pourraient entraîner des impacts sur la santé des collaborateurs et leur disponibilité ainsi que des difficultés d'approvisionnement pour certaines matières premières ou de livraison de nos produits à nos clients, et par conséquent, conduire à des arrêts temporaires d'unités de production du Groupe. Cette épidémie pourrait ainsi impacter la performance financière du Groupe (chiffre d'affaires et résultat opérationnel) et sa génération de trésorerie, sans que cet impact puisse être évalué précisément à la date du présent document.

Conformément aux réglementations applicables, Arkema met en place les mesures nécessaires afin d'assurer en priorité la protection sanitaire de ses salariés et de limiter les effets de cette crise sur ses activités et ses résultats. Le Groupe a ainsi mis en place en central et dans les différents pays dans lesquels le groupe est présent des dispositifs de gestion de crise afin de protéger la santé de ses collaborateurs, s'adapter aux évolutions des réglementations locales et, plus généralement, aux conséquences de cette crise et enfin, préparer un retour à un contexte plus normalisé. Dans cet environnement, le Groupe bénéficiera de la solidité de son bilan et du renouvellement récent de ses financements.

### Dépendance fournisseurs RSE

Pour certaines matières premières, équipements et prestations de services, tels que les stockages, essentiels à son activité, Arkema dépend, pour une part significative, d'un nombre limité de fournisseurs voire, dans certains cas, d'un fournisseur unique. La défaillance d'un fournisseur important, le non-renouvellement ou le renouvellement à des conditions moins favorables des contrats de fourniture de certaines matières premières ou l'augmentation significative des coûts de celles-ci, pourraient ainsi avoir une incidence défavorable sur la performance industrielle et financière d'Arkema.

En particulier, le Groupe a conclu certains contrats d'approvisionnement majeurs pour plusieurs années. Sont notamment concernés, les contrats visant à l'approvisionnement d'Arkema en propylène et en alcools oxo, en acide fluorhydrique (HF) ainsi qu'en cyclododecane (CDA), respectivement matières premières principales pour les monomères acryliques, les fluorés

et le polyamide 12. En ce qui concerne l'approvisionnement en propylène nécessaire à l'activité Acryliques sur le site de Carling en France et suite à l'arrêt par Total Petrochemicals France du vapocraqueur de Carling, un nouveau contrat a été signé le 3 septembre 2015 avec Total, pour une durée courant jusqu'au 30 avril 2021. Les deux groupes travaillent sur l'approvisionnement en propylène du site au-delà du terme du contrat actuel. En outre, Arkema France a signé avec EDF un accord pour approvisionner certains de ses sites en électricité sur 25 ans (1996-2020) moyennant le paiement à EDF d'une somme correspondant à un droit de tirage. Au-delà de 2020, Arkema France devra négocier de nouvelles conditions d'approvisionnement auprès de fournisseurs d'électricité pour ses sites industriels. Il ne peut être exclu que ces nouvelles conditions soient sensiblement moins favorables que les conditions actuelles.

Enfin, les unités de production de chimie industrielle d'Arkema en France qui consomment et expédient des quantités significatives de matières premières en vrac classées comme « matières dangereuses » au transport, sont dépendantes de la qualité du service rendu par les opérateurs ferroviaires, des autorisations de stockage sur les sites considérés, en particulier quand le choix du vecteur logistique est contraint par des raisons opérationnelles ou réglementaires (wagon isolé et non pas train complet ; absence d'alternative routière) ; ils font donc l'objet d'une attention toute particulière, en liaison avec les autorités, les gestionnaires d'infrastructures et les opérateurs de fret.

### Gestion du risque

Arkema met en œuvre une politique de répartition du risque fournisseur au niveau des filières produits et au niveau de l'exposition géographique pour ses approvisionnements en matières premières, en ressources énergétiques, en services et pour certains équipements.

La politique d'achat centralisé des matières premières et biens et services du Groupe vise en particulier à analyser et à traiter globalement, dans la mesure du possible, le risque associé à l'exposition d'Arkema à de fortes dépendances d'approvisionnement.

Cette politique est basée sur les principes suivants :

- une diversification des sources d'approvisionnement lorsque les conditions techniques le permettent ;
- le développement de partenariats ou contrats de long terme pour des situations de fourniture structurellement sous fortes contraintes du fait des équilibres offre/demande et/ou du nombre limité de fournisseurs ; ces partenariats permettent également au Groupe de s'assurer un coût d'approvisionnement compétitif sur le long terme ;
- une gestion prudente des durées d'engagement contractuelles ;
- une gestion des flux logistiques et des stocks adaptée aux besoins commerciaux et industriels, particulièrement pour les produits stratégiques ;
- une évaluation approfondie des fournisseurs selon les critères suivants : position sur le marché concerné, performances industrielles et RSE, solidité financière, développement ; et
- la participation à certains projets d'investissements ou de développements.

### Risques clients

Arkema a conclu des accords représentant, pour certaines de ces activités, des revenus très significatifs avec certains clients. Ces principaux contrats sont, le cas échéant, décrits dans la section 1.2 du présent document pour chacune des activités concernées. Toute crise concernant un secteur économique des clients d'Arkema, ainsi que le non-renouvellement ou le renouvellement à des conditions moins favorables que celles initialement agréées des contrats principaux, ou encore leur résiliation pourrait entraîner des pertes importantes de chiffre d'affaires et de résultats pour les activités concernées entraînant ainsi une nette dégradation de leur rentabilité. Dans certains cas exceptionnels, lorsque le client ne respecte pas ses engagements contractuels, Arkema peut être amené à initier des procédures contentieuses voire des arbitrages afin de faire valoir ses droits. Pour plus de détails sur les litiges, se reporter à la note 22.2 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Plus généralement, les relations entretenues avec un grand nombre de clients exposent le Groupe à un risque de crédit. Au 31 décembre 2019, le montant total des créances clients nettes de dépréciations s'élevait à 1 204 millions d'euros. Ces créances sont détaillées par échéance à la note 24.4 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document. L'exposition d'Arkema au risque de crédit est liée aux caractéristiques individuelles de ses clients.

### Gestion du risque

Outre une base de clientèle très diversifiée, la répartition équilibrée du chiffre d'affaires d'Arkema entre les différentes zones géographiques permet de limiter la concentration géographique du risque de crédit.

S'agissant du risque de crédit client, Arkema a mis en place un programme global d'assurances crédit qui, compte tenu de la qualité de son portefeuille clients et d'un taux bas de sinistralité, lui permet de sécuriser une partie significative de ses créances clients. Arkema a également mis en place une politique spécifique de gestion du risque de crédit consistant à évaluer régulièrement la solvabilité de chacun de ses clients non assurés. Les clients non assurés dont la situation financière n'est pas compatible avec les exigences d'Arkema en matière de solvabilité ne sont livrés qu'après paiement de leur commande. Pour plus de détails, il convient de se reporter à la note 24.4 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document. La politique de dépréciation des créances totalement ou partiellement non assurées est également détaillée dans cette note.

### Risque informatique et cyber-sécurité

Les processus industriels et de gestion du Groupe ainsi que la communication entre les employés et les tiers sont fortement dépendants de systèmes d'information qui mettent en œuvre des environnements techniques complexes en permanente évolution. L'interruption du fonctionnement d'applications critiques ou la perte de données sensibles (que ce soit en raison de défaillance de ces systèmes, d'intrusion ou d'utilisation malveillante) pourrait



avoir un impact significatif sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe.

En cas de défaillance technique, d'intrusion ou d'utilisation malveillante des systèmes d'information, le Groupe pourrait devoir arrêter ou ralentir le fonctionnement de tout ou partie d'une ou plusieurs unités industrielles ou services. Au regard de la nature des activités du Groupe et du caractère sensible de ses processus industriels, toute interruption du fonctionnement d'applications critiques ou perte de données sensibles (quelle qu'en soit la raison) est susceptible d'entraîner par mesure de précaution, l'arrêt ou le ralentissement de tout ou partie d'une ou plusieurs unités industrielles ou services.

#### Gestion du risque

La direction des systèmes d'information du Groupe a pour objectif d'assurer la disponibilité des systèmes ainsi que l'intégrité et la confidentialité des données sensibles, dans le respect des habilitations attribuées. Le Groupe adapte donc en permanence ses capacités de prévention, détection et de protection de ses systèmes informatiques et industriels et met en œuvre des mesures organisationnelles (politique de sécurité des systèmes d'information, application de standards internationaux, sensibilisation des utilisateurs, gestion des accès, plan de continuité d'activité) et techniques (centre opérationnel de cyber-sécurité global, protection des données, réseaux et infrastructures) qui lui permettent de réduire son exposition aux risques cyber.

Pour garantir la fiabilité de ses processus critiques ainsi que le respect des règles de sécurité, le Groupe s'est doté d'un dispositif de contrôle interne consistant en un ensemble de contrôles généraux informatiques. L'efficacité de ce dispositif, en particulier en matière de cyber-sécurité, est évaluée annuellement et les défaillances identifiées font l'objet de plans d'actions visant à les corriger.

Pour renforcer localement la cyber-sécurité, chaque site du Groupe doit par ailleurs se conformer à dix directives. Un volet comportemental complète ainsi les dispositions techniques de sécurité des systèmes d'information du Groupe avec la mise en place du programme *iSafe* de sensibilisation des employés à la cyber-sécurité et à la protection de l'information dans le monde.

#### Engagements contractuels

Dans le cadre de son activité, le Groupe a conclu des contrats pluriannuels d'achat de matières premières et d'énergie pour l'approvisionnement de ses usines, afin de garantir la continuité et la sécurité de leur approvisionnement. La pratique de marché dans le secteur d'activité du Groupe est d'intégrer au sein de certains de ces contrats long terme des clauses dites de *take or pay*, qui imposent à l'acheteur d'enlever des volumes annuels minimaux sur la durée du contrat. Les sociétés du Groupe peuvent donc se trouver dans l'obligation de payer des quantités minimales qu'elles en prennent livraison ou non. En cas de non-respect de ces engagements ou de dénonciation anticipée de ces contrats par Arkema, les fournisseurs concernés pourraient formuler des demandes d'indemnisation ou de paiement de pénalités.

En cas de conjoncture défavorable, de baisse de la demande ou de changement de la demande sur certains des produits du Groupe, le Groupe pourrait ainsi ne pas atteindre le niveau

d'enlèvement minimal et devoir payer une pénalité sur la totalité du prix des volumes annuels minimaux. Le Groupe pourrait ainsi voir son résultat d'exploitation et ses flux de trésorerie futurs subir un effet défavorable, en raison d'obligations contractuelles de type *take or pay*. Le montant total des engagements financiers du Groupe s'élève à 654 millions d'euros au 31 décembre 2019. Pour plus d'informations, voir le paragraphe 31.1.2 « Obligations contractuelles liées aux activités opérationnelles du Groupe » dans la note 31 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

#### Gestion du risque

Chaque activité du Groupe met en place une organisation industrielle et commerciale ainsi qu'un dispositif d'assurance qualité ayant pour objectif de lui permettre d'assurer ses engagements. Par ailleurs, la direction Juridique accompagne les activités concernées lors de la négociation des différents contrats.

Après avoir été revus par la direction Juridique du Groupe, les engagements contractuels significatifs sont soumis à la validation du Comité exécutif qui, en fonction de la situation, peut demander la mise en place d'une organisation spécifique.

#### Catastrophes naturelles et changement climatique RSE

37 sites industriels, parmi les 144 que compte le Groupe, sont exposés, en raison de leur situation géographique (et en particulier ceux situés au Texas aux États-Unis), à des risques sismiques et/ou climatiques tels que des inondations, sécheresses ou tempêtes, dont l'amplitude ou la fréquence peuvent évoluer compte tenu du changement climatique. En 2019, 25 sites, parmi ces 37, ont été identifiés comme des sites spécifiquement exposés à des risques climatiques. Ces sites classifiés représentent approximativement 23 % du chiffre d'affaires d'Arkema en 2019. S'ils devaient être indisponibles suite à des dégâts importants résultant d'une catastrophe naturelle, cela pourrait significativement affecter l'activité concernée, entraîner des pertes significatives de chiffre d'affaires et de résultats pour l'activité concernée et pourrait engendrer des coûts importants en raison de franchises d'assurance et de dommages non couverts par les polices d'assurance.

Par ailleurs, compte tenu de l'évolution des attentes en matière de lutte contre le réchauffement climatique, le durcissement des réglementations internationales, européennes et nationales dans ce cadre, notamment celles relatives à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (quotas de CO<sub>2</sub>), pourrait avoir un impact défavorable sur les activités d'Arkema, augmenter ses coûts opérationnels et réduire sa rentabilité. Les gaz fluorés ont ainsi été identifiés comme les produits les plus exposés à l'évolution des réglementations depuis de nombreuses années.

#### Gestion du risque

Afin de prévenir et limiter, dans la mesure du possible, les impacts des catastrophes naturelles et du changement climatique sur les 37 sites exposés, le Groupe a défini des scénarios qui tiennent notamment compte de l'évolution et des conséquences du changement climatique et notamment de l'augmentation de la fréquence et de l'intensité de certains de ces événements (tempêtes, inondations, sécheresse).

Pour la majorité de ces sites il existe une alternative de production au sein du Groupe permettant d'absorber toute ou partie de la production et ainsi d'assurer une continuité de service aux clients. Certains autres sont les seuls sites de production de leurs produits.

À la suite de l'accident industriel qui a eu lieu sur le site de Crosby au Texas en septembre 2017 en conséquence de l'ouragan Harvey de catégorie 4, le CSB (*US Chemical Safety and Hazard Investigation Board*) a publié le 24 mai 2018 sur son site Internet, un rapport sur cet accident industriel ainsi qu'un communiqué de presse intitulé *CSB Releases Arkema Final Report*. Arkema a en conséquence, renforcé ses procédures existantes d'analyse de risques et de dangers en élaborant une politique afin d'assurer une évaluation périodique de l'impact potentiel des catastrophes naturelles et des phénomènes météorologiques extrêmes sur ses sites dans le délai imparti par le CSB. En parallèle, Arkema a développé une boîte à outils de planification et d'intervention en cas de conditions météorologiques extrêmes qui répondra au besoin que les protections essentielles, telles que l'alimentation de secours, fonctionnent comme prévu lors d'événements météorologiques extrêmes, y compris les ouragans ou les inondations.

Arkema s'attache par ailleurs, à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à ses activités et à ses consommations d'énergie et s'efforce grâce à son innovation de faire évoluer son offre produits pour réduire les émissions sur sa chaîne de valeur. S'agissant des gaz fluorés, Arkema anticipe déjà, les évolutions réglementaires applicables à ces derniers, ce qui le conduit à développer de nouveaux mélanges ou substituts. Les différentes actions mises en œuvre et les résultats obtenus dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique figurent au paragraphe 4.3.3.2 du présent document.

### Rupture de la chaîne d'approvisionnement

La chaîne service clients (*supply chain*) d'Arkema peut être interrompue du fait de la défaillance d'un fournisseur, de l'arrêt imprévu d'un site de production du Groupe (fournissant d'autres sites du Groupe), d'un fournisseur, ou d'un client, ou encore d'une perturbation touchant au transport, à la logistique ou à ses dispositifs de stockage en dépôts. Ces perturbations ou arrêts prolongés d'un site de production peuvent résulter de problèmes d'approvisionnement en matières premières et ressources énergétiques, d'incidents techniques, de mouvements sociaux, de catastrophes naturelles ou de crises sanitaires graves déclarées par les autorités étatiques. Elles peuvent conduire à des retards de livraison sur des durées prolongées ayant un impact sur le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe ainsi que sur la qualité de ses relations avec ses clients.

En outre, pour certaines matières premières, les sources alternatives d'approvisionnement en cas de difficultés peuvent être limitées voire inexistantes ou être disponibles à des coûts élevés.

S'agissant du transport, en raison du renforcement des réglementations sur le transport de matières dangereuses, de l'absence momentanée ou définitive d'offres de transports pour certains produits toxiques ou dangereux vers certaines destinations, de la possible concentration de l'offre sur un fournisseur unique et de mouvements sociaux affectant les transports, Arkema pourrait avoir à faire face à des retards de livraison voire des refus d'enlèvement de la part de ses

prestataires, à des difficultés pour satisfaire certaines demandes de ses clients, à l'augmentation de certains de ses coûts de fret ou de location d'équipements de transport et à la réduction de certaines de ses expéditions.

Enfin, Arkema utilise de nombreux lieux de stockage et de dépôt sur ses propres sites industriels et en dehors de ces derniers. L'impossibilité temporaire d'utiliser ces lieux de stockages pourrait conduire à une perturbation voire une interruption de production sur certains sites du Groupe ou à des retards de livraison de certains clients, les solutions alternatives de stockage étant parfois limitées pour certains produits fabriqués par le Groupe.

### Gestion du risque

Pour minimiser les risques liés au transport et au stockage de ses matières premières et de ses propres produits, Arkema s'attache à sélectionner ses fournisseurs de manière rigoureuse selon le référentiel SQAS (*Safety Quality Assessment System*) Warehouse établi par un consortium d'industriels de la chimie européenne sous l'égide du CEFIC qui s'étend au Moyen-Orient et à l'Asie et le référentiel CDIT (*Chemical Distribution Institute – Terminal*) au niveau monde. Arkema s'attache également à diversifier ses prestataires et, notamment, partager ses flux entre transporteurs lorsque plusieurs offres sont disponibles. Enfin, le Groupe met au point des solutions alternatives qui combinent plan de transport et schéma de distribution, avec un temps de latence pour la mise en œuvre, et peut mettre en place des échanges géographiques avec d'autres industriels.

### Risque de défaillance de la couverture d'assurance

La politique d'assurance d'Arkema fait partie du dispositif général de gestion des risques et est, à ce titre, décrite en détail au paragraphe 2.2.6 du présent document.

À la date du présent document, Arkema estime que les plafonds des couvertures qui sont décrites dans ledit paragraphe prennent en compte la nature des risques encourus par Arkema. Il ne peut toutefois être exclu que, dans certains cas, Arkema soit obligé de verser des indemnités importantes non couvertes par le programme d'assurance en place ou d'engager des dépenses très significatives non remboursées ou partiellement remboursées par ses polices d'assurance, notamment dans les cas d'accident sur un site, un stockage ou dépôt externe, ou pendant un transport ou en cas de catastrophes naturelles.

Au moment de la souscription de ses polices, Arkema sélectionne ses assureurs parmi les meilleurs et les plus solides financièrement. Il ne peut cependant être exclu qu'un ou plusieurs de ces assureurs soient, au moment du paiement de l'indemnisation d'un sinistre, dans une situation financière difficile, voire compromise, rendant incertaine l'indemnisation effective dudit sinistre. En outre, l'évolution récente des marchés des assurances pourrait entraîner pour le Groupe une modification défavorable de ses polices d'assurance ainsi que le renchérissement des primes devant être payées au titre de celles-ci.

Les assureurs du programme d'assurance du Groupe peuvent enfin, dans certaines conditions qui sont jugées comme habituelles pour ce type de contrats d'assurance, mettre fin prématurément aux polices d'assurance du Groupe en cas de sinistre important. Dans ce cas, le Groupe reste cependant

couvert pendant la période de préavis dont la durée est variable selon les polices.

#### Gestion du risque

Arkema s'est doté, depuis sa création, d'une direction dédiée au placement et à la gestion de ses couvertures d'assurance Groupe qui s'appuie sur des courtiers de taille internationale pour optimiser et dynamiser ses couvertures.

Le Groupe met en concurrence régulièrement les courtiers et les assureurs dans l'objectif d'être informé, à tout moment, des meilleures offres disponibles du marché. Le choix des couvertures et des assureurs se fait sur la base de critères objectifs incluant notamment le prix, l'étendue des couvertures, la solidité, l'expérience et la qualité des assureurs.

#### Talents et compétences RSE

Le succès d'Arkema est indissociable de la qualité et de l'engagement de ses collaborateurs, et en conséquence, de sa capacité à attirer, intégrer, motiver, promouvoir et fidéliser du personnel compétent sur l'ensemble des zones géographiques où le Groupe exerce ses activités.

En effet, les équipes expérimentées et engagées d'Arkema lui permettent :

- d'innover en créant des solutions durables dans les produits et applications (la R&D comptait ainsi en 2019, plus de 1 600 chercheurs répartis dans 15 centres de recherche sur trois pôles régionaux de recherche et innovation) ;
- de mettre en œuvre des projets industriels complexes (comme la construction de la plateforme de thiochimie en Malaisie dans un pays nouveau et sur un procédé innovant) ;
- de mener à bien l'intégration des acquisitions (notamment au sein de Bostik) ; et

- plus généralement, de s'adapter aux différents environnements macro-économiques et à améliorer très fortement sa performance financière et extra-financière.

32,5 % des collaborateurs du Groupe ont plus de 50 ans à la date du présent document, ce qui nécessite par ailleurs d'organiser, au cours des prochaines années, un transfert efficace des compétences entre les différentes générations.

Des difficultés à embaucher ou à retenir des collaborateurs compétents, et notamment des collaborateurs ayant des compétences particulières sur les technologies requises au sein d'un secteur comme celui d'Arkema, ou encore le départ d'employés expérimentés (démissions ou départs en retraite), pourraient ralentir la mise en place de la stratégie du Groupe et avoir un impact négatif sur son activité et sa situation financière.

#### Gestion du risque

Arkema a mis en place de nombreuses initiatives visant à attirer des profils de qualité, à fidéliser ses meilleurs collaborateurs et à renforcer, grâce notamment à des formations ciblées, leurs compétences et, par voie de conséquence, la compétence globale du Groupe. Pour plus de détails sur la politique de développement des ressources humaines et la gestion des talents, voir le paragraphe 4.4.1 du présent document.

En matière de rémunération, Arkema applique une politique de rémunération qui valorise et récompense équitablement la contribution de chacun des collaborateurs à la réussite du Groupe. Arkema a également déployé des mécanismes de motivation et de fidélisation de ses collaborateurs sur le long terme (intéressement, participation, actionnariat salarié et actions de performance). Pour plus de détails, voir les paragraphes 3.5 et 4.4.1.3 du présent document.

Enfin, Arkema veille à ce que la maîtrise de certaines technologies sensibles soit partagée par un nombre suffisant de salariés afin de conserver en interne ses savoir-faire.

## 2.1.4 Risques projets et innovation

### Projets d'investissements et d'acquisitions

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie de croissance ciblée qui repose notamment sur le développement de nouveaux produits et l'expansion géographique du Groupe, Arkema est amené à réaliser des projets d'investissements complexes de taille parfois très importante, comme les projets d'investissements exceptionnels en cours de réalisation dans la thiochimie en Malaisie ou dans les polyamides de spécialités en Asie qui représentent un montant total estimé à fin 2019 à environ 500 millions d'euros principalement concentrés sur la période 2018 à 2021 et qui sont décrits dans la section "Profil, ambition et stratégie" du présent document. Arkema investit également chaque année environ 2 % de son chiffre d'affaires dans des projets de développement destinés à assurer sa croissance future. Il ne peut être exclu que la réalisation de ces projets puisse

être retardée et/ou entraîner des dépenses supérieures à celles initialement budgétées par le Groupe. Ces éléments pourraient alors peser sur les perspectives de croissance du Groupe, la rentabilité attendue de ses investissements et ainsi avoir une incidence défavorable sur son activité, ses résultats et sa situation financière.

Arkema met également en œuvre une politique ambitieuse d'acquisitions d'activités de petite à moyenne taille afin de renforcer son portefeuille et d'accroître sensiblement la part de ses activités de spécialités de 72 % de son chiffre d'affaires en 2019 à plus de 80 % à horizon 2023. Dans le cadre de cette politique, le Groupe a dépensé près de 950 millions d'euros au cours des trois dernières années. Ces opérations sont susceptibles d'exposer le Groupe à divers risques dont notamment celui de devoir supporter d'éventuels passifs ou responsabilités attachés

aux activités acquises, en dépit de la qualité des diligences effectuées (notamment en lien avec les propriétés immobilières détenues ou louées par les entreprises acquises par Arkema). En outre, les hypothèses sur la base desquelles les acquisitions ont été effectuées pourraient ne pas se réaliser, en particulier, les perspectives de développement de ces activités pourraient ne pas être atteintes ou les synergies envisagées pourraient ne pas être pleinement réalisées, ce qui pourrait notamment avoir pour effet de remettre en cause la valeur des écarts d'acquisition ainsi que les perspectives de croissance du Groupe, ses résultats et sa situation financière.

Par ailleurs, Arkema détient des participations dans certaines sociétés sans en avoir le contrôle exclusif. Des désaccords ou des blocages pourraient survenir, et dans certains cas échappant au contrôle d'Arkema, des décisions contraires aux intérêts d'Arkema pourraient être prises. Les participations comprises dans le périmètre d'Arkema sont décrites dans les notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Enfin, dans le cadre de son programme de cessions d'activités non stratégiques décrit dans la partie "Profil, ambition et stratégie" du présent document, Arkema peut être amené à consentir, à l'occasion de certaines opérations, des garanties à des tiers. Il ne peut être exclu que, dans le cadre de la mise en jeu de certaines de ces garanties, les montants des demandes d'indemnisation soient supérieurs aux provisions éventuellement constituées par Arkema à ce titre.

Pour plus de détails au sujet des impacts potentiels sur les perspectives, voir les chiffres indicatifs figurant dans la partie "Profil, ambition et stratégie" du présent document.

### Gestion du risque

Arkema a démontré sa capacité à réaliser de nombreux projets d'envergure et a bâti au fil des ans une solide expérience dans ce domaine. En outre, pour chacun de ses investissements, le Groupe fait appel aux ressources et expertises internes et externes nécessaires pour assurer une mise en œuvre de ses projets dans les meilleures conditions possibles.

En amont de toute opération de croissance externe, Arkema prend des précautions lors de l'identification des cibles en procédant notamment à une évaluation approfondie des activités et sociétés concernées ainsi que des différents passifs attachés au périmètre cédé et en négociant l'obtention de garanties appropriées de la part des vendeurs ou en mettant en place des couvertures d'assurances ayant le même effet avec l'appui de conseils externes réputés dans ce domaine. En outre, les acquisitions sont réalisées par des équipes regroupant des experts qualifiés sous la responsabilité de la direction Stratégie.

Dans le cadre de ses participations minoritaires ou en contrôle conjoint dans des sociétés communes, Arkema se protège en introduisant, dans la mesure du possible, des dispositions contractuelles visant à dénouer les situations de blocage et à maintenir pour le Groupe un pouvoir de décision.

### Innovation et technologies RSE

La politique innovation du Groupe, formalisée en 2018, et décrite dans la section 1.1 du présent document, constitue un des piliers

de la stratégie de croissance ciblée d'Arkema et de sa contribution au développement durable. En effet, l'innovation permet de créer des solutions durables, qu'il s'agisse des technologies de production ou des produits et de leurs applications. Elle permet à Arkema :

- de lancer sur le marché de nouveaux produits et solutions, tout en améliorant continuellement leurs performances, et d'apporter à ses clients le soutien technique dont ils ont besoin ainsi que les solutions dont ils auront besoin dans les années qui viennent ; et
- de participer à l'excellence opérationnelle du Groupe en apportant à l'outil industriel les nouvelles technologies et procédés qui lui permettent, en tant que chimiste responsable, de produire de façon sécurisée et compétitive tout en limitant son empreinte environnementale.

En 2019, les dépenses de R&D d'Arkema ont représenté 249 millions d'euros, soit 2,8 % du chiffre d'affaires du Groupe. Le nombre de brevets déposés en 2019 s'est élevé à 222 (244 en 2018) et le nombre de brevets déposés liés au développement durable s'est élevé à 149 (154 en 2018).

Malgré les investissements réalisés, le Groupe pourrait être dans l'incapacité de mettre au point de nouveaux produits et de nouvelles applications, et de développer de nouveaux procédés de production. Cette incapacité ou un retard dans le développement de ces derniers, pourrait l'empêcher de commercialiser certains produits et pourrait ainsi avoir une incidence défavorable sur son activité et ses résultats.

Par ailleurs, la mutation dans les procédés utilisés par ses clients ou le basculement d'une technologie à une autre dans les produits de ces derniers, notamment dans le secteur des batteries ou dans le secteur des produits d'hygiène, pourrait impacter à la baisse les ventes du Groupe.

Enfin, Arkema exploite dans le cadre de ses activités, des technologies qui lui appartiennent ou qui lui sont concédées par des tiers, notamment sous forme de licences. Si Arkema cessait d'être en mesure d'exploiter ces technologies, cela pourrait avoir une incidence défavorable sur son activité et ses résultats.

### Gestion du risque

Arkema consacre chaque année des ressources importantes en R&D afin de mettre au point de nouveaux produits et procédés répondant aux attentes du marché ainsi qu'aux enjeux sociétaux : plus de 1 600 chercheurs, pour 249 millions d'euros de dépenses de recherche, répartis sur 15 centres de R&D dans trois pôles régionaux (Europe, Amérique du Nord, Asie). Cet effort important d'innovation lui permet également de s'adapter aux évolutions réglementaires. En effet, les équipes R&D effectuent une activité de veille importante qui, au-delà des domaines technologiques propres à Arkema, s'exerce également en aval dans la surveillance technologique des métiers de ses principaux clients. L'organisation, les priorités de la politique de R&D du Groupe et les moyens qui lui sont consacrés sont détaillés à la section 1.1 du présent document.

En outre, Arkema mène une politique de développement technologique des procédés, notamment dans le cadre de ses programmes de R&D, afin de lui permettre d'être propriétaire et de maîtriser sur ses activités majeures, les technologies qu'il

utilise et de contribuer ainsi à réduire son niveau d'exposition à des tiers en la matière.

### Protection des données et savoir-faire

Arkema développe une stratégie de croissance par l'innovation qui repose sur une organisation dédiée, 15 centres de recherche répartis dans le monde, et sur un incubateur de recherche. Arkema dispose donc d'un portefeuille de projets de recherche et de développement important. Dans ce cadre, les brevets et marques qui protègent les innovations issues de sa recherche constituent un patrimoine essentiel pour la conduite de l'activité d'Arkema. Au 31 décembre 2019, Arkema était ainsi titulaire de 10 268 brevets délivrés et 222 nouvelles demandes de brevets ont été déposées en 2019 dont 149 relatifs au développement durable. Pour plus de détails, voir la section 1.1 du présent document.

En conséquence, la contrefaçon de ses brevets ou de ses marques par un tiers et tout autre type d'atteintes à ses droits de propriété intellectuelle ou industrielle, outre l'impact défavorable immédiat sur les résultats du Groupe, pourraient nuire à la notoriété et à l'image de qualité des produits concernés mais également à l'image d'Arkema. La contrefaçon de brevets pourrait également être le fait involontaire d'Arkema compte tenu du délai pendant lequel les demandes de brevets ne sont pas rendues publiques. En effet, des demandes de brevets déposées par des tiers et connues seulement au moment de leur publication peuvent avoir un impact sur des développements en cours au sein du Groupe ou sur des produits récemment mis sur le marché et pourraient contraindre Arkema à devoir modifier son produit et ainsi alourdir les charges de R&D du projet, ou négocier les droits d'utilisation de l'élément breveté. Pour plus de détails, sur la gestion des brevets et des marques, voir le paragraphe 1.1.3 du présent document.

Enfin, la divulgation de documents confidentiels et de copies d'un procédé ou d'une technologie essentiels à ses fabrications et au maintien de sa compétitivité internationale pourrait également avoir une incidence défavorable sur son activité et ses résultats.

### Gestion du risque

Arkema développe une politique dynamique de protection de ses innovations et de son savoir-faire par le dépôt de brevets et de marques en s'appuyant notamment sur un réseau mondial de conseils en propriété industrielle. La gestion des droits de propriété intellectuelle et industrielle du Groupe est confiée à la direction Propriété Intellectuelle rattachée à la direction R&D pour les brevets et à la direction Juridique du Groupe pour les marques et/ou modèles. Ces directions sont attentives à toutes atteintes qui pourraient être portées aux droits de propriété intellectuelle et industrielle du Groupe et peuvent, le cas échéant, entreprendre les actions nécessaires pour les prévenir, les faire cesser et les sanctionner. Dans le cadre du développement de nouveaux produits, applications ou procédés, elles vérifient également la libre exploitation d'une technologie afin d'éviter toute contrefaçon de brevets de son fait. Pour plus de détails, voir le paragraphe 1.1.3 du présent document.

Par ailleurs, pour protéger les données sensibles, notamment en matière de technologies, et leur confidentialité, le Groupe a renforcé sa politique sûreté, via la mise à jour de ses procédures et guides d'application qui s'appliquent dans l'ensemble des établissements du Groupe et mène une politique de sensibilisation et de formation de ses collaborateurs. Enfin, la sous-traitance des équipements figurant au cœur des procédés majeurs d'Arkema est confiée à des entreprises spécifiques sous accord de confidentialité. Les dossiers et notices techniques sont gérés par un nombre limité d'intervenants.

## 2.1.5 Risques conjoncturels

### Instabilité géopolitique et macroéconomique

L'activité mondiale d'Arkema, qui réalise une partie importante de son chiffre d'affaires dans certaines régions du monde ou pays (36 % Europe, 29 % aux États-Unis et 12 % en Chine en 2019) l'expose notamment aux conséquences directes et indirectes de conflits commerciaux, d'embargos, d'épidémies ou de pandémies, de variation soudaine des droits de douane, d'activités terroristes ou d'une instabilité politique. Ces événements pourraient, en particulier, entraîner des retards ou des pertes dans la livraison par le Groupe de produits à ses clients ou dans la fourniture de matières premières et peser ainsi sensiblement sur son chiffre d'affaires et ses marges. Elles pourraient également entraîner une hausse des coûts des produits fabriqués par le Groupe ainsi que des coûts liés à la sécurité et des primes d'assurance.

### Gestion du risque

L'implantation géographique équilibrée du Groupe en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, lui permet de répartir son risque entre les différentes zones. En outre, l'établissement progressif

d'unités de production dans les principales zones géographiques permet au Groupe d'assurer un approvisionnement local à ses clients présents dans la région et de limiter les flux de produits entre ces différentes régions.

En outre, pour développer et mettre en œuvre des politiques et stratégies efficaces dans ses différentes implantations, Arkema s'appuie sur des filiales placées sous la supervision d'un directeur de zone, dans la plupart des pays dans lesquels il exerce ses activités industrielles et commerciales. Cette organisation permet de représenter le Groupe auprès des autorités et acteurs économiques locaux, de défendre ses intérêts et de mieux anticiper l'évolution de l'environnement politique et économique local.

Enfin, dans le cadre de son programme de conformité et d'éthique des affaires, Arkema a mis en place des procédures qui couvrent notamment le contrôle des exportations et autres réglementations restrictives dans certains pays.

### Variation des coûts des grandes matières premières

En amont de ses activités, le Groupe utilise des matières premières et des ressources énergétiques dans le cadre de la fabrication de ses produits dont certaines sont indirectement liées au cours du pétrole brut, comme le propylène ou le butadiène, et d'autres pas ou peu, comme le soufre, l'huile de ricin ou le spath fluor. Les prix de ces matières premières et ressources énergétiques peuvent être très volatils et ainsi entraîner des variations significatives du prix de revient des produits du Groupe. La répercussion de la hausse du coût des matières premières avec un effet retard peut impacter sensiblement les résultats de certaines activités du Groupe notamment les plus en aval qui représentent une partie importante de ses activités.

#### Gestion du risque

Arkema s'efforce d'optimiser le coût de ses approvisionnements en matières premières et ressources énergétiques en diversifiant ses sources d'approvisionnement. Le Groupe peut ainsi être amené, dans certains cas, à utiliser des instruments dérivés tels que les *futures*, *forwards*, *swaps* et options tant sur des marchés organisés que sur des marchés de gré à gré. Ces instruments sont adossés à des contrats existants (voir les notes 24.5 et 25.2 des notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document).

Le Groupe développe également des partenariats avec certains fournisseurs, leaders dans leurs domaines, afin de construire des relations commerciales solides et durables sur le long terme et s'assurer un coût compétitif d'approvisionnement.

Enfin, Arkema s'attache à mettre en œuvre une politique de prix adaptée, en particulier dans ses activités aval tels que les adhésifs ou l'aval acrylique, afin de répercuter sur ses prix de vente les hausses du coût des matières premières utilisées pour la fabrication de ses produits.

### Renforcement de la concurrence

Arkema est confronté à une forte concurrence dans chacun de ses métiers, en particulier dans ses activités de chimie intermédiaire, au renforcement de certains concurrents ainsi qu'à l'émergence de nouveaux acteurs qui peuvent affecter sa position concurrentielle. Dans ses lignes de produits intermédiaires, certains concurrents sont d'une taille plus importante et sont plus intégrés verticalement, ce qui pourrait leur permettre de bénéficier de coûts de production plus faibles pour certains produits également fabriqués par le Groupe. Par ailleurs, l'émergence de certains pays comme la Chine, s'est accompagnée de la montée en puissance de concurrents locaux résultant notamment dans le démarrage de nouvelles capacités de taille mondiale et une concurrence accrue sur certaines lignes de produits comme les gaz fluorés ou les acryliques susceptible d'entraîner un effet durable de pression à la baisse sur le prix de vente et les marges des produits concernés.

#### Gestion du risque

Pour consolider sa position concurrentielle, Arkema met en œuvre depuis sa création une politique d'excellence opérationnelle et d'optimisation de ses coûts afin de renforcer les avantages compétitifs dont il dispose dans ses différentes lignes de produits et de garantir la qualité et la performance des produits proposés à ses clients.

Grâce notamment à son innovation, le Groupe mène par ailleurs également un travail de repositionnement afin de diversifier son portefeuille de produits et de marchés applicatifs et renforcer son positionnement dans des marchés de niche à plus forte valeur ajoutée.

Enfin, le Groupe développe des partenariats sur le long terme avec des clients, leaders dans leurs domaines, lui permettant ainsi de construire des relations commerciales solides et durables avec ses principaux partenaires et de les accompagner dans leur développement.

## 2.1.6 Risques financiers

Arkema est exposé à des risques financiers de deux natures : change et liquidité.

Les informations communiquées ci-après intègrent certaines hypothèses et anticipations qui, par nature, peuvent ne pas se révéler exactes, principalement en ce qui concerne les évolutions des taux de change, ainsi que l'exposition d'Arkema au risque correspondant.

#### Change

En raison de son activité internationale, Arkema est exposé à des risques de change de différentes natures :

- le risque transactionnel lié aux opérations courantes et aux projets de développement d'Arkema ;
- le risque de conversion lié à la consolidation en euros des comptes des filiales d'Arkema dont la devise est différente

de l'euro. Les variations de ces devises par rapport à l'euro, et notamment celles du dollar US, ont eu et pourraient avoir un impact significatif sur la situation financière d'Arkema et sur ses résultats d'exploitation. L'effet conversion résultant d'une fluctuation du dollar US de +/- 10 % par rapport à l'euro est ainsi estimé à +/- 50 millions d'euros sur l'EBITDA du Groupe. Pour plus de détails sur l'impact de l'effet de conversion sur le compte de résultat et le bilan d'Arkema, il convient de se reporter aux paragraphes 5.1.5 et 5.1.9 du présent document ; et

- le risque de compétitivité lié au fait que dans la zone Euro, l'activité d'Arkema étant exportatrice, le Groupe y supporte en proportion plus de charges d'exploitation en euros qu'il n'y génère de chiffre d'affaires dans cette devise. En conséquence, la position concurrentielle d'Arkema peut être affectée par la faiblesse de certaines devises et, en particulier, du dollar US

face à l'euro, vis-à-vis de ses concurrents positionnés dans des pays à devise faible. Par ailleurs, la faiblesse de certaines devises dans des pays dans lesquels les exportations d'Arkema sont significatives peut affecter ses résultats.

#### Gestion du risque

L'objectif d'Arkema est de minimiser l'impact de la variation des taux de change sur ses résultats et sa situation financière.

Le risque transactionnel fait l'objet d'une couverture systématique au plus tard lorsqu'il est enregistré dans les comptes : les sociétés d'Arkema couvrent leurs actifs et passifs en devises par rapport à leurs devises fonctionnelles respectives. La couverture des revenus et coûts en devises étrangères s'effectue essentiellement par des opérations de change au comptant et parfois à terme.

Le risque de change lié à des flux futurs tels que des dépenses d'investissement ou des flux commerciaux et notamment les ventes à l'export, peut faire l'objet d'une couverture. La décision de réaliser de telles couvertures relève du Comité exécutif et sa mise en œuvre de la direction Financement/Trésorerie au travers d'instruments dérivés simples. Pour plus de détails, voir les notes 24.1 et 25 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Le risque de conversion ne fait l'objet d'aucune couverture. Arkema considère en effet que ce risque est inhérent à son implantation internationale. Cependant, le risque bilanciel est réduit par la politique d'Arkema visant à endetter ses sociétés dans leur devise de compte sauf lorsqu'un financement en devise est adossé à un risque commercial dans la même devise.

Arkema s'est efforcé de réduire le risque de compétitivité avec la mise en œuvre d'une stratégie plus équilibrée de développement et d'implantation d'Arkema dans les différentes zones géographiques.

#### Liquidité

Arkema a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

Pour financer ses besoins d'exploitation courants et ses développements, Arkema a recours à des emprunts souscrits auprès d'établissements bancaires ou à des emprunts obligataires. Arkema peut cependant avoir à faire face à des besoins imprévus résultant notamment d'une augmentation du besoin en fonds de roulement ou de conditions de marché défavorables. Par ailleurs, il ne peut être exclu que les conditions de marché rendent difficile le refinancement d'un emprunt obligataire à son échéance ou qu'une ou plusieurs banques soient dans l'incapacité d'honorer leurs engagements vis-à-vis d'Arkema au titre de l'une de ses principales lignes de crédit, ce qui serait de nature à réduire de manière significative l'accès d'Arkema à des financements à des conditions équivalentes. Pour plus de détails sur les conditions d'emprunt, et notamment sur les clauses de remboursement anticipé, voir les notes 23 et 24 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

#### Gestion du risque

La politique de financement d'Arkema, mise en œuvre par la direction Financement/Trésorerie, vise à donner au Groupe les ressources financières nécessaires au financement de son activité sur des durées adaptées à ses capacités de remboursement. Cette politique est basée sur les principes suivants :

- faire noter le crédit à long terme d'Arkema par deux agences et maintenir une solide notation *investment grade* ;
- avoir un ratio de dette financière nette sur EBITDA inférieur à 2 ;
- disposer de réserves de liquidité supérieures à 500 millions d'euros ;
- disposer d'un programme EMTN, destiné à lui faciliter l'accès aux marchés obligataires ;
- conserver une maturité moyenne supérieure à 3 ans ; et
- diversifier ses sources de financement.

## 2.2 DISPOSITIF GLOBAL DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

### 2.2.1 Organisation générale : objectifs et périmètre du contrôle interne et de la gestion des risques

#### OBJECTIFS

Arkema met en œuvre la méthodologie du cadre de référence de l'Autorité des marchés financiers (AMF), publié en 2007 puis revu et augmenté en 2010, et l'a adapté à ses activités, à sa taille et à son organisation.

Le contrôle interne est un dispositif mis en place au niveau d'Arkema dans son ensemble. Il est défini et mis en œuvre par la direction générale, l'encadrement et le personnel. L'objectif du contrôle interne est d'assurer :

- le respect des lois et règlements en vigueur ;
- le suivi des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la préservation des actifs ; et
- la fiabilité de l'information financière.

D'une façon générale, le contrôle interne contribue à la maîtrise des activités d'Arkema, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Toutefois, un dispositif de contrôle interne ne peut garantir de manière absolue la réalisation des objectifs précités. Malgré les procédures et les contrôles mis en place, il ne permet pas de garantir que l'ensemble des salariés d'Arkema se conforme en permanence au cadre du contrôle interne et applique l'ensemble des procédures définies.

Arkema a également mis en œuvre un dispositif de gestion des risques permettant au Comité exécutif de s'assurer que les risques sont à un niveau qu'il juge acceptable. Ce dispositif contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation d'Arkema ;

- sécuriser la prise de décision et les processus d'Arkema pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs d'Arkema ; et
- mobiliser les collaborateurs d'Arkema autour d'une vision commune des principaux risques.

#### PÉRIMÈTRE

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques sont adaptés à l'organisation d'Arkema qui s'articule autour de trois composantes :

- trois pôles composés de *Business Lines* qui sont responsables de leurs performances respectives et de la mise en place des procédures de contrôle interne (pour plus de détails, voir la section 1.2 du présent document) ;
- les directions fonctionnelles (ou fonctions supports) qui assistent les pôles et les activités dans certains domaines tels que la comptabilité, les ressources humaines, le juridique, les systèmes d'information et les achats et assurent la cohérence et l'optimisation de l'ensemble (pour plus de détails, voir la section 1.3 du présent document) ; et
- les filiales au sein desquelles les activités d'Arkema s'exercent (pour plus de détails, voir le paragraphe 6.1.2 du présent document).

L'ensemble des sociétés intégrées globalement dans le périmètre de consolidation des comptes d'Arkema est concerné par ces dispositifs et le champ du contrôle interne n'est pas limité aux procédures permettant de fiabiliser les informations comptables et financières.

### 2.2.2 Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

#### CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS

Le Conseil d'administration et les deux comités mis en place (le Comité d'audit et des comptes et le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance), ainsi que les compétences de leurs membres, contribuent à la promotion d'une culture de contrôle interne et de gestion des risques adaptée aux activités exercées par Arkema.

Il appartient en particulier au Comité d'audit et des comptes d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et d'examiner les programmes des auditeurs internes ainsi que le résultat de leurs travaux.



## COMITÉ EXÉCUTIF (COMEX)

Le Comex met en place et s'assure du respect du dispositif de contrôle interne comme suit :

- il définit le cadre du contrôle interne et les règles de délégation des responsabilités ;
- il fixe les objectifs à atteindre par chaque activité, direction fonctionnelle et filiale et s'assure qu'ils ont les moyens de les atteindre ;
- il veille à la mise en œuvre des processus de contrôle permettant d'atteindre les objectifs qu'il a fixés ;
- il examine les risques propres à chaque projet soumis au Comex ; et
- il revoit annuellement, et en tant que de besoin, les risques majeurs auxquels Arkema est exposé sur la base des travaux du Comité d'examen des risques et de sa présentation de la cartographie des risques. Il s'appuie pour cela sur la direction Audit Interne et Contrôle Interne ainsi que sur l'appréciation de l'ensemble des membres du Comex.

Chaque membre du Comex est responsable du respect des règles et principes communs constituant le Cadre de contrôle interne décrit au paragraphe 2.2.3 du présent chapitre, dans les entités dont il a la charge et en particulier pour les activités dont il assure la supervision.

## COMITÉ D'EXAMEN DES RISQUES

Afin de renforcer le formalisme du processus d'identification, d'analyse et de gestion des risques et d'assurer le suivi périodique de l'évolution des facteurs de risques, un Comité d'examen des risques a été mis en place en octobre 2007. Ce comité est composé du directeur général Stratégie (Président du Comité), du directeur général Industrie, du directeur général Finance, du directeur Juridique, du directeur Développement Durable, du directeur Sécurité Environnement Groupe, du directeur Assurances, du directeur Comptabilité, du directeur Systèmes d'information et du directeur Audit Interne et Contrôle Interne (secrétaire du Comité).

Le comité examine au moins une fois par semestre, et plus souvent si un événement le justifie :

- les synthèses des audits et évaluations menés par la direction Audit Interne et Contrôle Interne, la direction Sécurité Environnement Groupe et la direction Assurances ;
- le compte-rendu des fraudes ou des tentatives de fraudes établi par la cellule anti-fraude ;
- la synthèse des litiges en cours et de leur état d'avancement, présentée par la direction Juridique ;
- les évaluations des intermédiaires commerciaux menées par la commission d'examen des intermédiaires commerciaux ;
- la liste des risques issue des recensements réalisés par la direction Audit Interne et Contrôle Interne, la direction Juridique et la direction Comptabilité ;
- la cartographie des risques établie par la direction Audit Interne et Contrôle Interne ; et
- dans chacun de ces domaines, le suivi des actions correctrices.

Suite à cette revue, le Comité d'examen des risques peut décider la mise à jour des actions correctrices ou demander des informations complémentaires. Il peut également demander la mise à jour de la cartographie des risques.

Les conclusions de cet examen sont communiquées au Comex qui, à l'issue du processus, peut décider de l'actualisation des principaux risques décrits au paragraphe 2.1 du présent chapitre.

Le Comité d'examen des risques s'est réuni deux fois en 2019.

## DIRECTION AUDIT INTERNE ET CONTRÔLE INTERNE

La direction Audit Interne et Contrôle Interne regroupe deux départements : l'Audit Interne et le Contrôle Interne. Ce sont deux fonctions indépendantes placées sous la responsabilité du directeur général Stratégie.

Comme préconisé par l'IIA (*Institute of Internal Audit*) et l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), notre dispositif de contrôle interne répond au principe des trois lignes de maîtrises, la première étant constituée de l'ensemble des fonctions opérationnelles, la deuxième étant assurée par les directions supports dont la fonction contrôle interne, et la troisième étant assurée par l'audit interne.

Le département Audit Interne a notamment pour mission d'améliorer la dimension de contrôle dans les processus et systèmes de management d'Arkema et, plus largement, de veiller à la conformité du fonctionnement d'Arkema avec le Cadre de contrôle interne.

Tout processus ainsi que tout système de management est susceptible de faire l'objet d'une mission d'audit interne. Le département Audit Interne remet aux entités auditées un ensemble de recommandations qui sont discutées et validées avec celles-ci. La mise en œuvre des recommandations fait l'objet de plans d'actions que les entités s'engagent à réaliser.

Un comité interne composé du directeur général Finance, du directeur général Stratégie et du directeur Audit Interne et Contrôle Interne s'assure régulièrement de la mise en œuvre effective de ces recommandations.

Une proposition de programme pour le plan d'audit est élaborée par la direction Audit Interne et Contrôle Interne à partir :

- des démarches d'identification des risques ;
- d'entretiens avec les directions opérationnelles et fonctionnelles d'Arkema ; et
- d'un choix de priorités parmi les propositions recueillies.

Le programme définitif est validé par le Comex puis approuvé par le Comité d'audit et des comptes.

Au cours de l'exercice 2019, le département Audit Interne, composé de 8 auditeurs internes, a mené 36 audits, à savoir :

- 10 audits de sites industriels, en France et en Amérique du Nord ;
- 13 audits de filiales en Europe, en Asie, en Afrique, en Océanie et en Amérique du Nord ;
- 7 audits de processus en Europe, en Asie, en Amérique du Nord et au Moyen-Orient ;

- 5 audits d'activités en Asie, en Europe et en Amérique du Nord ; et
- 1 audit de suivi en Europe.

Le département Contrôle Interne a pour principale mission de renforcer le dispositif de contrôle interne d'Arkema. L'action du département Contrôle Interne est relayée au niveau des filiales par un réseau de correspondants présents au sein des directions financières et directions informatiques des filiales.

Le département Contrôle Interne mène des travaux d'analyse et de formalisation des processus ayant une incidence sur l'information financière pour lesquels des contrôles clés ont été définis.

La méthodologie consiste en :

- l'étude, pour un processus ou un sous-processus, des principaux risques d'erreur, d'omission ou de fraude susceptibles d'avoir un impact significatif sur les états financiers consolidés d'Arkema ;
- l'identification et la formalisation de contrôles réduisant à un niveau faible les risques d'erreur, d'omission ou de fraude ;
- une vérification périodique de l'existence et du fonctionnement effectif de ces contrôles, exercée par les correspondants contrôle interne présents dans les filiales (autocontrôle) ou par le département Audit Interne ; et
- la définition d'actions correctrices en cas de non-conformité et le contrôle de leur mise en œuvre.

La liste des processus couverts par cette méthodologie est établie sur la base des quatorze processus du guide d'application du cadre de référence de l'AMF publié en 2007 et mis à jour en 2010. Elle est adaptée en fonction des spécificités et de la taille des filiales.

En 2019, la totalité des filiales significatives est couverte par le dispositif de contrôle interne d'Arkema. Sa performance est mesurée par une campagne annuelle de tests, menée en auto-évaluation ou en évaluation croisée, et enregistrée dans un outil dédié de type GRC (Gouvernance, Risques et Conformité).

Par ailleurs, le département Contrôle Interne a sous-traité auprès d'un prestataire une analyse de type « *Data & Analytics* » (gestion des données en masse) portant sur les paiements et le risque associé de double paiement.

## PÔLES, BUSINESS LINES, DIRECTIONS FONCTIONNELLES ET FILIALES

Arkema est organisé en pôles tels que décrits à la section 1.2 du présent document. Ces pôles sont composés de *Business Lines* qui, dans leur domaine respectif, coordonnent la mise en œuvre des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Chaque activité est responsable de ses performances respectives et de la mise en place de procédures et de processus de contrôles appropriés, en conformité avec les principes et procédures définis notamment dans le Cadre de contrôle interne ainsi que dans le Code de conduite et d'éthique des affaires, les chartes et autres référentiels d'Arkema.

La cohérence et l'optimisation de l'ensemble de l'organisation d'Arkema sont assurées notamment par les directions fonctionnelles.

Chaque filiale est placée sous la responsabilité d'un directeur local qui met en œuvre, à son niveau, les moyens définis avec les activités et les fonctions supports pour atteindre les objectifs fixés, dans le respect des lois en vigueur et des règles et principes définis par Arkema.

### 2.2.3 Cadre de contrôle interne

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques d'Arkema sont basés sur trois principes essentiels :

- une définition claire des responsabilités et des délégations de pouvoir, dans le respect des règles de ségrégation des tâches (notamment distinction entre les personnes qui opèrent et celles qui valident), qui permet de s'assurer que toute personne qui engage Arkema vis-à-vis de tiers dispose des pouvoirs pour le faire ;
- le recensement, l'analyse et la gestion des risques ; et
- l'examen régulier du bon fonctionnement du contrôle interne et de la gestion des risques, notamment au travers des évaluations annuelles de contrôle interne et du programme d'audits internes.

Le Cadre de contrôle interne d'Arkema définit son organisation et les principes directeurs de son fonctionnement. Il est validé par le Comex et mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs, notamment au travers de l'intranet. Ce document, établi à partir de la charte sécurité, santé, environnement et qualité, de la charte d'utilisation des ressources informatiques et de communication électronique et du Code de conduite et d'éthique des affaires

mis en place par Arkema et qui est disponible sur le site Internet d'Arkema dans la rubrique « Éthique et intégrité », est structuré en cohérence avec le cadre de référence de l'AMF publié en 2007 et mis à jour en 2010, autour de cinq composantes :

- l'environnement de contrôle ;
- la gestion des risques (détaillée dans le paragraphe 2.2.4 du présent chapitre) ;
- l'activité de contrôle ;
- l'information et la communication ; et
- l'évaluation continue des systèmes de contrôle interne.

## L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Fondement des autres composantes du contrôle interne, l'environnement de contrôle fait principalement référence aux principes d'organisation d'Arkema, à ses valeurs définies dans le Code de conduite et d'éthique des affaires et au degré de sensibilisation du personnel.

L'ensemble du personnel est informé de l'importance du respect des règles de bonne conduite formalisées dans le Code de conduite et d'éthique des affaires, la charte sécurité, santé, environnement et qualité, et la charte d'utilisation des ressources informatiques et de communication électronique.

Arkema a mis en place un programme de conformité qui couvre principalement le droit de la concurrence, le contrôle des exportations et la lutte contre la corruption. Chaque domaine fait l'objet de diverses procédures et/ou guides qui sont communiqués aux salariés. Afin de contrôler que le programme de conformité a bien été respecté, une attestation de conformité est transmise pour signature chaque année par la direction Juridique du Groupe aux responsables des activités, des directions fonctionnelles, des principales filiales et des sites qui déclarent en retour avoir pris connaissance du programme de conformité, l'avoir respecté au cours de l'exercice précédent et s'engagent à le respecter l'exercice suivant. Chacun des responsables a ensuite la charge de recueillir une attestation identique, signée des membres concernés de chaque activité, de la direction fonctionnelle, de la filiale ou du site dont il a la charge.

Par ailleurs, une procédure relative à la prévention des fraudes prévoit le recensement et la centralisation des situations de fraudes et facilite ainsi leur traitement et leur prévention.

En règle générale, les missions de chaque responsable opérationnel ou fonctionnel sont définies par une fiche de fonction. Les objectifs, qui intègrent une dimension de contrôle interne, sont quant à eux fixés par le responsable hiérarchique auquel ils rendent compte périodiquement de leurs activités.

Enfin, Arkema a mis en place une gestion dynamique des ressources humaines et une politique de formation permanente de manière à assurer une adaptation continue des compétences du personnel et de maintenir un haut niveau de motivation et d'implication individuelle.

## L'ACTIVITÉ DE CONTRÔLE

L'activité de contrôle consiste en l'application des normes et procédures qui contribuent à la mise en œuvre des orientations prises à tous les niveaux d'Arkema.

À cet effet, un corps de règles a été formalisé dans le Cadre de contrôle interne et des principes généraux s'appliquant à toutes les entités d'Arkema ont été définis de manière à pouvoir contrôler l'application du mode de fonctionnement défini par le Comex. Ainsi, à titre illustratif, les délégations d'engagement et la gestion des investissements font l'objet de notes spécifiques.

- Les activités et les filiales sont responsables des processus opérationnels et sont donc les responsables du contrôle interne.
- Les directions fonctionnelles ont un rôle de définition et de diffusion de la politique et des meilleures pratiques afférentes à leur métier ; elles en vérifient la bonne application notamment dans les domaines suivants :
  - conformité aux lois et règlements ;
  - sécurité et environnement ; et
  - fiabilité de l'information financière ;

- Le contrôle de l'accès aux systèmes informatiques constitue un élément clé du contrôle interne et fait l'objet d'une gestion formalisée associant les directions utilisatrices et la direction des systèmes d'information.

Le département Audit Interne effectue notamment des missions d'appréciation de la conformité d'Arkema à son Cadre de contrôle interne suivant le plan d'audit validé annuellement par le Comex et approuvé par le Comité d'audit et des comptes.

## L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION

Les systèmes d'information sont une composante essentielle de l'organisation d'Arkema.

Conscient des opportunités et des risques associés à la mise en œuvre des technologies de l'information, Arkema s'est doté d'un dispositif de gouvernance des systèmes d'information, tant en matière de maîtrise des risques que de création de valeur et de performance.

Cette approche consiste à déployer au sein d'Arkema, dans le cadre de sa politique de sécurité des systèmes d'information, les 10 pratiques de gouvernance des systèmes d'information qui ont été formalisées par le CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises). Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 2.1.3 du présent chapitre.

Par ailleurs :

- Arkema dispose d'un *reporting* financier très détaillé qui est un outil de gestion essentiel utilisé par la direction générale ;
- les principaux documents du contrôle interne sont disponibles sur l'intranet d'Arkema ; et
- chaque fonction support développe les meilleures pratiques professionnelles et les diffuse dans Arkema par le biais des intranets.

## L'ÉVALUATION CONTINUE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Le système de contrôle interne fait l'objet d'un suivi permanent. Le Comex est globalement responsable du système de contrôle interne, de sa performance et de son pilotage. Cependant, chaque filiale demeure en charge de l'amélioration de la performance du contrôle interne dans son périmètre.

D'une manière générale, les faiblesses du contrôle interne doivent être communiquées au responsable hiérarchique et, si nécessaire, au Comex.

En outre, les recommandations faites par le département Audit Interne à l'issue de ses missions sont systématiquement examinées et une synthèse en est faite au Comité d'audit et des comptes. Lorsque des actions correctives sont décidées, leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi formel.

Par ailleurs, dans le cadre de leur mission, les commissaires aux comptes communiquent à Arkema, représenté par la direction Finance et la direction de l'audit interne et du contrôle interne, et au Comité d'audit et des comptes les éventuelles faiblesses qu'ils auraient pu identifier. Ces éléments sont pris en compte pour l'amélioration du contrôle interne d'Arkema.

## 2.2.4 Recensement et gestion des risques

Dans le cadre de ses activités, Arkema est exposé à de nombreux risques internes et externes.

L'organisation d'Arkema étant fortement décentralisée, l'évaluation et la gestion des risques sont du ressort des activités, des directions fonctionnelles et des filiales. Chacune a pour objectif de réduire les risques inhérents à son activité.

Le dispositif de gestion des risques d'Arkema s'appuie sur des revues régulières d'identification, d'analyse et de traitement des risques comme suit :

- chaque activité présente tous les mois ses résultats et ses indicateurs au directeur général opérationnel membre du Comex dont elle dépend. Le Comex examine tous les mois le résultat des pôles et de leurs activités ;
- la direction Comptabilité et Consolidation organise une revue trimestrielle des risques et litiges qui sont susceptibles d'être pris en compte dans les états financiers d'Arkema. Les activités, directions fonctionnelles et filiales font état des risques de leur entité. Ces risques sont analysés et traités au cours d'une réunion trimestrielle en présence du directeur général Finance, de la direction Comptabilité et Consolidation, de la direction Juridique et de la direction Audit Interne et Contrôle Interne ;
- la direction Audit Interne et Contrôle Interne procède à un recensement annuel des risques auprès des principales entités d'Arkema : activités, directions fonctionnelles et filiales. Les risques sont identifiés et analysés. Les risques les plus

significatifs sont regroupés et positionnés sur une cartographie. La cartographie des risques est présentée au Comité d'examen des risques qui évalue l'opportunité de la faire évoluer et propose des plans d'actions appropriés lorsque cela s'avère nécessaire. Dans le cadre de cette cartographie, certains risques spécifiques peuvent faire l'objet d'une cartographie complémentaire. Les conclusions du Comité d'examen des risques sont communiquées au Comex préalablement à la définition du plan d'audit interne. Ce dernier est élaboré en s'appuyant sur la cartographie des risques et en tenant compte de la nécessité de couvrir le périmètre d'Arkema à intervalles réguliers. Les risques significatifs connus d'Arkema sont rattachés à un membre du Comex. Ils sont par ailleurs examinés par le Comité d'audit et des comptes et présentés au Conseil d'administration. Les risques principaux sont décrits dans le paragraphe 2.1 du présent chapitre où ils ont été classés sous les rubriques suivantes :

- les risques industriels ;
- les risques liés à la conformité, aux procédures judiciaires, aux attentes sociétales et au contrôle interne ;
- les risques opérationnels ;
- les risques projets et innovation ;
- les risques conjoncturels ; et
- les risques financiers.

## 2.2.5 Procédures de contrôle comptable et financier

La maîtrise et la compréhension des performances financières par les responsables opérationnels et fonctionnels des activités dont ils ont la charge constituent un des éléments clés du dispositif de contrôle financier d'Arkema.

### ORGANISATION DE LA FONCTION FINANCIÈRE

La fonction financière, placée sous la responsabilité du directeur général Finance, comprend :

- une direction Comptabilité et Consolidation qui produit les informations financières et comptables consolidées, et assure la fiabilité des éléments constitutifs de l'information financière d'Arkema ;
- une direction Contrôle de Gestion qui fournit les analyses de gestion et les prévisions financières aux différentes entités du Groupe afin d'en faciliter le pilotage ;
- une direction Fiscalité qui assure le respect des règles en vigueur en matière de déclarations fiscales et de paiement des impôts, et établit la planification fiscale d'ensemble pour le Groupe ;

- une direction Financement et Trésorerie dont la mission est d'optimiser le financement et la liquidité du Groupe et de gérer le risque de contrepartie ; et
- une direction de la Communication Financière qui a pour missions d'établir, de développer et d'entretenir les relations avec les investisseurs, les actionnaires et les analystes financiers, et qui assure la publication des informations financières, après validation par le Conseil d'administration de la Société.

Chaque activité dispose de son propre contrôle de gestion qui suit et analyse mensuellement les résultats de l'activité, et chaque filiale est responsable de ses comptes mensuels et de l'information financière semestrielle et annuelle la concernant.

## REPORTING COMPTABLE ET CONTRÔLE DE GESTION

Les directions Comptabilité & Consolidation et Contrôle de Gestion définissent les principes et règles financières du Groupe contenus dans le manuel de *reporting* financier et dans le cadre de gestion d'Arkema. La direction Comptabilité et Consolidation assure également la veille réglementaire comptable pour le Groupe et s'assure de la prise en compte des points techniques spécifiques applicables à Arkema.

Le *reporting* financier, élaboré en accord avec ces principes, a pour objectif d'analyser les performances réalisées par rapport aux prévisions et aux périodes précédentes. Le calendrier de *reporting* s'articule autour :

- d'un plan à moyen terme (sur cinq ans), élaboré annuellement par la direction Stratégie. Ce plan est examiné et approuvé par le Comex et permet d'apprécier les conséquences financières des grandes orientations stratégiques et des principaux éléments de rupture identifiés dans l'environnement envisagé ;
- d'un budget annuel, qui définit les objectifs de performance à atteindre pour l'année à venir et en cohérence par rapport au plan moyen terme. Le budget, dont le processus d'élaboration est sous la responsabilité de la direction Contrôle de Gestion, constitue une référence privilégiée pour mesurer la performance réalisée par les trois pôles d'activités ainsi que celle des activités qui les composent, les directions fonctionnelles et les filiales d'Arkema dans son ensemble ;
- d'un *reporting* et de prévisions mensuelles qui permettent de prendre en compte une évolution de l'actualité du *business* et d'affiner des prévisions de clôture pour le trimestre en cours et la fin de l'exercice. La direction du Contrôle de Gestion établit mensuellement un *reporting* consolidé par pôle et par activité sur la base des éléments consolidés par la direction Comptabilité et Consolidation en reprenant les faits marquants du mois écoulé, les indicateurs de performance et les prévisions mises à jour. Ces éléments font l'objet d'une revue systématique par le Comex du Groupe.

L'ensemble des principes fondamentaux d'élaboration du *reporting* financier est contenu dans le manuel de *reporting* financier et dans le cadre de gestion d'Arkema. Ces documents de référence sont mis à jour régulièrement par les directions Comptabilité & Consolidation et Contrôle de Gestion, après validation par le directeur général Finance ou le Comex suivant la nature de la modification et son importance.

Le *reporting* comptable a notamment pour objectif d'analyser les performances réalisées par rapport aux prévisions et aux périodes précédentes. Celui-ci s'articule autour des processus décrits ci-dessous.

## COMPTES CONSOLIDÉS ET COMPTES SOCIAUX

Arkema publie des informations financières consolidées sur une base trimestrielle. Les comptes semestriels au 30 juin et les comptes annuels au 31 décembre font respectivement l'objet d'un examen limité et d'un audit par les commissaires aux comptes. Les informations trimestrielles au 31 mars et au 30 septembre comprennent uniquement les états financiers de synthèse (bilan, compte de résultat et tableau de flux de trésorerie). La direction de la communication financière élabore les communiqués de presse relatifs aux comptes et les soumet au Conseil d'administration de la Société pour validation.

Dans le cadre de chaque arrêté, la direction Comptabilité et Consolidation revoit le portefeuille des risques financiers avec chaque activité, direction fonctionnelle et les principales entités juridiques du Groupe.

L'établissement des comptes sociaux de la Société s'intègre dans le processus général d'élaboration de l'information financière annuelle. Par ailleurs, la Société soumet au Conseil d'administration les documents de gestion prévisionnelle conformément aux dispositions réglementaires.

## SYSTÈMES D'INFORMATION

La direction des systèmes d'information définit et coordonne l'ensemble des systèmes d'information dans le Groupe.

Arkema poursuit son programme de transformation sur la base du progiciel intégré SAP qui contribue à l'amélioration de l'environnement de contrôle du Groupe, notamment grâce à la révision des procédures, au renforcement des contrôles automatisés et à la suppression d'interfaces.

## LETTRES D'AFFIRMATION

Chaque année Arkema émet, sous la signature de son Président-directeur général et de son directeur général Finance, une lettre d'affirmation à l'attention de ses commissaires aux comptes attestant notamment de la sincérité et de la régularité des comptes consolidés. Pour conforter cette affirmation, les responsables opérationnels et financiers de chaque filiale consolidée s'engagent annuellement sur le respect des règles de contrôle interne et sur la sincérité de l'information financière au travers d'une lettre d'affirmation adressée au Président-directeur général, au directeur général Finance et aux commissaires aux comptes.

De plus, la lettre d'affirmation semestrielle d'Arkema s'appuie sur les lettres d'affirmation semestrielles des principales filiales, suivant la même procédure et attestant que la liasse de consolidation semestrielle de la filiale a été établie en conformité avec le manuel de *reporting* financier d'Arkema.

## 2.2.6 Politique d'assurance d'Arkema

Arkema met en œuvre une stratégie de couverture qui allie une politique de prévention en coopération étroite avec les assureurs (notamment en dommages aux biens, au moyen de visites périodiques des sites assorties de recommandations techniques régulièrement suivies) et la souscription de polices d'assurance.

La politique d'assurance du Groupe couvre, de façon centralisée pour le monde entier, les risques relatifs à la production, au transport et à la commercialisation des produits du Groupe. Afin d'optimiser la politique de couverture de l'ensemble des sociétés du Groupe, Arkema fait appel à des courtiers internationaux en assurances. D'une manière générale, les polices d'assurance du Groupe prévoient des plafonds de couverture qui sont applicables soit par sinistre, soit par sinistre et par an. Ces plafonds varient en fonction des risques couverts. Dans la plupart des cas, les couvertures sont limitées à la fois par un certain nombre d'exclusions usuelles pour ce type de contrats et par des franchises d'un montant raisonnable compte tenu de la taille du Groupe.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, le montant total des primes supportées par le Groupe et relatives aux polices d'assurance du Groupe présentées ci-dessous est inférieur à 1 % du chiffre d'affaires de l'exercice.

Les polices d'assurance du Groupe sont établies en vue de couvrir les risques présents au moment où elles sont mises en place et de façon à tenir compte des acquisitions ou cessions qui interviendraient en cours d'exercice.

La rétention des risques est répartie entre les franchises d'assurance supportées par le Groupe conformément aux polices d'assurance mises en place et la rétention d'une partie du risque prise en charge au niveau central par le biais d'une société captive d'assurance. Cette société captive n'intervient qu'en assurance dommages aux biens. Elle a pour objet d'optimiser le coût des assurances externes du Groupe.

Arkema estime que ses polices d'assurance sont en adéquation avec les offres actuelles du marché de l'assurance pour des groupes de taille et d'activité comparables.

Le niveau de détail de la description des polices d'assurance souscrites par Arkema figurant ci-après lui permet de respecter les impératifs de confidentialité qui s'imposent en la matière et de protéger ses intérêts et sa compétitivité.

### RESPONSABILITÉ CIVILE

Le Groupe est assuré en matière de responsabilité civile par des compagnies d'assurance de premier plan. Le programme d'assurance responsabilité civile couvre (sous réserve des exclusions et sous-limites applicables) le Groupe dans le monde entier pour les conséquences pécuniaires résultant de la mise en jeu de sa responsabilité civile dans le cadre de ses activités et du fait de dommages ou préjudices corporels, matériels ou immatériels causés aux tiers. La limite de garantie de ce programme pour le Groupe est de 1 milliard d'euros. Les franchises acceptées sont variables, notamment en fonction de la localisation des filiales.

### DOMMAGES AUX BIENS

Les différents sites du Groupe sont assurés par des compagnies de premier plan contre les dommages matériels et les pertes d'exploitation qui pourraient en résulter. Cette couverture est destinée à éviter toute perte significative pour le Groupe et à assurer la reprise de l'exploitation en cas de sinistre. Toutefois, certains biens et certains types de dommages, qui varient en fonction du territoire sur lequel se produit le sinistre, peuvent être exclus du champ d'application de cette police d'assurance.

Les polices dommages aux biens comprennent une couverture « dommages directs » et une couverture « pertes d'exploitation » pour laquelle la limite de la période d'indemnisation est de 12, 24 ou 36 mois en fonction des sites. Ces polices peuvent inclure des sous-limites, notamment pour bris de machine, catastrophes naturelles ou terrorisme. Les franchises acceptées sont variables selon l'exposition au risque et la taille des sites concernés. En 2019, la rétention totale maximum en cas de sinistre est de 20 millions d'euros.

La limite de garantie combinée couvrant les dommages directs et les pertes d'exploitation, intervenant au-delà de la rétention totale, est de 500 millions d'euros.

### TRANSPORT

Le Groupe est assuré contre les risques subis par ses biens de production ou d'équipement, ses produits finis ou semi-finis et ses matières premières au cours de leur transport ou de leur stockage chez des tiers, jusqu'à un plafond de 12 millions d'euros par cargaison. Cette police d'assurance comporte une franchise et des exclusions usuelles pour ce type de contrats.

### RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Arkema a souscrit un programme d'assurance en matière de responsabilité environnementale auprès de compagnies d'assurance de premier plan. Pour ses sites situés aux États-Unis, la limite est de 75 millions de dollars US. Pour les sites situés en dehors des États-Unis, la limite est de 80 millions d'euros.

Ces programmes couvrent, sous certaines conditions, les responsabilités environnementales liées aux sites de production du Groupe. Ils indemnisent notamment les dommages causés aux tiers du fait de pollutions prenant naissance sur les sites du Groupe ou à l'occasion du transport de produits du Groupe.

### RISQUES CYBER

Arkema a souscrit, un programme d'assurance cyber couvrant toutes ses filiales dans le monde entier. La limite de garantie est de 50 millions d'euros à effet au 15 janvier 2019, au-delà d'une franchise de 2 millions d'euros.

# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

# 3

<b>3.1 CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE <small>RFA</small></b>	<b>86</b>	<b>3.3.2</b> Missions et fonctionnement du Conseil d'administration	105
		<b>3.3.3</b> L'administrateur référent	110
		<b>3.3.4</b> Les comités du Conseil d'administration	112
<b>3.2 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION <small>RFA</small></b>	<b>87</b>	<b>3.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX <small>RFA</small></b>	<b>116</b>
<b>3.2.1</b> Le Conseil d'administration	87	<b>3.4.1</b> Politique de rémunération des mandataires sociaux non dirigeants	116
<b>3.2.2</b> La direction générale	100	<b>3.4.2</b> Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	119
<b>3.2.3</b> Informations complémentaires concernant les membres du Conseil d'administration et la direction générale	103	<b>3.4.3</b> Rémunération des membres de la direction générale (hors Président-directeur général)	132
<b>3.3 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION <small>RFA</small></b>	<b>104</b>	<b>3.5 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION EN CAPITAL</b>	<b>134</b>
<b>3.3.1</b> Direction et limitation des pouvoirs du Président-directeur général	104	<b>3.5.1</b> Plans d'attribution d'actions de performance	135
		<b>3.5.2</b> Plans d'options de souscription d'actions	140

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

Le présent chapitre 3 constitue le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 al. 6 du Code de commerce. Ce rapport a été élaboré par un groupe de travail comprenant notamment le secrétariat du Conseil d'administration, la direction Communication Financière et la direction Ressources Humaines de la Société, après prise en compte :

- du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF, tel que révisé pour la dernière fois en janvier 2020 (le « Code AFEP-MEDEF ») et de son Guide d'application de janvier 2020, disponibles sur les sites Internet de l'AFEP ([www.afep.com](http://www.afep.com)) et du MEDEF ([www.medef.com](http://www.medef.com)) ;
- de la recommandation AMF n° 2012-02 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées se référant au Code AFEP-MEDEF, telle que mise à jour pour la dernière fois le 3 décembre 2019 et des recommandations issues du rapport 2019 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants de sociétés cotées publié le 3 décembre 2019 ; et
- des recommandations du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise figurant dans son rapport d'activité publié en décembre 2019.

Il a ensuite été revu par le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance avant d'être approuvé par le Conseil d'administration de la Société.

Les autres informations requises au titre des articles L. 225-37, L. 225-37-4 et L. 225-37-5 du Code de commerce, à savoir le tableau des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales, les informations concernant la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en période d'offre publique, figurent respectivement aux paragraphes 6.2.5, 6.5.1, 6.2.1, 6.3.1, 6.3.2 et 6.3.3 du présent document.

À la date du présent document, à l'exception de l'engagement lié à la cessation de fonctions du Président-directeur général mentionné dans le rapport des commissaires aux comptes qui figure à la section 7.1 du présent document, il n'existe aucune autre convention intervenue entre l'un des administrateurs de la Société ou de l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et une société dont la Société possède plus de la moitié du capital. Pour plus de détails sur cet engagement, voir le paragraphe 3.4.2.1 du présent chapitre.

### 3.1 CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

En matière de gouvernement d'entreprise, la Société se réfère aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et à son Guide d'application, disponibles sur les sites Internet de l'AFEP ([www.afep.com](http://www.afep.com)) et du MEDEF ([www.medef.com](http://www.medef.com)).

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce et à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société considère qu'à la date du présent document, et sauf exceptions pour lesquelles des explications sont fournies dans le tableau de synthèse ci-dessous, la Société se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France.

#### Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées

#### Explications

**17. Comité en charge des rémunérations**  
« [...] Il est recommandé que le Président du comité soit indépendant [...] »

Conformément aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF repris dans le Règlement intérieur, M. Thierry Morin, administrateur d'Arkema depuis plus de douze ans, n'est plus réputé indépendant. Cependant, compte tenu du renouvellement important de sa composition ces trois dernières années, puisqu'il avait été créé ex nihilo en 2006, le Conseil d'administration a tenu à préserver une continuité à la présidence du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance. Ainsi, convaincu de son entière indépendance de jugement et de sa liberté de pensée et de parole, le Conseil a décidé, le 3 avril 2019, de maintenir M. Thierry Morin en qualité de Président du Comité afin de continuer à bénéficier de sa connaissance approfondie d'Arkema, de ses enjeux et de ses principes de gouvernance qu'il a contribué à développer et à maintenir à un niveau conforme aux meilleures pratiques. Le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance est par ailleurs composé à hauteur des 2/3 de membres indépendants, soit un taux supérieur à la recommandation du Code AFEP-MEDEF. Le mandat de M. Thierry Morin arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, la présidence du Comité sera revue à cette occasion.



Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées

Explications

**17. Comité en charge des rémunérations**  
« [...] Il est recommandé [...] qu'un administrateur salarié en soit membre. »

L'administrateur représentant les salariés participe aux réunions du Conseil d'administration où sont revues et débattues les rémunérations. En revanche, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance traitant de sujets plus larges que celui des seules rémunérations, l'administrateur représentant les salariés n'en est pas membre. Par ailleurs, les procès-verbaux du Comité sont très complets et intégralement communiqués au Conseil d'administration.

## 3.2 COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### 3.2.1 Le Conseil d'administration

#### 3.2.1.1 PRINCIPES DE COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La composition et le fonctionnement du Conseil d'administration de la Société sont déterminés par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, par les statuts de la Société et par le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de treize membres dont sept administrateurs indépendants.

Il comprend par ailleurs six femmes, un administrateur représentant les salariés et un administrateur représentant les salariés actionnaires.

Les conditions de nomination des administrateurs et la durée de leur mandat sont rappelées dans le tableau ci-après.

Type d'administrateurs	Mode de nomination	Durée du mandat	Nombre d'administrateurs	Texte de référence
Administrateurs	Assemblée générale des actionnaires	4 ans	11	Article L. 225-18 du Code de commerce
Administrateur représentant les salariés actionnaires	Assemblée générale des actionnaires sur proposition des Conseils de surveillance des FCPE	4 ans	1	Article L. 225-23 du Code de commerce
Administrateur représentant les salariés	Désignation par la délégation française du Comité de Groupe européen	4 ans	1	Article L. 225-27-1 du Code de commerce

#### Politique de diversité menée au sein du Conseil

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 6° du Code de commerce, au Code AFEP-MEDEF et aux recommandations de l'AMF relatives à la composition du Conseil d'administration, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance revoit régulièrement les objectifs de diversification de la composition du Conseil d'administration que ce soit en termes

d'indépendance des administrateurs, de représentation équilibrée d'hommes et de femmes, d'âge, de diversité d'expérience, en particulier internationale, et de complémentarité des compétences. Le Comité veille ainsi à sélectionner, avec l'aide de cabinets de recrutement spécialisés le cas échéant, et à présenter au Conseil d'administration des candidats, notamment dirigeants ou anciens dirigeants d'entreprise, possédant des compétences dans des

domaines tels que l'industrie, la finance, les acquisitions et leur intégration, la responsabilité sociétale d'entreprise, la recherche/l'innovation et les technologies de l'information compte tenu du contexte de digitalisation croissante de notre environnement.

En matière d'internationalisation de sa composition, compte tenu de l'histoire relativement récente du Groupe en tant que société indépendante, le Conseil d'administration souhaite privilégier la complémentarité de compétences et d'expériences ainsi que la participation physique de ses membres à ses réunions. Il recherche dans ce cadre des candidats ayant acquis une expérience internationale significative, c'est-à-dire ayant réalisé une partie importante de leur carrière à l'étranger. L'intégration de profils de nationalité étrangère constitue cependant une volonté certaine et c'est dans ce cadre que M. Ian Hudson, de nationalité britannique, a été nommé par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société le 21 mai 2019. Compte tenu des échéances de renouvellement des mandats des différents administrateurs, le Conseil d'administration vise à intégrer un autre administrateur de nationalité étrangère ou ayant passé l'essentiel de sa carrière professionnelle à l'étranger dans un ou plusieurs pays clés pour le Groupe d'ici 2021.

À la date du présent document, le Conseil d'administration estime que la diversité des compétences et des parcours de ses membres, ainsi que leur personnalité forte et indépendante lui permettent d'accomplir ses missions avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Les compétences de chacun des administrateurs siégeant au Conseil d'administration à la date du présent document figurent aux paragraphes 3.2.1.2 et 3.2.1.3 du présent chapitre.

#### Indépendance des administrateurs

Dans sa démarche d'appréciation de l'indépendance de ses membres et de prévention des risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la Société ou le Groupe, le Conseil d'administration prend en compte l'intégralité des critères du Code AFEP-MEDEF qui sont repris dans son Règlement intérieur. Ainsi, est réputé indépendant l'administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou sa direction, soit en particulier l'administrateur qui :

1. n'est pas ou n'a pas été au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
2. n'est pas dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
3. n'est pas ou n'est pas lié directement ou indirectement à un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou conseil significatif de la Société ou de son

Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;

4. n'a pas de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;
5. n'a pas été, au cours des cinq années précédentes, commissaire aux comptes de la Société ;
6. n'est pas administrateur de la Société depuis plus de douze ans ; ou,
7. n'est pas ou ne représente pas un actionnaire significatif de la Société détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote de celle-ci.

L'évaluation annuelle de l'indépendance de chacun des membres du Conseil d'administration, conformément au Code AFEP-MEDEF et au Règlement intérieur du Conseil d'administration, a eu lieu lors des réunions du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance des 3 et 19 février 2020 et du Conseil d'administration du 26 février 2020.

Lors de ces réunions, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance puis le Conseil d'administration, ont notamment examiné les relations d'affaires pouvant être entretenues avec les sociétés dans lesquelles un ou plusieurs des administrateurs sont associés et ont procédé, dans ce cadre, à des tests de matérialité permettant d'en vérifier le caractère significatif ou non. À cet effet, un récapitulatif des opérations réalisées entre le Groupe et ces sociétés a été présenté au Conseil d'administration afin d'évaluer le volume d'affaires représenté par ces opérations vis-à-vis de chacune des sociétés respectivement d'une part, et du Groupe, d'autre part.

Le Conseil d'administration a ainsi analysé la situation de M. Laurent Mignon, Président du directoire du groupe BPCE et Président du Conseil d'administration de Natixis. Dans ce cadre, le Conseil d'administration a procédé à des tests de matérialité afin de comparer les commissions perçues par l'ensemble des banques du Groupe et déterminer la part des engagements de crédit de chacune vis-à-vis du Groupe. Ces tests ont permis au Conseil d'administration de constater que le volume d'affaires entre Arkema et Natixis est peu significatif du point de vue d'Arkema et négligeable du point de vue de Natixis, eu égard aux chiffres d'affaires respectifs de ces sociétés. En conséquence, le Conseil d'administration a pu conclure à l'absence de lien de dépendance entre les deux sociétés.

Conformément à son Règlement intérieur et aux recommandations de l'AMF, il est rappelé que lorsque des situations de conflits d'intérêts sont identifiées, l'administrateur concerné ne participe ni au vote ni aux discussions sur le sujet concerné. Pour plus de détails sur la gestion des conflits d'intérêts, voir le paragraphe 3.2.3.3 du présent chapitre.

Compte tenu de ce qui précède, et comme résumé ci-dessous, le Conseil d'administration a ainsi validé la prise en compte des critères d'indépendance proposé par le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance permettant de qualifier d'indépendants les administrateurs qui suivent : Mmes Yannick

Assouad, Marie-Ange Debon, Victoire de Margerie et Hélène Moreau-Leroy ainsi que MM. Ian Hudson, Alexandre de Juniac et Marc Pandraud.

Conformément au Code AFEP-MEDEF qui prévoit que M. Jean-Marc Bertrand, administrateur représentant les salariés actionnaires, et Mme Nathalie Muracciole, administrateur représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour

  tablir le pourcentage d'administrateurs indépendants, le taux d'indépendance du Conseil d'administration est en conséquence de 64 % (soit sept administrateurs sur onze). Cette proportion est conforme    la recommandation du Code AFEP-MEDEF prévoyant que la moitié au moins des membres d'un Conseil d'administration doit être indépendante dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

**SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DU CODE AFEP-MEDEF (REPRIS DANS LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)**

	Salarié/ dirigeant de la Société	Mandats croisés	Relations d'affaires	Lien familial	Commissaire aux comptes	Durée supérieure à 12 ans	Actionnaire significatif	Indépendant
Thierry Le Hénaff	√	X	X	X	X	X	X	NON
Yannick Assouad	X	X	X	X	X	X	X	OUI
Jean-Marc Bertrand	√	X	X	X	X	X	X	NON
Marie-Ange Debon	X	X	X	X	X	X	X	OUI
Ian Hudson	X	X	X	X	X	X	X	OUI
Alexandre de Juniac	X	X	X	X	X	X	X	OUI
Victoire de Margerie	X	X	X	X	X	X	X	OUI
Laurent Mignon	X	X	X	X	X	√	X	NON
Hélène Moreau-Leroy	X	X	X	X	X	X	X	OUI
Thierry Morin	X	X	X	X	X	√	X	NON
Nathalie Muracciole	√	X	X	X	X	X	X	NON
Marc Pandraud	X	X	X	X	X	X	X	OUI
Fonds Stratégique de Participations	X	X	X	X	X	X	√	NON

X le critère est sans objet.

√ le critère est applicable.

**Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 alinéa 2 du Code de commerce, le Conseil d'administration veille à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, notamment à l'occasion du renouvellement du mandat de chaque administrateur.

   la date du présent document, le Conseil d'administration de la Société compte six femmes sur treize membres, et un taux de féminisation de 45 % (soit cinq membres sur onze), Mme Nathalie Muracciole, administrateur représentant les salariés, et M. Jean-Marc Bertrand, administrateur représentant des salariés actionnaires, n'étant, conformément aux dispositions des articles L. 225-23 et L. 225-27-1 du Code de commerce, pas pris en compte pour le calcul de la parité.

**Représentation des salariés et représentation des salariés actionnaires**

Conformément à la réglementation applicable, le Conseil d'administration comprend un administrateur représentant les salariés actionnaires, M. Jean-Marc Bertrand, nommé par l'Assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018. Comme tout administrateur, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-23, tel que modifié par la loi n   2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et    la transformation des entreprises, dite loi « Pacte », l'administrateur représentant les salariés actionnaires bénéficie des formations nécessaires pour l'exercice de son mandat. Ce temps de formation est d'au moins 40 heures par an.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, Mme Nathalie Muracciole a été désignée le 7 juillet 2016 en qualité d'administrateur représentant les

salariés. Comme tout administrateur et conformément aux dispositions de l'article L. 225-30-2 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, dite loi « Pacte », Mme Nathalie Muracciole bénéficie des formations nécessaires pour l'exercice de son mandat. Ce temps de formation est, depuis la loi Pacte, d'au moins 40 heures par an, contre 20 heures auparavant.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, telles que modifiées par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, le Conseil d'administration, qui est composé de plus de huit administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, doit désormais comprendre deux administrateurs représentant les salariés. En conséquence, il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à se tenir le 19 mai 2020, au titre de la 20<sup>ème</sup> résolution, de modifier les statuts de la Société afin de permettre la désignation d'un second administrateur représentant les salariés. Pour plus de détails sur cette résolution, voir les sections 7.2 et 7.3 du présent document.

En conséquence, en raison, d'une part, de l'arrivée à échéance en juillet 2020 du mandat de Mme Nathalie Muracciole et, d'autre part, de l'obligation visée ci-dessus de désigner un second administrateur représentant les salariés, le Comité de Groupe européen assurant les attributions du Comité de Groupe et du Comité d'entreprise européen, désignera, sous réserve de l'approbation de la modification des statuts soumises à l'Assemblée générale, en juillet 2020, deux administrateurs représentant les salariés. Le contenu de leur formation sera fixé par le Conseil d'administration, en accord avec ces derniers postérieurement à leur désignation.

### Autres caractéristiques

Conformément aux dispositions des statuts de la Société et/ou du Règlement intérieur du Conseil d'administration :

- sous réserve des dispositions légales applicables en cas de nomination faite à titre provisoire par le Conseil d'administration, la durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les mandats sont échelonnés afin d'éviter un renouvellement en bloc et de favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs. À cet égard, l'échelonnement de l'ensemble des mandats d'administrateurs est organisé de manière à ce que l'Assemblée générale des actionnaires se prononce chaque année sur le renouvellement d'un ou plusieurs mandats ;
- chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 450 actions pendant la durée de ses fonctions à l'exception de l'administrateur représentant les salariés actionnaires qui doit détenir, individuellement ou à travers un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) régi par l'article L. 214-165 du Code monétaire et financier, au moins une action de la Société, ou un nombre de parts dudit fonds équivalent à au moins une action de la Société ; les administrateurs représentant les salariés ne sont pas tenus d'être actionnaires ;
- la limite d'âge des administrateurs est fixée statutairement à 70 ans, étant précisé que lorsqu'un administrateur atteint cette limite d'âge en cours de fonctions, celles-ci cessent de plein droit à moins que le Conseil d'administration ne décide que l'administrateur peut terminer son mandat ; et
- chaque administrateur est soumis à une obligation d'information envers la Société de toute situation de conflit d'intérêts directs ou indirects, même potentielle, avec cette dernière (pour plus de détails, voir le paragraphe 3.2.3.3 ci-après).

### 3.2.1.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration était composé comme suit :

	Nationalité	Âge	Administrateur indépendant	Année de première nomination	Échéance du mandat en cours	Autres mandats dans des sociétés cotées	Comité d'audit et des comptes	Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance	Compétences
<b>Thierry Le Hénaff</b> Président-directeur général	Française	56		2006	2020	1			Président-directeur général
<b>Yannick Assouad</b>	Française	61	◆	2017	2021	2			Direction générale, industrie et digital

◆ Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF repris dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration et tels qu'appréciés par le Conseil d'administration.

- Membre.

	Nationalité	Âge	Administrateur indépendant	Année de première nomination	Échéance du mandat en cours	Autres mandats dans des sociétés cotées	Comité d'audit et des comptes	Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance	Compétences
<b>Jean-Marc Bertrand</b> Administrateur représentant les salariés actionnaires	Française	62		2018	2022	Néant			Informatique et connaissance du Groupe en qualité de salarié
<b>Marie-Ange Debon</b>	Française	54	◆	2018	2022	2	Président		Direction générale, comptabilité, finance et M&A
<b>Ian Hudson</b>	Anglaise et Suisse	63	◆	2019	2023	1	●		Direction générale, chimie, finance et RSE
<b>Alexandre de Juniac</b>	Française	57	◆	2018	2022	Néant		●	Direction générale, industrie et digital
<b>Victoire de Margerie</b>	Française	56	◆	2012	2023	2		●	Chimie, industrie et RSE
<b>Laurent Mignon</b>	Française	56		2006	2023	2			Direction générale, banque et finance et M&A
<b>Hélène Moreau-Leroy</b>	Française	55	◆	2015	2023	Néant	●		Industrie, finance et M&A
<b>Thierry Morin</b>	Française	68		2006	2021	1		Président	Direction générale, industrie et finance
<b>Nathalie Muracciole</b> Administrateur représentant les salariés	Française	55		2016	2020	Néant			Ressources humaines et connaissance du Groupe en qualité de salarié
<b>Marc Pandraud</b>	Française	61	◆	2009	2021	Néant			Finance et M&A
<b>Fonds Stratégique de Participations</b> représenté par <b>Isabelle Boccon-Gibod</b>	Française	52		2014	2022	4	●		
						3			Industrie, finance et M&A

◆ Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF repris dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration et tels qu'appréciés par le Conseil d'administration.

- Membre.

En 2019, la composition du Conseil d'administration a évolué comme suit :

#### Assemblée générale du 21 mai 2019

<b>Départ</b>	M. François Enaud, administrateur, Administrateur référent et membre du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance
<b>Nomination</b>	M. Ian Hudson, administrateur indépendant et membre du Comité d'audit et des comptes
<b>Renouvellements</b>	Mme Victoire de Margerie, administrateur indépendant et membre du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance Mme Hélène Moreau-Leroy, administrateur indépendant, Administrateur référent, et membre du comité d'audit et des comptes M. Laurent Mignon, administrateur

Le Conseil d'administration du 26 février 2020 a pris acte que le mandat de M. Thierry Le Hénaff arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2020 et que le mandat de Mme Nathalie Muracciole arrivera à échéance à l'issue de la première réunion ordinaire du Comité de Groupe européen qui suit l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a en conséquence décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de la Société qui se tiendra le 19 mai 2020, le renouvellement

du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff pour une nouvelle durée de quatre ans.

Sous réserve du vote favorable de l'Assemblée générale à cette proposition, le Conseil d'administration a également annoncé son intention de reconduire M. Thierry Le Hénaff dans ses fonctions de Président-directeur général de la Société. Pour plus de détails sur les recommandations du Conseil d'administration en faveur du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff et du maintien des fonctions unifiées de Président du Conseil d'administration et de directeur général de la Société, voir les paragraphes 3.2.2.1 et 7.2.2 du présent document.

### Assemblée générale du 19 mai 2020

Renouvellement	M. Thierry Le Hénaff, administrateur et Président-directeur général
----------------	---

Le tableau ci-après récapitule la mise en œuvre des principes de composition du Conseil décrits et les résultats obtenus au cours de l'exercice 2019.

### TABLEAU RÉCAPITULATIF DE COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition du Conseil	Objectifs/priorités	Statut à fin 2019
<b>Équilibre des pouvoirs</b>	Nomination d'un administrateur référent en cas de combinaison des fonctions de Président et directeur général Avoir une large majorité d'administrateurs indépendants (au moins 50 %).	1 administrateur référent : Mme Hélène Moreau-Leroy <b>Taux d'indépendance : 64 %</b>
<b>Complémentarité des compétences (hors PDG)</b>	Profil de dirigeants ou anciens dirigeants d'entreprise Combinaison de compétences contribuant à la stratégie de transformation du Groupe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chimie : 4</li> <li>• Industrie : 7</li> <li>• Finance : 8</li> <li>• Technologies de l'information/digital : 4</li> <li>• RSE : 4</li> </ul>
<b>Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil</b>	Taux de féminisation d'au moins 40 %.	<b>Taux de féminisation : 45 %</b>
<b>Diversité – Profils internationaux</b>	Nominations, d'ici à 2021, d'au moins 1 administrateur supplémentaire de nationalité étrangère ou ayant une expérience internationale significative dans un ou plusieurs pays clés pour le Groupe.	<b>Expérience internationale : 60 %</b> <b>Nationalité étrangère : 1</b>
<b>Représentations des salariés et des salariés actionnaires</b>	Administrateur représentant les salariés actionnaires (détenant supérieure à 3 % du capital). Deux administrateurs représentant les salariés (cf. proposition de modification de l'article 10.3 des statuts).	1 administrateur représentant les salariés actionnaires. 1 administrateur représentant les salariés depuis 2016. Désignation d'un second administrateur représentant les salariés en juillet 2020, sous réserve de la modification des statuts par l'Assemblée générale.
<b>Âge des administrateurs</b>	70 ans maximum.	Aucun administrateur de plus de 70 ans. Moyenne d'âge : 58 ans.

### 3.2.1.3 INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

#### M. Thierry Le Hénaff

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

**Date de première nomination :** 6 mars 2006

**Date du dernier renouvellement :** 7 juin 2016

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :** 286 805

**Adresse professionnelle :** Arkema, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes

#### EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Né en 1963, M. Thierry Le Hénaff est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées et titulaire d'un master de management industriel de l'université de Stanford (États-Unis). Il est Président-directeur général d'Arkema depuis le 6 mars 2006 et Président du Conseil d'administration d'Arkema France depuis le 18 avril 2006. Il est par ailleurs membre du Conseil d'administration de la Fondation de l'École polytechnique.

Après avoir débuté sa carrière chez Peat Marwick Consultants, il rejoint Bostik, la division Adhésifs de Total S.A. en 1992, où il occupe différentes responsabilités opérationnelles tant en France qu'à l'international. En juillet 2001, il devient Président-directeur général de Bostik Findley, nouvelle entité issue de la fusion des activités Adhésifs de Total S.A. et d'Elf Atochem. Le 1<sup>er</sup> janvier 2003, il rejoint le comité directeur d'Atofina, au sein duquel il supervise trois divisions (l'Agrochimie, les Fertilisants et la Thiochimie) ainsi que trois directions fonctionnelles. Il intègre, en 2004, le Comité de direction du groupe Total, avant de devenir Président-directeur général d'Arkema le 6 mars 2006. Il a réalisé l'introduction en bourse d'Arkema le 18 mai 2006.

#### FONCTIONS OU MANDATS EN COURS

##### France

*Au sein du Groupe*

- ▶ Président du Conseil d'administration d'Arkema France

*Hors Groupe*

- ▶ Membre du Comité de surveillance et du comité d'audit de Michelin\*

##### Étranger

- ▶ Néant

#### FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\*

##### Expirés en 2019

- ▶ Néant

##### Expirés de 2015 à 2018

- ▶ Administrateur d'Eramet\*

#### Mme Yannick Assouad

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

**Date de première nomination :** 23 mai 2017

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :** 450

**Adresse professionnelle :** Latécoère, 135 rue de Périole, 31079 Toulouse Cedex 5

#### EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Née en 1959, Mme Yannick Assouad est diplômée de l'INSA de Lyon (Institut national des sciences appliquées) et titulaire d'un doctorat (PhD) en génie aéronautique de l'Illinois Institute of Technology (ITT) aux États-Unis. Elle est directeur général du groupe Latécoère.

Elle débute sa carrière en 1986 chez Thomson-CSF (aujourd'hui Thalès) où elle assume la responsabilité du service thermique et mécanique jusqu'en 1998. Puis elle devient successivement directeur technique puis directeur général de la SECAN, filiale d'Honeywell Aerospace avant d'en devenir la Présidente. En 2003, elle rejoint Zodiac Aerospace, où elle exerce le mandat de directeur général d'Intertechnique Services jusqu'en 2008. Entrée au Comité exécutif, elle crée la branche Services du Groupe, dont elle assume la direction jusqu'en 2010, date à laquelle elle prend la responsabilité de directeur général de la branche Aircraft Systems. En mai 2015, elle prend en charge la branche Cabin nouvellement créée par Zodiac Aerospace. Elle est nommée directeur général du groupe Latécoère en novembre 2016.

#### FONCTIONS OU MANDATS EN COURS\*\*

##### France

- ▶ Directeur général et administrateur du groupe Latécoère\*
- ▶ Administrateur référent, présidente du comité des nominations et de la gouvernance et membre du comité d'audit de Vinci\*
- ▶ Administrateur de l'École Nationale d'Aviation Civile (ENAC)
- ▶ Vice-présidente du Conseil du Gifas (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales)

##### Étranger

- ▶ Néant

#### FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\*

##### Expirés en 2019

- ▶ Néant

##### Expirés de 2015 à 2018

- ▶ Membre du directoire du groupe Zodiac Aerospace\*
- ▶ Présidente et administrateur des sociétés relevant de la branche Aircraft Systems, puis de la branche Cabin, de la société Zodiac Aerospace\*
- ▶ Administrateur de l'Institut de recherche technologique Saint-Exupéry

\* Société cotée

\*\* Hors du Groupe Arkema

**M. Jean-Marc Bertrand**

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES

**Date de première nomination** : 18 mai 2018**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021**Nationalité** : française**Nombre de parts de FCPE détenues au 31 décembre 2019** : 855**Adresse professionnelle** : Arkema, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Né en 1958, M. Jean-Marc Bertrand est titulaire d'un diplôme d'ingénieur au CESI (Centre des études supérieures industrielles). Il est actuellement chef de projet au sein du département Infrastructures Informatiques de la direction informatique iTeam d'Arkema.

Il est entré dans le Groupe en 1989 via la société Pennwalt France où il a exercé diverses responsabilités dans le domaine de l'informatique et a rejoint Arkema en 2006 au sein de la direction informatique en tant que chef de service FO (équipe en charge de l'architecture des outils utilisateurs). Il a depuis occupé différents postes au sein de la direction informatique.

Il a par ailleurs exercé diverses fonctions au sein des instances représentatives du personnel notamment en tant que représentant syndical CFE-CGC et secrétaire du Comité Central d'Entreprise d'Arkema France.

**FONCTIONS OU MANDATS EN COURS**

## France

*Au sein du Groupe*

- ▶ Membre du Conseil de surveillance du FCPE Arkema Actionnariat France

## Étranger

- ▶ Néant

**FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\***

## Expirés en 2019

- ▶ Néant

## Expirés de 2015 à 2018

- ▶ Néant

**Mme Marie-Ange Debon**

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

**Date de première nomination** : 18 mai 2018**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021**Nationalité** : française**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019** : 550**Adresse professionnelle** : Arkema, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Née en 1965, Mme Marie-Ange Debon est diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC) et de l'École nationale de l'administration (ENA), et titulaire d'une maîtrise de droit. Elle est administratrice indépendante au sein du Conseil d'administration de TechnipFMC et Présidente de son comité d'audit.

Avant de rejoindre Suez Environnement en 2008, Mme Marie-Ange Debon a occupé plusieurs postes dans l'administration et le secteur privé : auditeur puis conseiller référendaire à la Cour des comptes de 1990 à 1994 puis Directrice générale adjointe de France 3 de 1994 à 1998. Elle intègre le groupe Thomson en 1998 au poste de directeur financier adjoint, puis à compter de juillet 2003 de Secrétaire Générale. En 2008, elle rejoint Suez Environnement en tant que Secrétaire Générale responsable du juridique, de l'audit des systèmes d'information, des risques, des assurances et des achats et membre du Comité de direction du groupe Suez. En 2013, elle prend la responsabilité de la Division Internationale (Amérique du Nord, Asie, Pacifique, Afrique, Inde) du groupe Suez puis entre mars 2018 et décembre 2019 elle a été Directrice générale adjointe en charge de la France, de l'Italie et de l'Europe Centrale et Orientale.

Elle a également été membre du Collège de l'Autorité des marchés financiers de 2008 à 2014 et Présidente de la Commission Droit de l'entreprise du MEDEF de 2009 à 2013.

**FONCTIONS OU MANDATS EN COURS\*\***

## France

- ▶ Membre du Conseil d'administration et Président du Comité d'audit de Technip-FMC\*
- ▶ Membre du Conseil d'administration et Présidente du Comité Jeu Responsable et Développement Durable de FDJ-Française des Jeux\*

## Étranger

- ▶ Membre du Conseil d'administration d'une société du groupe Suez, lydec\* au Maroc

**FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\***

## Expirés en 2019

- ▶ Néant

## Expirés de 2015 à 2018

- ▶ Néant

\* Société cotée

\*\* Hors du Groupe Arkema



**M. Ian Hudson**

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

**Date de première nomination :** 21 mai 2019

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022

**Nationalités :** Anglaise et Suisse

**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :** 450

**Adresse professionnelle :** Arkema, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes

**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Né en 1957, M. Ian Hudson est diplômé de l'université d'Oxford et titulaire d'une maîtrise en français et en allemand.

M. Ian Hudson a entamé sa carrière au sein de la société ICI, une ancienne multinationale britannique spécialisée dans les produits chimiques et les secteurs connexes. En 1998, il a rejoint Dupont de Nemours où il a assumé, pendant 17 ans, de nombreux rôles de leadership. Il a pris sa retraite en 2016 après avoir occupé pendant plus de dix ans la fonction de Président Europe, Moyen-Orient et Afrique. Il a été membre du Comité de direction et Conseil du CEFIC et d'EuropaBio. Il a également été membre du Comité de la Fondation IMD et membre de la chambre de commerce Suisse-Américaine. Il est, depuis 2019, Président du Conseil d'administration de Carbios.

**FONCTIONS OU MANDATS EN COURS\*\***

**France**

- ▶ Président du Conseil d'administration de Carbios\*

**Étranger**

- ▶ Membre du Management Advisory Board de Towerbrook Capital Partners L.P.
- ▶ Membre du Conseil d'administration de Gamma Fiber Holdings

**FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\***

**Expirés en 2019**

- ▶ Néant

**Expirés de 2015 à 2018**

- ▶ Président Europe, Moyen-Orient et Afrique de DuPont International S.A.
- ▶ Membre du Comité de direction et Conseil de l'Association Européenne de l'Industrie Chimique
- ▶ Membre du Comité de la Fondation IMD
- ▶ Membre du Comité de direction d'EuropaBio

**M. Alexandre de Juniac**

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

**Date de première nomination :** 18 mai 2018

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :** 450

**Adresse professionnelle :** IATA, 33 route de l'aéroport, PO BOX 416, 1215 Genève 15 Aéroport, Suisse

**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Né en 1962, M. Alexandre de Juniac est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale de l'administration (ENA). Il est directeur général de l'Association internationale du transport aérien (IATA) depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2016.

M. Alexandre de Juniac a commencé sa carrière au Conseil d'État de 1988 à 1993 où il a été successivement auditeur, Maître des requêtes puis Secrétaire général adjoint. De 1993 à 1995, il est conseiller technique puis directeur adjoint du cabinet de M. Nicolas Sarkozy, ministre du Budget. En 1995, il rejoint le groupe Thomson S.A. (devenu Thalès) comme directeur du plan et du développement. En 1997, il est nommé directeur commercial de Thalès Avionics, puis Secrétaire général de Thalès (1999-2004), directeur général adjoint de Thalès Air Systems (2004-2008) et directeur général pour l'Asie, l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Amérique Latine en mai 2008. De juin 2009 à septembre 2011, il est directeur de cabinet de Mme Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi. De 2011 à 2013, il est Président-directeur général d'Air France puis, jusqu'en juillet 2016, Président-directeur général d'Air France-KLM. M. Alexandre de Juniac a par ailleurs été membre du Conseil de surveillance de Vivendi entre 2013 et 2017.

**FONCTIONS OU MANDATS EN COURS\*\***

**France**

- ▶ Néant

**Étranger**

- ▶ Directeur général de l'Association internationale du transport aérien (IATA)

**FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\***

**Expirés en 2019**

- ▶ Néant

**Expirés de 2015 à 2018**

- ▶ Président-directeur général d'Air France-KLM\*
- ▶ Membre du Conseil de surveillance de Vivendi\*

\* Société cotée

\*\* Hors du Groupe Arkema

**Mme Victoire de Margerie**

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

**Date de première nomination :** 7 novembre 2012**Date du dernier renouvellement :** 21 mai 2019**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022**Nationalité :** française**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :** 450**Adresse professionnelle :** Rondol Industrie, 2 allée André Guinier, 54000 Nancy**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Née en 1963, Mme Victoire de Margerie est diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC) et de l'Institut d'études politiques de Paris (IEP), titulaire d'un DESS de droit privé de l'université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et d'un doctorat de Sciences de gestion de l'université de Paris 2 Panthéon-Assas. Elle est Présidente et principale actionnaire de la PME de micromécanique Rondol Industrie depuis 2012. Elle est, par ailleurs, Vice-Président du *World Materials Forum* et administrateur des sociétés Eurazeo (France) et Babcock International (Royaume Uni).

Elle a auparavant occupé des fonctions industrielles opérationnelles en Allemagne, en France et aux États-Unis chez Elf Atochem, Carnaud Metal-Box et Pechiney. Entre 2002 et 2011, elle a aussi enseigné la stratégie et le management technologique à l'École de Management de Grenoble.

**FONCTIONS OU MANDATS EN COURS\*\*****France**

- ▶ Président de Rondol Industrie
- ▶ Membre du Conseil de surveillance et du Comité financier d'Eurazéo\*

**Étranger**

- ▶ Administrateur, membre du Comité de nomination et de rémunération et membre du Comité d'audit et des risques de Babcock International Group Plc.\*

**FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\*****Expirés en 2019**

- ▶ Néant

**Expirés de 2015 à 2018**

- ▶ Président du Conseil d'administration de Soitec\*
- ▶ Administrateur d'Écoemballages
- ▶ Administrateur de Morgan Advanced Materials\* (Royaume-Uni)
- ▶ Administrateur d'Italcementi\* (Italie)
- ▶ Membre du Conseil de surveillance de Banque Transatlantique

**M. Laurent Mignon**

ADMINISTRATEUR

**Date de première nomination :** 10 mai 2006**Date du dernier renouvellement :** 21 mai 2019**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022**Nationalité :** française**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :** 300**Adresse professionnelle :** Groupe BPCE, 50 avenue Pierre Mendès France, 75201 Paris Cedex 13**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Né en 1963, M. Laurent Mignon est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC) et du *Stanford Executive Program*. Il est Président du directoire du groupe BPCE depuis le 1<sup>er</sup> juin 2018.

Laurent Mignon a exercé, pendant plus de dix ans, différentes fonctions à la Banque Indosuez, allant des salles de marché à la banque d'affaires. En 1996, il rejoint la Banque Schroders à Londres, puis AGF en 1997 comme directeur financier et est nommé membre du Comité exécutif en 1998. Il prend successivement la responsabilité en 2002 des Investissements de la Banque AGF Asset Management, d'AGF Immobilier puis, en 2003, du pôle Vie et services financiers et de l'assurance-crédit. De septembre 2007 à mai 2009, il devient associé gérant de Oddo et Cie aux côtés de Philippe Oddo. Il a ensuite été directeur général de Natixis S.A. jusqu'au 31 mai 2018.

**FONCTIONS OU MANDATS EN COURS\*\*****France***Au sein du groupe BPCE*

- ▶ Président du directoire du groupe BPCE
- ▶ Président du Conseil d'administration de Natixis S.A.\*
- ▶ Administrateur de la Compagnie Nationale de Prévoyance (CNP)\*

*Hors groupe BPCE*

- ▶ Censeur ODDO
- ▶ Censeur Fimalac

**Étranger**

- ▶ Néant

**FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\*****Expirés en 2019**

- ▶ Président du Conseil d'administration du Crédit Foncier de France

**Expirés de 2015 à 2018**

- ▶ Directeur général de Natixis S.A.\*
- ▶ Président du Conseil d'administration de Natixis Global Asset Management (NGAM)
- ▶ Président du Conseil d'administration de Coface S.A.\*
- ▶ Président du Conseil d'administration de Natixis Assurance
- ▶ *Director* de Lazard Ltd\*
- ▶ Membre du Conseil d'administration de Peter J. Solomon Company LLC

\* Société cotée

\*\* Hors du Groupe Arkema

**Mme Hélène Moreau-Leroy**

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

Date de première nomination : 2 juin 2015

Date du dernier renouvellement : 21 mai 2019

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 : 450

Adresse professionnelle : Safran, 46 rue Camille Desmoulins, 92130 Issy-les-Moulineaux

**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Née en 1964, Mme Hélène Moreau-Leroy est diplômée de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) de Lyon et titulaire d'un MBA international (*Master in International Business Administration*) de l'université de Nouvelle-Angleterre en Australie. Elle est également certifiée *professional supply chain* (APICS). Elle est directrice du projet d'intégration de Zodiac Aerospace chez Safran.

Hélène Moreau-Leroy a occupé plusieurs postes de direction en recherche et développement, gestion de projets, achats et production pour des groupes industriels et a passé 14 ans dans des fonctions internationales à l'étranger. Elle a rejoint le Groupe Safran, en 2003, au sein de la direction des achats groupe de Snecma S.A. puis a pris en charge le développement de la *supply chain* dans les pays émergents de Messier-Bugatti Dowty avant de devenir directeur des programmes et membre du Comité de direction de celle-ci. Elle était Présidente de Safran Transmission Systèmes depuis 2013 avant d'être nommée directrice du projet d'intégration de Zodiac Aerospace le 1<sup>er</sup> décembre 2017.

Hélène Moreau-Leroy est également membre du Comité de direction du Groupement des Équipementiers de l'Aéronautique et Défense (GEAD) et membre de réseaux et associations de promotion de la diversité en entreprise.

**FONCTIONS OU MANDATS EN COURS\*\***

France

- ▶ Néant

Étranger

- ▶ Administrateur de Safran Aero Booster (Belgique)

**FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\***

Expirés en 2019

- ▶ Néant

Expirés de 2015 à 2018

- ▶ Administrateur de SEM-MB
- ▶ Président de Safran Transmission Systems

**M. Thierry Morin**

ADMINISTRATEUR ET PRÉSIDENT DU COMITÉ DE NOMINATION, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Date de première nomination : 10 mai 2006

Date du dernier renouvellement : 23 mai 2017

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 : 1 281

Adresse professionnelle : Arkema, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes

**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Né en 1952, M. Thierry Morin est titulaire d'une maîtrise de gestion de l'université de Paris IX – Dauphine. Il est Président de Thierry Morin Consulting et Gérant de TM France.

Ayant rejoint le groupe Valeo en 1989, il a exercé différentes fonctions au sein de cette société (directeur financier de branche, du Groupe et des achats et de la stratégie) avant de devenir directeur général adjoint en 1997, directeur général en 2000, Président du Directoire en 2001 puis Président-directeur général de mars 2003 à mars 2009. Auparavant, il avait exercé différentes fonctions au sein des sociétés Burroughs, Schlumberger et Thomson Consumer Electronics. Il a été Président du Conseil d'administration de l'Université de Technologie de Compiègne jusqu'en 2017 et est également ancien Président du Conseil d'administration de l'INPI (Institut national de la propriété industrielle).

**FONCTIONS OU MANDATS EN COURS\*\***

France

- ▶ Président de Thierry Morin Consulting (TMC)
- ▶ Gérant de TM France
- ▶ Président du Conseil de surveillance de la société Elis\*

Étranger

- ▶ Président de TMPARFI S.A. (Luxembourg)
- ▶ Président de HNT Electronics Co., Ltd (Corée)

**FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\***

Expirés en 2019

- ▶ Néant

Expirés de 2015 à 2018

- ▶ Président du Conseil d'administration de l'Université de Technologie de Compiègne

\* Société cotée

\*\* Hors du Groupe Arkema

**Mme Nathalie Muracciole**

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

**Date de première nomination :** 7 juillet 2016**Date d'échéance du mandat :** Comité de Groupe européen suivant l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019**Nationalité :** française**Adresse professionnelle :** Arkema, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Née en 1964, Mme Nathalie Muracciole est diplômée de la faculté de droit de Créteil. Elle est en charge du pôle développement des métiers au sein de la direction du développement des ressources humaines depuis le 15 janvier 2018.

Elle débute sa carrière en 1983 au sein du groupe Total en qualité d'assistante de direction chez CDF Chimie (devenu Orkem). Elle est ensuite gestionnaire de carrières de la division Marchés Professionnels de Sigma Kalon. Après quelques années chez Mapa Spontex en tant que responsable emploi/recrutement et formation/communication, elle rejoint Atofina en 2003. Elle devient successivement responsable de la formation Corporate d'Arkema en 2004, responsable ressources humaines et relations sociales du siège social entre 2006 et 2012 puis responsable de l'accompagnement du changement dans le cadre du projet Ambition entre 2012 et 2017.

**FONCTIONS OU MANDATS EN COURS\*\***

## France

- ▶ Néant

## Étranger

- ▶ Néant

**FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\***

## Expirés en 2019

- ▶ Néant

## Expirés de 2015 à 2018

- ▶ Néant

**M. Marc Pandraud**

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

**Date de première nomination :** 15 juin 2009**Date du dernier renouvellement :** 23 mai 2017**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020**Nationalité :** française**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :** 500**Adresse professionnelle :** JP Morgan, 14 place Vendôme, 75001 Paris**EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Né en 1958, M. Marc Pandraud est diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe). Il est *Vice-Chairman* de la banque de financement et de marchés de JP Morgan pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique depuis le 14 avril 2016.

Il débute sa carrière en tant qu'auditeur chez Peat Marwick Mitchell (1982-1985). Il devient ensuite Vice-président de Bear Stearns & Co Inc. (1985-1989), directeur général de SG Warburg France S.A. (1989-1995) puis directeur général de Deutsche Morgan Grenfell (1995-1998). Il rejoint ensuite Merrill Lynch où il occupe les fonctions de directeur exécutif de Merrill Lynch & Co Inc. (1998) et directeur général de Merrill Lynch France (1998) puis, Président de Merrill Lynch France (2005-2009). Il a été Président des activités de Deutsche Bank en France à partir de 2009 et *Vice-Chairman* de Deutsche Bank Europe – Moyen-Orient et Afrique, entre juin 2013 et janvier 2016.

**FONCTIONS OU MANDATS EN COURS\*\***

## France

- ▶ *Vice-Chairman* de la banque de financement et de marchés de JP Morgan pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique

## Étranger

- ▶ Néant

**FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\***

## Expirés en 2019

- ▶ Néant

## Expirés de 2015 à 2018

- ▶ *Vice-Chairman* Deutsche Bank Europe – Moyen-Orient et Afrique

\* Société cotée

\*\* Hors du Groupe Arkema

## Fonds Stratégique de Participations

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTÉ PAR MME ISABELLE BOCCON-GIBOD

**Date de première nomination :** 15 mai 2014

**Date du dernier renouvellement :** 18 mai 2018

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021

**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :** 4 759 008

**Adresse professionnelle :**  
47 rue du Faubourg Saint-Honoré,  
75401 Paris Cedex 08

### EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Le Fonds Stratégique de Participations (FSP) est une société d'investissement à capital variable enregistrée auprès de l'Autorité des marchés financiers, destinée à favoriser l'investissement de long terme en actions, en prenant des participations qualifiées de « stratégiques » dans le capital de sociétés françaises. Le Conseil d'administration du FSP comprend huit membres et est composé des sept compagnies d'assurances actionnaires ainsi que du groupe Edmond de Rothschild.

Le FSP comprend cinq compartiments, dédié chacun à un investissement dans le capital d'une société.

Le FSP est une structure d'investissement autonome disposant d'une gouvernance propre. La gestion du FSP est déléguée à une entité du groupe Edmond de Rothschild (équipe dédiée au sein d'Edmond de Rothschild Asset Management) qui est notamment en charge du suivi financier des sociétés dans lesquelles le FSP détient une participation et des relations avec les représentants permanents du FSP dans les Conseils d'administration de celles-ci. Le FSP n'agit pas de concert avec d'autres actionnaires et vote de manière indépendante aux assemblées générales de ses participations. Le FSP a désigné Mme Isabelle Boccon-Gibod en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration de la Société.

### FONCTIONS OU MANDATS EN COURS\*\*

#### France

- ▶ Administrateur de SEB S.A.\*
- ▶ Administrateur d'Eutelsat Communications\*
- ▶ Membre du Conseil de surveillance de Tikehau Capital SCA \*
- ▶ Administrateur de Elior Group\*
- ▶ Administrateur de Neonen

#### Étranger

- ▶ Néant

### FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\*

#### Expirés en 2019

- ▶ Néant

#### Expirés de 2015 à 2018

- ▶ Administrateur de Zodiac Aerospace\*

## Mme Isabelle Boccon-Gibod

REPRÉSENTANT PERMANENT DU FSP

MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

**Date de désignation :** 15 mai 2014

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :** 250

**Adresse professionnelle :** Arkema,  
420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes

### EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Née en 1968, Mme Isabelle Boccon-Gibod est diplômée de l'École Centrale de Paris et de l'université de Columbia aux États-Unis. Elle est membre du Conseil national d'orientation de BPI France, Vice-présidente de la Commission économique du MEDEF, administrateur de Paprec Group, administrateur de Legrand et représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations, administrateur de Zodiac Aerospace.

Elle a été Vice-président exécutif du groupe Arjowiggins et directeur exécutif du groupe Sequana. Elle a également présidé la Copacel (Union française des industries des cartons, papiers et celluloses) jusqu'à fin 2013. Isabelle Boccon-Gibod est également photographe et écrivain.

### FONCTIONS OU MANDATS EN COURS\*\*

#### France

- ▶ Administrateur de Legrand\*
- ▶ Membre du Conseil national d'orientation de BPI France
- ▶ Administrateur de Paprec
- ▶ Administrateur du Centre Technique du Papier
- ▶ Présidente de DEMETER
- ▶ Administrateur de SilMach
- ▶ Administrateur de Arc International

#### Étranger

- ▶ Néant

### FONCTIONS OU MANDATS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS\*\*

#### Expirés en 2019

- ▶ Administrateur de Sequana\*

#### Expirés de 2015 à 2018

- ▶ Représentant permanent du fonds stratégique de participations, administrateur de Zodiac Aerospace\*
- ▶ Vice-présidente de la Commission économique du MEDEF

\* Société cotée

\*\* Hors du Groupe Arkema

## 3.2.2 La direction générale

### 3.2.2.1 LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

A titre préliminaire, il est précisé que le Conseil d'administration d'Arkema n'a pas arrêté de position de principe concernant la combinaison ou la séparation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général.

Le Conseil d'administration avait décidé, en 2006, de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général afin de permettre la mise en place d'un processus de prise de décision simple, réactif et responsable. Cette structure de gouvernance était à l'époque, et reste à ce jour, la structure la plus courante au sein des sociétés cotées sur le marché français.

Suite au renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff par les actionnaires d'Arkema lors de l'assemblée générale du 7 juin 2016, le Conseil d'administration a confirmé, à l'unanimité, sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, le maintien de la combinaison des fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général, et a en conséquence renouvelé celui-ci dans ses fonctions de Président-directeur général.

Ce choix de gouvernance, qui s'accompagne d'un grand nombre de contre-pouvoirs mis en place dès l'origine et renforcés de manière constante depuis, parmi lesquels notamment un taux d'indépendance largement majoritaire des membres du Conseil et des comités et un administrateur référent doté de pouvoirs propres et effectifs, a démontré, en présence de M. Thierry Le Hénaff en qualité de Président-directeur général, sa pleine adéquation avec l'organisation, le fonctionnement et l'activité de la Société comme en attestent les résultats et la performance du Groupe, depuis 2006 et en particulier au cours du dernier mandat du Président-directeur général.

Le Conseil d'administration estime que cette structure de gouvernance simplifiée, avec M. Thierry Le Hénaff, a parfaitement servi les intérêts d'Arkema et de ses actionnaires :

- la combinaison des fonctions a assuré un bon fonctionnement du Conseil et a facilité le fonctionnement stratégique de l'entreprise grâce à une prise de décision rapide et une meilleure communication entre le Conseil et les équipes de direction ;
- la structure est plus légère et réactive ; et
- la gouvernance est plus lisible en interne comme en externe avec un représentant de la société qui parle d'une seule voix avec l'ensemble des parties prenantes.

Dans le cadre de l'arrivée à échéance du mandat du Président-directeur général à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 19 mai 2020, en 2019 et, depuis le début de l'année 2020, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance a effectué un travail approfondi sur la gouvernance du Groupe, en prenant en compte un ensemble de facteurs :

- les résultats et la performance du Groupe depuis 2016 ainsi que les réalisations de M. Thierry Le Hénaff au cours de son dernier mandat ;
- la montée en puissance de la prise en compte par le management des enjeux sociétaux et environnementaux ;
- les retours des *roadshows* gouvernance menés chaque année auprès des équipes de gouvernance des principaux actionnaires d'Arkema et des agences de conseil en vote, en présence, le cas échéant, de l'administrateur référent ;
- les recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- les résultats des évaluations du fonctionnement du Conseil, et en particulier celle menée début 2019 par un cabinet externe et dont les résultats détaillés figurent au paragraphe 3.3.2.4 du présent chapitre ;
- la présence d'un comité exécutif avec l'expérience et les compétences requises ; et enfin,
- l'existence d'un plan de succession robuste sur lequel le Conseil d'administration travaille chaque année.

Ainsi, fort des résultats du Groupe depuis 2016 (dont les principaux indicateurs sont rappelés au paragraphe 3.4.2.2 du présent chapitre) et de leur progression constante depuis près de 15 ans, et de l'évolution également favorable des conditions de fonctionnement des instances de gouvernance de la Société qui ont, elles aussi, beaucoup progressé pour se placer parmi les meilleures pratiques de gouvernance, le Comité a confirmé sa recommandation de renouveler le mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff, et sous réserve du vote favorable de l'assemblée générale, de le renouveler dans ses fonctions de Président-directeur général.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 février 2020, suivant la recommandation du Comité qui lui a permis de prendre une décision éclairée, dans l'intérêt de la Société et de ses parties prenantes, a décidé, à l'unanimité, de proposer le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff à la prochaine assemblée générale, en vue du renouvellement de ses fonctions de Président-directeur général, pour une nouvelle durée de quatre ans à compter de cette dernière. Le Conseil d'administration a, dans ce cadre, souligné le rôle déterminant de M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général d'Arkema depuis sa création en 2006, dans la transformation du Groupe, à partir d'un point de départ fragile et hétérogène, en un acteur majeur et compétitif, engagé socialement et socialement, de la chimie de spécialités et des matériaux avancés doté d'une présence industrielle et commerciale de premier plan, et équilibré géographiquement avec des positions fortes en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, et rappelé, son rôle de « fondateur d'Arkema » ainsi que sa présence nécessaire à la tête d'Arkema, dans une même position, pour mener jusqu'au bout la transformation toujours en cours d'Arkema vers un leader mondial d'un ensemble de spécialités, cohérent et rentable, autour des adhésifs, matériaux avancés et de solutions pour le coating, continuant à renforcer la qualité du profil du Groupe.

Dans le cadre de sa prise de décision, le Conseil d'administration a également pris soin de vérifier que les organes de gouvernance d'Arkema fonctionnaient de manière fluide et efficace, dans un strict respect de l'équilibre des pouvoirs, grâce à l'existence de solides mécanismes de contre-pouvoirs tels que :

- la limitation des pouvoirs du Président-directeur général qui doit notamment soumettre à l'approbation préalable du Conseil les opérations les plus significatives telles que tout investissement industriel d'un montant supérieur à 80 millions d'euros et tout projet d'acquisition ou de cession supérieur à 130 millions d'euros en valeur d'entreprise. Ces limitations de pouvoirs sont détaillées plus largement au paragraphe 3.3.1 du présent chapitre ;
- la nomination, depuis mars 2016, d'un administrateur référent dont la mission principale est de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et d'assister notamment, et en tant que de besoin, le Président-directeur général dans ses relations avec les actionnaires en matière de gouvernance. L'ensemble des missions et attributions de l'administrateur référent, qui ont été enrichies début 2020 avec la conduite systématique d'une *executive session* annuelle (en plus de la réunion qui se tient chaque année dans le cadre des discussions sur la rémunération du Président-directeur général hors sa présence) et son accès sur demande aux réunions du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance portant sur les sujets de gouvernance entrant dans sa mission, figure dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration accessible sur le site internet de la Société, [www.arkema.com](http://www.arkema.com). Elles sont détaillées au paragraphe 3.3.3 du présent chapitre ;
- des administrateurs au sein du Conseil avec des compétences diversifiées et complémentaires, des personnalités fortes, indépendantes et engagées, qui permettent un caractère ouvert, contradictoire et constructif des débats menés au sein du Conseil ;
- la présence largement majoritaire de membres indépendants au sein du Conseil, 64 % à la date du présent document, et de ses comités (3/4 pour le comité d'audit et des comptes et

2/3 pour le comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance), soit des taux supérieurs aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, et des présidents de comités en principe également tous indépendants (cf. explications concernant la présidence du comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et le plan d'évolution au paragraphe 3.1 du présent chapitre ;

- une association de tous les membres du Conseil à la stratégie du Groupe, et à sa mise en œuvre (notamment compte tenu des limitations ci-dessus rappelées) à chaque réunion du Conseil et en particulier lors d'un séminaire annuel dédié et de la réunion annuelle sur site en France ou à l'étranger ;
- une connaissance plus directe des équipes dirigeantes d'Arkema grâce aux interventions multiples de ces derniers dans le cadre des différentes réunions ou événements ; et
- un Président-directeur général membre d'aucun des comités spécialisés du Conseil d'administration et qui n'assiste à aucune réunion ayant trait à son renouvellement, à l'évaluation de ses performances et à la fixation de sa rémunération.

Le Conseil d'administration, dans sa composition à la date du présent document, a toutefois tenu à préciser que la combinaison de fonctions de Président-directeur général qu'il a décidé de maintenir, s'applique au cas particulier de M. Thierry Le Hénaff, compte tenu de sa qualité de « fondateur d'Arkema », de sa performance individuelle et collective, et de la manière dont elle a été réalisée, ainsi que de la pertinence de la stratégie qu'il lui a exposée pour le mandat à venir. La très grande majorité des membres du Conseil ne considèrent cependant pas la combinaison des fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général comme une figure imposée et partagent au contraire l'idée qu'une structure de gouvernance dissociée pourrait être privilégiée à l'avenir notamment dans le contexte d'une succession de M. Thierry Le Hénaff à un moment donné. La structure de gouvernance d'Arkema, y compris la combinaison des fonctions, continuera d'être revue par le Conseil d'administration à l'occasion de chaque évaluation de son fonctionnement.

### 3.2.2.2 LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Président-directeur général a mis en place, à ses côtés, un Comité exécutif (Comex).

Le Comex assure le pilotage opérationnel ainsi que la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie au sein du Groupe. C'est une instance de décision qui privilégie la réflexion stratégique et le suivi des performances et examine les sujets importants d'organisation et les grands projets. Il veille en outre à la mise en œuvre du contrôle interne. Le Comex se réunit deux fois par mois.

#### COMPOSITION DU COMEX AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nom	Fonction	Périmètre d'attribution	Date de nomination
Thierry Le Hénaff	Président-directeur général		2006
<b>Directeurs généraux opérationnels</b>			
Christophe André	Directeur général en charge des matériaux avancés	Business Lines Polymères Techniques et Additifs de Performance, et excellence commerciale	2016

Nom	Fonction	Périmètre d'attribution	Date de nomination
Vincent Legros	Directeur général de Bostik	Bostik	2016
Marc Schuller	Directeur général en charge des Coating Solutions et Spécialités Industrielles	Pôle Coating Solutions, pôle Spécialités Industrielles et achats globaux d'énergie et de matières premières	2006
<b>Directeurs généraux fonctionnels</b>			
Luc Benoit-Cattin	Directeur général Industrie	Sécurité industrielle, environnement et développement durable, technique et construction, <i>supply chain</i> , qualité et achats de biens et services, procédés et excellence opérationnelle	2011
Bernard Boyer	Directeur général Stratégie	Plan, études économiques, acquisitions/cessions, audit interne et contrôle interne, assurances et gestion des risques, et juridique	2006
Marie-José Donsion	Directeur financier	Comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie, financement, fiscalité, communication financière et informatique	2018
Thierry Parmentier	Directeur général Ressources Humaines et Communication	Ressources humaines et communication	2019

M. Thierry Parmentier a rejoint Arkema pour en devenir le directeur Ressources Humaines et Communication, membre du Comex, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2019, en remplacement de M. Michel Delaborde qui a fait valoir ses droits à la retraite.

Au 31 décembre 2019, le Comex comprend une femme, soit un taux de féminisation de 12,5 %.

La direction R&D placée sous la responsabilité de M. Christian Collette, *Chief Technical Officer* (CTO) d'Arkema, est par ailleurs directement rattachée au Président-directeur général compte tenu de son importance dans la stratégie du Groupe. Pour plus de détails sur cette direction, voir la section 1.3 du présent document.

Le Président-directeur général a annoncé le 3 mars 2020, les évolutions suivantes au sein du Comex :

- à compter du 3 mars 2020 : M. Marc Schuller est devenu *Chief Operating Officer* (COO) d'Arkema. Il supervise les activités Coating Solutions, Spécialités Industrielles et Matériaux

Avancés. Par ailleurs, la région Amérique du Nord, les achats matières premières et énergie, et l'excellence commerciale lui sont également rattachés ;

- à compter du 4 mai 2020, trois nouveaux membres rejoignent le Comex : Mme Marie-Pierre Chevallier, M. Richard Jenkins et M. Erwoan Pezron qui reporteront à M. Marc Schuller et dont les responsabilités *business* seront détaillées à cette date.

Ces évolutions permettent une représentation plus large et diversifiée des lignes de *Business*, afin de poursuivre l'adaptation du Groupe aux enjeux du monde d'aujourd'hui et de demain.

Compte tenu de ces nominations, au 4 mai 2020, le Comex comprendra deux femmes, soit un taux de féminisation de 20 %.

Les biographies des membres du Comex peuvent être consultées sur le site internet de la Société ([www.arkema.com](http://www.arkema.com)) sous la rubrique Finance/Gouvernance.

### 3.2.2.3 LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE

Le Président-directeur général a mis en place, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2016, un Comité de direction Groupe qui a notamment pour mission l'examen trimestriel de la performance du Groupe (HSE, financière et opérationnelle) et le suivi des projets et enjeux majeurs du Groupe. C'est également un lieu d'échanges sur les orientations à moyen et long terme du Groupe. Il se réunit quatre fois par an.

Au 31 décembre 2019, le Comité de direction Groupe était composé de dix-neuf membres dont les huit membres du Comex, sept directeurs de *Business Lines*, deux directeurs de fonctions supports et deux directeurs pays. Le Comité de direction Groupe comprend trois femmes, soit un taux de féminisation de 16 %.



### 3.2.3 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil d'administration et la direction générale

#### 3.2.3.1 ABSENCE DE LIEN FAMILIAL

À la connaissance de la Société, et à la date du présent document, il n'existe aucun lien familial entre (i) les membres du Conseil d'administration, (ii) les membres du Comex et (iii) les membres du Conseil d'administration et ceux du Comex.

#### 3.2.3.2 ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, D'ASSOCIATION À UNE FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU DE SANCTION PUBLIQUE

À la connaissance de la Société, et à la date du présent document, aucun membre du Conseil d'administration ou du Comex :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou à un placement d'entreprises sous administration judiciaire en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance au cours des cinq dernières années ; et
- n'a fait l'objet d'une incrimination ou d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris les organismes professionnels désignés) au cours des cinq dernières années.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

#### 3.2.3.3 ABSENCE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

La Société a mis en place différentes mesures pour prévenir les conflits d'intérêts potentiels entre les administrateurs et la Société.

Ainsi, en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise et les recommandations du Code AFEP-MEDEF en particulier, le Règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société précise que :

- l'administrateur s'engage, en toutes circonstances, à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et, dans ce cadre, à ne pas rechercher ou accepter de la Société, ou de sociétés liées à celle-ci, directement ou indirectement, des avantages susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre son indépendance. Il s'engage à informer le Conseil d'administration de toute convention intervenant entre lui, directement ou indirectement, ou par personne interposée, et la Société, préalablement à sa conclusion et à ne pas prendre de responsabilités, à titre personnel, dans des entreprises ou dans des affaires

qui sont en concurrence avec la Société sans en informer préalablement le Conseil d'administration et le Président du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance ; et

- en situation de conflit d'intérêts, l'administrateur s'abstient de participer au vote de toute résolution soumise au Conseil ainsi qu'à la discussion précédant ce vote. Le Président peut lui demander de ne pas assister à la délibération.

L'administrateur établit, au moment de son entrée en fonction, chaque année en réponse à une demande faite par la Société, à l'occasion de la préparation du document d'enregistrement universel, et à tout moment si le Président le lui demande, une déclaration relative à l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts, même potentiel.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de situation de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs, à l'égard de la Société, des membres du Conseil d'administration, de la direction générale et leurs intérêts privés. À la connaissance de la Société, il n'existe par ailleurs pas d'arrangement ou d'accord, avec les principaux actionnaires, clients ou fournisseurs de la Société, en vertu duquel un membre du Conseil d'administration ou de la direction générale a été sélectionné.

À la connaissance de la Société, il n'existe enfin aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration et de la direction générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société, autres que celles prévues aux paragraphes 3.4.2.1 et 3.4.3.1 du présent chapitre.

#### 3.2.3.4 INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICES

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de services liant les membres du Conseil d'administration ou du Comex à la Société ou l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantage aux termes d'un tel contrat. Les membres du Comex sont en revanche tous salariés de la Société à l'exception de M. Thierry Le Hénaff.

#### 3.2.3.5 PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS PORTANT SUR DES OPÉRATIONS COURANTES ET CONCLUES A DES CONDITIONS NORMALES

Conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce, tel que modifié par la loi Pacte, le Conseil d'administration du 26 février 2020 a approuvé la procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Aux termes de cette procédure,

un comité d'examen des conventions courantes, composé du responsable de la *compliance*, du chef du département Financement et Trésorerie et du directeur de l'Audit Interne et du Contrôle Interne, se réunit deux fois par an en session ordinaire, et de manière extraordinaire si besoin, afin de s'assurer que les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales conclues par la Société le sont bien à l'aune des critères définis dans la procédure.

Le comité d'examen des conventions courantes établit une fois par an, et plus si nécessaire, un rapport qui est remis au Comité d'audit et des comptes. Sur compte rendu de ce dernier, le Conseil d'administration réévalue une fois par an la procédure en vue de sa mise à jour, le cas échéant.

## 3.3 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les missions et règles de fonctionnement des organes d'administration et de direction de la Société sont fixées par la loi et les statuts de la Société ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil d'administration. Ces derniers documents peuvent être consultés sur le site Internet de la Société ([www.arkema.com](http://www.arkema.com)) sous la rubrique Finance/Gouvernance.

### 3.3.1 Direction et limitation des pouvoirs du Président-directeur général

#### 3.3.1.1 POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Les pouvoirs du Président-directeur général peuvent être limités par le Conseil d'administration. Ainsi dès 2006, le Conseil

d'administration a instauré un droit d'examen préalable ou *a posteriori* du Conseil d'administration. Le Président-directeur général doit donc informer ce dernier ou soumettre à son approbation préalable les opérations les plus significatives comme suit :

#### Autorisation préalable du Conseil d'administration

- Budget global d'investissements
- Tout investissement industriel d'un montant unitaire supérieur à 80 millions d'euros
- Tout projet d'acquisition ou de cession supérieur à 130 millions d'euros en valeur d'entreprise
- Tout dépassement du budget annuel global d'investissements de plus de 10 %

#### Information du Conseil d'administration *a posteriori*

- Tout investissement industriel d'un montant unitaire supérieur à 30 millions d'euros
- Tout projet d'acquisition ou de cession supérieur à 50 millions d'euros en valeur d'entreprise

Les pouvoirs généraux du Président-directeur général ont été confirmés par le Conseil d'administration à l'occasion du renouvellement de son mandat en 2016.

### 3.3.1.2 CAUTIONS, AVALS ET GARANTIES

Chaque année, le Conseil d'administration autorise le Président-directeur général, avec faculté de subdélégation, pour une durée d'un an, à émettre, au nom de la Société, des cautions, avals et garanties à l'égard de tiers. Ainsi, lors de sa séance du 21 janvier 2019, le Conseil d'administration a donné son autorisation en vue de la souscription par la Société de nouveaux engagements, dans la limite d'un montant de 90 millions d'euros et de la poursuite des cautions, avals et garanties précédemment délivrés.

Lors de sa séance du 20 janvier 2020, le Conseil d'administration a renouvelé son autorisation en vue de la souscription par la Société de nouveaux engagements, dans la limite d'un montant

de 90 millions d'euros, et de la poursuite des cautions, avals et garanties précédemment délivrés. En outre, conformément aux dispositions de l'article L. 225-35 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019 de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés, le Conseil d'administration a autorisé le Président-directeur général à garantir pour une durée d'un an et sans limite de montant les engagements pris par la Société pour les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16, II du Code de commerce.

## 3.3.2 Missions et fonctionnement du Conseil d'administration

### 3.3.2.1 MISSIONS

Le Conseil d'administration est un organe collégial mandaté par l'ensemble des actionnaires au sein duquel les décisions sont prises collectivement. Il est responsable devant l'ensemble des actionnaires.

Le Conseil d'administration de la Société exerce les compétences qui lui sont dévolues par la loi pour agir en toute circonstance dans l'intérêt social de la Société. Il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Enfin, il s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme par l'entreprise en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

À ce titre, il doit notamment veiller aux développements stratégiques du Groupe, désigner les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de la stratégie, contrôler la mise en œuvre de celle-ci, exercer un droit de décision sur les opérations majeures, veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés, à travers les comptes notamment, et s'assurer de la qualité de son fonctionnement. Il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques notamment financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence.

Le Conseil d'administration peut décider la création d'un ou plusieurs comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions et qui exercent leur activité sous sa responsabilité. Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration et de chacun de ses comités, certains sujets font ainsi l'objet d'un examen préalable par l'un des comités avant d'être ensuite présentés au Conseil d'administration et soumis à son approbation.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil revoit les objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes du Groupe, leurs modalités de mise en œuvre et les actions menées pour les atteindre qui lui sont présentées par la direction générale deux fois par an lors du point général sur les ressources humaines et plus particulièrement lors de la revue du plan de gestion des carrières. Des informations complémentaires sur ces objectifs, leurs modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus figurent au paragraphe 4.4.1.6 du présent document.

### 3.3.2.2 MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT

Le fonctionnement du Conseil d'administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par son Règlement intérieur modifié pour la dernière fois le 26 février 2020 en conformité avec les différentes évolutions législatives et réglementaires intervenues en 2019 ainsi que le Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an et chaque fois que l'intérêt social l'exige, sur convocation de son Président. La convocation peut être faite par tout moyen, même verbalement, huit jours avant la date de la réunion et, en cas d'urgence, sans délai. Elle précise le lieu de la réunion. Cette convocation et la mise à disposition des documents en support de la réunion s'effectuent sur une plateforme digitale permettant un échange de données en toute sécurité. Les réunions se tiennent en principe au siège de la Société mais peuvent dans certains cas, conformément à la loi, aux statuts et au Règlement intérieur, se tenir par voie de conférence téléphonique.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, à défaut, par le doyen d'âge des administrateurs présents.

Le Conseil d'administration peut valablement délibérer même en l'absence de convocation si tous ses membres sont présents ou représentés. Conformément au Règlement intérieur, dans tous les cas autorisés par la loi et si la convocation le prévoit, sont

réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents, réputés présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

En conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise et les recommandations du Code AFEP-MEDEF en particulier, le Règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société précise également les droits et obligations des administrateurs et prévoit notamment que :

- les administrateurs doivent, avant d'accepter des fonctions d'administrateur de la Société, s'assurer d'avoir connaissance des statuts de la Société, du Règlement intérieur du Conseil d'administration et des textes légaux et réglementaires régissant les fonctions d'administrateur de société anonyme et notamment des règles relatives à la définition des pouvoirs du Conseil d'administration, au cumul de mandats, aux conventions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, à la détention et l'utilisation d'information privilégiée, aux déclarations des opérations effectuées sur les titres de la Société et aux périodes d'abstention d'intervention sur ces titres ;
- l'administrateur est mandaté par l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de la Société ;
- l'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. En conséquence, l'administrateur ne peut pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. À cet effet, l'administrateur s'engage à informer le Président du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance de tout nouveau mandat d'administrateur ou dirigeant mandataire social qu'il accepte dans une société hors du Groupe ou hors de son groupe d'appartenance, y compris sa participation aux comités du Conseil de ces sociétés ; s'agissant d'un dirigeant mandataire social, il ne peut pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe et doit recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée ;
- l'administrateur doit être assidu et, dans la mesure du possible, participer à toutes les séances du Conseil d'administration de la Société et des réunions des comités auxquels il appartient ainsi qu'aux assemblées ;
- les administrateurs reçoivent, avant toute réunion, dans un délai suffisant, et en principe avec la convocation sauf urgence justifiée par des circonstances particulières, l'ordre du jour ainsi qu'un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse particulière et une réflexion préalable, chaque fois que le respect de la confidentialité le permet. L'administrateur peut en outre demander au Président-directeur général tout complément d'informations qu'il juge nécessaire

au bon accomplissement de sa mission, notamment au vu de l'ordre du jour des réunions ;

- s'il le juge nécessaire, l'administrateur peut demander, lors de sa nomination ou tout au long de son mandat, à bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe, ses métiers et son secteur d'activité. Ces formations sont organisées par la Société et sont à la charge de celle-ci ;
- l'intégralité des dossiers du Conseil d'administration et des informations recueillies pendant ou en dehors des séances du Conseil d'administration est confidentielle sans aucune exception, indépendamment du point de savoir si les informations recueillies ont été présentées comme confidentielles. À cet égard, l'administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par la loi. Par ailleurs, les administrateurs s'engagent à ne pas s'exprimer individuellement en dehors des délibérations internes au Conseil d'administration sur les questions évoquées au Conseil d'administration, et sur le sens des opinions exprimées par chaque administrateur ; et
- l'administrateur doit, en application des prescriptions légales et réglementaires, s'abstenir d'effectuer des opérations sur titres (y compris les instruments financiers dérivés) de la Société dans la mesure où il dispose, de par ses fonctions, d'informations privilégiées. Dans ce cadre, il est notamment inscrit sur la liste des personnes soumises aux fenêtres négatives mise en place par la Société, dès son entrée en fonctions. Par ailleurs, l'administrateur doit déclarer les transactions effectuées sur les titres de la Société.

Il prévoit en outre que lorsque les fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général sont exercées par la même personne, le Conseil d'administration désigne un administrateur référent, choisi parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance (pour plus de détails, voir le paragraphe 3.3.3 du présent chapitre).

Conformément au Code AFEP-MEDEF et aux meilleures pratiques de gouvernance, le Président-directeur général n'assiste à aucune des discussions portant sur son mandat et sur sa rémunération. Les membres du Conseil d'administration discutent donc de ces sujets hors sa présence. Le Règlement intérieur, modifié par le Conseil d'administration le 26 février 2020, prévoit désormais en outre qu'à l'issue du compte rendu de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration, une *executive session* se tient sous la conduite de l'administrateur référent, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

### 3.3.2.3 ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'exercice 2019, le Conseil d'administration s'est réuni à huit reprises. Le taux de présence des administrateurs à ces séances, élevé, s'établit à 95 % (contre 97 % en 2018 et 90,5 % en 2017). La durée moyenne des réunions a été d'environ quatre heures.

Les taux de participation individuelle des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et des comités en 2019 figurent ci-après :

Administrateurs	Conseil d'administration		Comité d'audit et des comptes		Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance	
	Taux de présence	Nombre de réunions	Taux de présence	Nombre de réunions	Taux de présence	Nombre de réunions
Thierry Le Hénaff	100 %	8/8	-	-	-	-
Yannick Assouad	100 %	8/8	-	-	-	-
Jean-Marc Bertrand	100 %	8/8	-	-	-	-
Marie-Ange Debon	100 %	8/8	100 %	6/6	-	-
François Enaud <sup>(1)</sup>	100 %	4/4	-	-	100 %	2/2
Ian Hudson <sup>(2)</sup>	100 %	4/4	100 %	4/4	-	-
Alexandre de Juniac	100 %	8/8	-	-	100 %	4/4
Victoire de Margerie	75 %	6/8	-	-	75 %	3/4
Laurent Mignon	75 %	6/8	-	-	-	-
Hélène Moreau-Leroy	100 %	8/8	100 %	6/6	-	-
Thierry Morin	100 %	8/8	-	-	100 %	4/4
Nathalie Muracciole	100 %	8/8	-	-	-	-
Marc Pandraud	88 %	7/8	-	-	-	-
Fonds Stratégique de Participations représenté par Isabelle Boccon-Gibod	100 %	8/8	100 %	6/6	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>95 %</b>	<b>8</b>	<b>100 %</b>	<b>6</b>	<b>92 %</b>	<b>4</b>

(1) Mandat échu le 21 mai 2019.

(2) Mandat depuis le 21 mai 2019.

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration a porté sur les sujets annuels récurrents ainsi que sur des sujets plus spécifiques comme suit :

#### Activités, stratégie et gestion des risques

##### Sujets annuels récurrents

- revue et approbation de la stratégie et des grandes priorités opérationnelles présentées lors du séminaire annuel
- suivi de la mise en œuvre du programme d'acquisitions ciblées et des grands projets d'investissements industriels
- revue et, le cas échéant, mise à jour, de la cartographie des risques
- présentation et validation du programme d'assurances
- évolution de l'environnement concurrentiel
- examen de la situation du Groupe en terme de cyber-sécurité
- point d'étape sur la transformation digitale du Groupe
- présentation de l'activité de la direction industrielle
- présentation et suivi de l'activité de chacun des pôles d'activités.

##### Sujets spécifiques 2019

- divers projets stratégiques : acquisitions d'ArrMaz, Lambson et Prochimir, cession de l'activité Polyoléfines Fonctionnelles, extension de capacité de résines photoréticulables en Chine et accroissement des capacités de production des polymères fluorés Kynar® en Chine.

**Situation comptable et financière****Sujets annuels récurrents**

- approbation du budget annuel
- arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés, proposition d'affectation du résultat et de distribution du dividende
- approbation du rapport financier annuel, rapport de gestion et, plus généralement, du document d'enregistrement universel
- préparation de l'Assemblée générale annuelle et notamment arrêté des résolutions soumises à cette dernière
- arrêté des documents de gestion prévisionnels
- arrêté des comptes semestriels et examen des informations financières trimestrielles
- examen des comptes rendus des travaux du Comité d'audit et des comptes
- approbation des projets de communiqués de presse des résultats
- examen des besoins en ressources financières et, dans ce cadre, du programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) et fixation de l'enveloppe d'émissions d'emprunts obligataires
- compte rendu des *roadshows*.

**Sujets spécifiques 2019**

- refinancement partiel des obligations hybride de la Société : émission d'une nouvelle obligation hybride libellée en euros et rachat de l'obligation hybride existante
- autorisation du renouvellement du programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) pour un montant maximum de 3,5 milliards d'euros.

**Gouvernance et rémunérations****Sujets annuels récurrents**

- évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration
- appréciation de l'indépendance des administrateurs
- revue des mandats d'administrateurs et proposition de renouvellements/nominations
- examen des comptes rendus des travaux du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance
- examen des conventions réglementées et revue des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice
- politique de rémunération des mandataires sociaux non dirigeants
- politique de rémunération du Président-directeur général
- éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-directeur général, au titre de l'exercice précédent
- conditions de rémunération des membres du Comex (part fixe, part variable au titre de l'exercice clos et critères de part variable)
- fixation des éléments de rémunération en capital au profit des salariés du Groupe (plan d'actions de performance, augmentation de capital réservée aux salariés...)
- évolution du Comité exécutif et plan de succession, en ce compris le Président-directeur général, et politique de gestion des dirigeants
- fixation des pouvoirs du Président-directeur général en matière de cautions, avals et garanties
- compte rendu de l'activité de l'administrateur référent
- approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

**Sujets spécifiques 2019**

- évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration par le cabinet Spencer Stuart
- nomination de M. Ian Hudson en qualité d'administrateur et renouvellement des mandats de Mmes Hélène Moreau-Leroy, Victoire de Margerie et de M. Laurent Mignon
- nomination de Mme Hélène Moreau-Leroy en qualité d'administrateur référent en remplacement de M. François Enaud
- arrêté de la réalisation des conditions de performance des plans d'actions de performance 2015 et 2016
- plan d'attribution d'actions de performance 2019 : définition des critères et introduction d'un critère de performance extra-financière.

**Responsabilité sociale et environnementale****Sujets annuels récurrents**

- situation du Groupe du point de vue environnemental et de la sécurité
- politique ressources humaines du Groupe et notamment politique de diversité
- démarche et feuille de route RSE du Groupe.
- déclaration de performance extra-financière et devoir de vigilance.

**Sujets spécifiques 2019**

- revue en détails des aspects RSE dans le cadre des acquisitions et investissements réalisés.

Lors de chaque réunion, le Président fait un suivi sur les opérations conclues depuis la précédente réunion et sollicite l'autorisation du Conseil d'administration sur les principaux projets en cours susceptibles d'être conclus avant le Conseil d'administration suivant.

Le Conseil d'administration revoit une fois par an, au cours d'une journée dédiée, l'ensemble de la stratégie d'Arkema, en présence des membres du Comex et du directeur de la R&D (CTO). Au cours de cette séance, les administrateurs bénéficient de présentations détaillées sur les sujets clés de la stratégie du Groupe que sont notamment la R&D, avec une démonstration des innovations récentes dans les différentes activités, la stratégie d'acquisitions, la sécurité et le développement durable, la stratégie digitale, l'environnement concurrentiel et les risques opérationnels spécifiques. C'est également l'occasion pour le Conseil d'analyser les principaux enjeux des années à venir et de réfléchir sur l'évolution du profil du Groupe. À l'issue de ce séminaire, les administrateurs rencontrent une vingtaine de cadres dirigeants et hauts potentiels du Groupe.

Le Conseil d'administration veille en outre à ce que la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif et de ses hauts dirigeants notamment et de manière générale dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité. Il revoit donc chaque année la politique établie par la direction générale dans cette matière, les objectifs fixés, les actions mises en œuvre ainsi que les résultats obtenus. Pour plus de détails sur la politique ressources humaines du Groupe en matière de diversité, voir le paragraphe 4.4.1.6 du présent document.

Enfin, le Conseil d'administration, sur la base des travaux préparatoires du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et, en pleine coopération avec le Président-directeur général, examine chaque année, avec attention, les plans de succession du Président-directeur général et des membres du Comité exécutif et les évolutions de carrières des principaux dirigeants du Groupe. Ces travaux permettent de préparer les renouvellements et remplacements nécessaires aux différentes échéances prévues et de prévoir les scénarios de succession à long terme ou pour faire face à une situation de crise. Il a dans ce cadre fixé les modalités de remplacement du Président-directeur général, notamment en cas d'urgence (scénario dit « tramway ») ainsi que les grands principes de sa succession à long-terme.

Depuis le début de l'année 2020, le Conseil d'administration s'est réuni à 2 reprises avec un taux de présence des administrateurs à ces réunions de 96 %. Au-delà des sujets récurrents tels que l'approbation du budget annuel 2020, l'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés 2019, la proposition d'affectation du résultat et de distribution du dividende, et plus généralement la préparation de l'Assemblée générale annuelle avec l'arrêté des résolutions soumises à cette dernière, les réunions ont également porté sur :

- l'examen du mode de gouvernance de la Société et la confirmation du maintien de la combinaison de fonctions de Président du Conseil et de directeur général, et dans ce cadre, la proposition du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général de la Société ;
- la proposition de modification de la politique de rémunération des mandataires sociaux hors Président-directeur ainsi que la

modification de la politique de rémunération du Président-directeur général ;

- les éléments de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux en application de la politique de rémunération applicable en 2019 ainsi que les éléments de rémunération du Président-directeur général versés ou attribués en 2019 ;
- les éléments de rémunération des membres du Comex pour 2019 et la politique de leurs rémunérations pour 2020 ;
- les conditions de l'augmentation de capital réservée aux salariés ;
- l'évolution du Comex ;
- la revue des enjeux sociaux et environnementaux notamment dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et du compte rendu de la mise en place effective du plan de vigilance ;
- l'adoption d'une procédure relative à l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales ;
- la revue de la politique assurances du Groupe ;
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses comités par le biais d'un questionnaire d'auto-évaluation ; et
- la modification du Règlement intérieur du Conseil notamment pour prendre en compte le renforcement des missions de l'administrateur référent.

L'une de ces deux séances s'est tenue à Breda aux Pays-Bas, et s'est poursuivie par une visite du site de la société Bostik B.V. permettant ainsi aux administrateurs d'avoir un aperçu détaillé des activités Bostik en Hollande, et en particulier des activités *sealing and bonding*, et de rencontrer les dirigeants en charge de ces activités. Au-delà des sujets récurrents, cette réunion a notamment été l'occasion d'une revue des grands enjeux, priorités et projets pour 2020.

Une *executive session* s'est tenue comme prévue par le Règlement intérieur à l'issue de la réunion du 26 février 2020.

### 3.3.2.4 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En conformité avec le Code AFEP-MEDEF et son Règlement intérieur, le Conseil d'administration procède annuellement à une évaluation de son fonctionnement, par le biais d'un questionnaire, et, en principe tous les trois ans, à une évaluation formalisée menée par un consultant extérieur. La forme et les modalités de l'évaluation du Conseil d'administration font l'objet d'un débat en Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance chaque année. Le Président du Comité de nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le secrétariat du Conseil d'administration sont impliqués dans le processus d'évaluation quelle qu'en soit la forme (élaboration/mise à jour du questionnaire, fixation du calendrier, revue des réponses au questionnaire, préparation du

compte rendu, réunions de préparation et de compte rendu avec le consultant externe).

Pour l'année 2019, l'évaluation annuelle du Conseil d'administration a été réalisée, sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, compte tenu de l'évaluation menée début 2019 par un consultant externe et rappelée ci-dessous, à l'aide d'un questionnaire préparé par le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et qui comprend notamment une appréciation sur la composition du Conseil et de ses comités, sur la performance collective du Conseil au cours de l'année, sur les travaux des comités et leur compte rendu, la contribution individuelle de chaque administrateur, la qualité des débats ainsi que sur la structure de gouvernance de la Société. Elle a fait l'objet de discussions du comité susvisé le 19 février 2020 et d'une délibération du Conseil d'administration lors de sa séance du 26 février 2020. Après analyse des réponses apportées par les administrateurs, le Président du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, a présenté le compte rendu de cette auto-évaluation au Conseil d'administration qui montre que les administrateurs continuent d'être très satisfaits du fonctionnement du Conseil en général et que les principales recommandations formulées à l'issue de la précédente évaluation ont toutes été prises en compte notamment avec l'arrivée de M. Ian Hudson dans le Conseil d'administration. La structure de gouvernance de la Société, en présence de M. Thierry Le Hénaff, a en outre été à nouveau confirmée dans ce cadre. Il ressort cependant de l'évaluation que le Conseil d'administration n'a pas arrêté de position de principe concernant la combinaison ou la séparation des fonctions de président et de directeur général et qu'une structure de gouvernance dissociée pourrait être privilégiée à l'avenir notamment dans le contexte d'une succession de M. Thierry Le Hénaff à un moment donné.

Il est rappelé que début 2019, l'évaluation annuelle du Conseil d'administration pour 2018 avait été réalisée par le cabinet Spencer Stuart. Dans ce cadre, des entretiens individuels ont été réalisés avec tous les administrateurs sur la base d'un guide d'entretien préalablement établi et adapté aux spécificités d'Arkema et aux objectifs fixés pour la réalisation de cette évaluation externe et validé avec le Président du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et le secrétariat du Conseil. Chaque administrateur avait, préalablement à ces entretiens, été convié à remplir un questionnaire *online*.

Cette procédure d'évaluation a donné lieu à l'établissement d'un rapport qui a été présenté au Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance le 19 février 2019, puis au Conseil d'administration, le 26 février 2019.

D'une manière générale, il est ressorti de cette évaluation que la gouvernance d'Arkema se situe au niveau des meilleures

pratiques. En effet, plus de  $\frac{3}{4}$  des administrateurs considèrent que le fonctionnement du Conseil d'administration d'Arkema a continué de s'améliorer par rapport à la dernière évaluation externe qui avait été réalisée en 2016 et pour une très large majorité des administrateurs qui siègent dans d'autres conseils comparables à Arkema, le Conseil d'Arkema est considéré comme fonctionnant le mieux du fait notamment de l'attitude du Président à l'égard des administrateurs et de la contribution active et positive de ces derniers.

Les points forts mis en lumière par cette évaluation concernent :

- la forme actuelle de gouvernance avec unification des fonctions de Président et de directeur général qui est tout à fait adaptée à Arkema notamment du fait de l'attitude de transparence du Président-directeur général à l'égard du Conseil, qui cherche le débat, écoute son avis et sollicite l'interaction ;
- la diversité de compétences des administrateurs ;
- l'engagement réel et l'intérêt des administrateurs à l'égard d'Arkema et l'intégration réussie des nouveaux administrateurs ;
- la liberté de parole, la convivialité et la relation de confiance entre les membres du Conseil qui n'a pas été altérée par les remplacements d'administrateurs ;
- une interaction avec l'ensemble de l'équipe de direction générale qui s'est intensifiée grâce à la rencontre plus régulière de ses membres et une meilleure connaissance de ces derniers par le Conseil ;
- des comités qui remplissent parfaitement leurs missions et sont un réel support pour le Conseil ;
- une réelle qualité des dossiers du Conseil ; et
- un séminaire stratégie et un voyage du Conseil en Chine début 2019 qui ont été de vrais succès et apportent de la valeur ajoutée.

À l'issue de cette évaluation, les sujets qui suivent avaient été retenus par le Conseil comme pouvant être encore développés ou renforcés :

- le renforcement des compétences dans les domaines de la chimie et de l'international et le maintien de la présence d'un directeur général, ou ancien directeur général du secteur industriel, ayant une dimension internationale forte au sein du Conseil ;
- la poursuite du processus de planification de la succession du Président-directeur général et du Comex en général ; et
- l'institutionnalisation de la tenue d'une réunion du Conseil d'administration sur un site du Groupe situé à l'étranger.

Comme mentionné plus haut, l'ensemble de ces améliorations ont été réalisées en 2019.

### 3.3.3 L'administrateur référent

En conformité avec les meilleures pratiques, le Conseil d'administration a créé en 2016 la fonction d'administrateur référent dont la mission est notamment de veiller au bon

fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, à l'absence de conflit d'intérêts et à la bonne prise en compte des préoccupations des actionnaires en matière de gouvernance.



Conformément au Règlement intérieur, un administrateur référent est ainsi désigné lorsque les fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général sont exercées par la même personne. Il est choisi parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, pour la durée de son mandat d'administrateur. Il est rééligible.

L'administrateur référent exerce les missions et dispose des prérogatives suivantes, qui sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, ont été enrichies par le Conseil d'administration lors de sa séance du 26 février 2020 :

### 1. Fonctionnement du Conseil d'administration

- Il peut proposer, si nécessaire, l'ajout de points supplémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration ;
- Il peut solliciter du Président du Conseil d'administration, en cas de circonstances exceptionnelles, la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé ;
- Il veille à l'application du Règlement intérieur lors de la préparation et de la tenue des réunions du Conseil d'administration ;
- À l'issue de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration menée par le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, il conduit une réunion des administrateurs non exécutifs, hors la présence des administrateurs exerçant des fonctions exécutives au sein du Groupe, qu'il préside, sur le sujet du fonctionnement des organes de gouvernance de la Société ; il rend compte au Président-directeur général des conclusions de cette réunion (nouvelle prérogative) ;
- Il échange avec le Président du Comité de nominations, des rémunérations et de la gouvernance, sur tout sujet en lien avec le fonctionnement du Conseil (nouvelle prérogative) ;
- Il peut, à sa demande, participer sans droit de vote aux réunions des Comités (nouvelle prérogative) ;
- En cas de difficulté révélée en matière de gouvernance, il est le point de contact privilégié des administrateurs, et en discute avec le Président-directeur général (nouvelle prérogative) ;
- Il rend compte de son action au Conseil d'administration au moins une fois par an et à tout moment s'il l'estime nécessaire.

### 2. Conflits d'intérêts

Il exerce une action préventive de sensibilisation auprès des administrateurs. Il examine avec le Président du Conseil d'administration et le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, les situations de conflits d'intérêts potentiels qu'il aurait pu identifier ou qui auraient été portées à sa connaissance et fait part au Conseil d'administration de leur réflexion.

### 3. Relations avec les actionnaires

Il est informé des commentaires et suggestions formulés par les actionnaires significatifs non représentés au Conseil d'administration en matière de gouvernance. Il veille à ce qu'il soit répondu à leurs questions et se rend disponible, si nécessaire, pour communiquer avec eux après avoir consulté le Président-directeur général. Il tient le Conseil d'administration informé de ces contacts.

### COMPTE RENDU DE L'ACTIVITÉ DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT EN 2019

Le mandat d'administrateur référent de M. François Enaud est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 21 mai 2019. Conformément à la décision du Conseil d'administration du 3 avril 2019, Mme Hélène Moreau-Leroy lui a succédé dans ces fonctions lors du renouvellement de son mandat d'administrateur durant ladite Assemblée générale.

Mme Hélène Moreau-Leroy a rendu compte au Conseil d'administration de son activité lors de la réunion du 26 février 2020 et a notamment commenté, dans ce cadre, les *roadshows* gouvernance menés courant janvier et février 2020 au cours desquels elle a rencontré les équipes de gouvernance des principaux actionnaires et des agences de conseil en vote. Ces rencontres ont permis à ces derniers de mieux comprendre le fonctionnement des instances de gouvernance d'Arkema. Ils n'ont fait part d'aucune difficulté majeure concernant Arkema à l'exception de ceux qui ont des positions fortes de principe concernant la combinaison de fonctions de Président et de directeur général et qui, le cas échéant, porteront une attention particulière à l'analyse des contre-pouvoirs mis en place chez Arkema et à leur efficacité. Parmi les sujets rapportés au Conseil d'administration, l'intérêt croissant des investisseurs sur les questions de RSE et leur intégration effective dans la stratégie de l'entreprise a également été souligné.

L'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités n'a révélé aucun dysfonctionnement. Nonobstant ce constat, et comme prévu dans le Règlement intérieur, Mme Hélène Moreau-Leroy a conduit l'*executive session* qui s'est tenue à l'issue du Conseil le 26 février 2020, hors la présence des administrateurs exécutifs. Par ailleurs, Mme Hélène Moreau-Leroy avait pris le soin de s'entretenir individuellement régulièrement avec les administrateurs tout au long de l'année et en particulier avec M. Thierry Morin, Président du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance en amont des décisions du Conseil d'administration sur ces sujets.

### 3.3.4 Les comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est doté de deux comités spécialisés permanents : le Comité d'audit et des comptes et le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance. Les comités ont un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil et lui soumettent à cet effet leurs avis, propositions ou recommandations.

Le rôle, l'organisation et le fonctionnement de chaque comité sont précisés dans leur règlement intérieur respectif, tel qu'établi et approuvé par le Conseil d'administration. Le règlement intérieur de chacun des comités prévoit ainsi notamment que :

- la durée du mandat des membres du comité coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur mais que le Conseil d'administration peut à tout moment en modifier la composition ;
- le comité ne délibère valablement qu'en présence d'au moins deux de ses membres ;
- un membre d'un comité ne peut pas se faire représenter ; et
- le comité fait rapport au Conseil d'administration de ses travaux et présente une évaluation annuelle de son fonctionnement établie sur la base des exigences de son règlement intérieur ainsi que toute suggestion d'amélioration de son fonctionnement.

Les membres des comités ne peuvent recevoir de la Société qu'une rémunération due au titre de leur mandat d'administrateur et de membre d'un comité.

#### 3.3.4.1 LE COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

##### Composition et modalités de fonctionnement

Au 31 décembre 2019, le Comité d'audit et des comptes était composé de quatre administrateurs : Mme Marie-Ange Debon (Présidente), Mme Isabelle Boccon-Gibod (représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations), Mme Hélène Moreau-Leroy et M. Ian Hudson.

À l'exception de Mme Isabelle Boccon-Gibod, représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations, tous les membres de ce comité ont été qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration, soit un taux d'indépendance de 75 %.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucun des membres du Comité d'audit et des comptes n'exerce de fonction de direction

au sein de la Société. Les membres du Comité d'audit et des comptes ont tous une compétence financière ou comptable et ont, en outre, tous bénéficié d'une présentation des particularités comptables, financières et opérationnelles du Groupe. Pour plus de détails, voir les biographies des membres du comité aux paragraphes 3.2.1.2 et 3.2.1.3 du présent chapitre.

Le Comité d'audit et des comptes se réunit en général six fois par an, notamment pour examiner les comptes consolidés périodiques. Deux de ces réunions portent principalement sur le contrôle interne. Le comité se réunit à la demande de son président, de deux de ses membres ou du Président du Conseil d'administration de la Société. Le calendrier des réunions du Comité d'audit et des comptes est fixé par son président dans le courant de l'année précédente.

Le directeur général Finances et le directeur Comptabilité et Consolidation sont présents à toutes les réunions. Les commissaires aux comptes sont invités à chacune des réunions du comité et sont auditionnés à l'issue de chaque réunion en dehors de la présence des représentants de la Société. Il en est de même pour le directeur de l'Audit Interne et du Contrôle Interne à l'issue des séances auxquelles il participe.

Le Président-directeur général ne participe pas aux réunions du Comité d'audit et des comptes.

Sauf décision contraire motivée du Conseil d'administration, aucun membre du Comité d'audit et des comptes ne peut détenir plus de deux autres mandats de membre de comité d'audit et des comptes d'une société cotée, en France ou à l'étranger. Le Conseil d'administration veille en outre à ne pas nommer au sein de ce comité un administrateur venant d'une société dans laquelle un administrateur de la Société siège réciproquement au comité d'audit et des comptes.

##### Missions et activité du Comité d'audit et des comptes

Afin de permettre au Conseil d'administration de la Société de s'assurer de la qualité du contrôle interne et de la fiabilité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés financiers, le Comité d'audit et des comptes exerce les prérogatives du comité spécialisé prévues à l'article L. 823-19 du Code de commerce.

Le Comité d'audit et des comptes s'est réuni à six reprises en 2019 avec un taux de présence global de 100 %.

Dans le cadre des missions qui sont prévues dans son règlement intérieur, le Comité d'audit et des comptes est plus spécifiquement en charge de :

##### Missions

Suivi du processus d'élaboration de l'information financière

##### Activité du Comité d'audit et des comptes

###### Sujets récurrents

- étude des comptes consolidés annuels et de l'information financière semestrielle et trimestrielle ainsi que des comptes sociaux annuels et prévisionnels de la Société avant leur examen par le Conseil d'administration
- évaluation de la pertinence du choix et de la permanence des principes et méthodes comptables
- examen des options et hypothèses retenues pour l'arrêté des comptes

Missions

Activité du Comité d'audit et des comptes

- revue des provisions
- revue des projets de communiqué de presse de résultats, notamment des éléments comptables
- revue des documents de gestion prévisionnelle de la Société
- examen de l'impact des opérations majeures envisagées par le Groupe
- examen des engagements de retraites et avantages similaires, des engagements hors bilan (notamment des nouveaux contrats les plus significatifs) et des instruments dérivés
- préparation et présentation des rapports prévus par le Règlement intérieur du Conseil d'administration, dont les projets de rapport de gestion et de document d'enregistrement universel
- revue de la politique Responsabilité Sociétale d'Entreprise d'Arkema et de son évolution dans le cadre de la certification par l'organisme tiers indépendant
- suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe
- examen de la situation et de la stratégie fiscale du Groupe.

Sujets spécifiques 2019

- rachat des parts du partenaire Taixing Jurong Chemical dans la *joint-venture* Sunke
- projet de cession de l'activité Polyoléfines Fonctionnelles
- évaluation de l'impact potentiel du Brexit et de la stratégie mise en œuvre
- refinancement de la dette hybride et de la dette senior
- analyse de matérialité RSE

Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Sujets récurrents

- revue des risques du Groupe et de la cartographie des risques
- examen des procédures de contrôle interne
- examen des programmes de travaux de l'audit interne et de leurs conclusions
- évaluation de l'organisation des délégations de pouvoirs d'engagement
- information régulière sur l'évolution des contentieux importants
- préparation et présentation de la partie du rapport de gestion portant sur le contrôle interne et la gestion des risques
- examen de la situation du Groupe du point de vue de la conformité (notamment concurrence, embargos, lutte contre la corruption et devoir de vigilance)
- examen des litiges juridiques principaux.

Sujets spécifiques 2019

- revue des fondamentaux du contrôle interne et présentation des programmes spécifiques mis en place
- suivi de la mise en œuvre de dispositions de la loi Sapin II et du Règlement (UE) 2016/679 dit règlement général sur la protection des données personnelles.

Suivi de la relation avec les commissaires aux comptes et de leur indépendance

Sujets récurrents

- suivi du contrôle légal des comptes annuels sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes
- examen des programmes de travaux des auditeurs externes et de leurs conclusions
- proposition pour la désignation des commissaires aux comptes et leur rémunération dans le respect des règles d'indépendance
- veille lors du recours aux commissaires aux comptes pour des travaux autres que de contrôle des comptes, au respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur
- revue des honoraires des commissaires aux comptes, de la déclaration d'indépendance et approbation des missions non interdites « hors audit ».

Depuis le début de l'année 2020, le Comité d'audit et des comptes s'est réuni une fois avec un taux de présence de ses membres de 100 %. Au-delà des sujets récurrents tels que l'examen des comptes annuels consolidés et sociaux 2019, la réunion a notamment porté sur l'examen du rapport complémentaire des commissaires aux comptes au Comité d'audit et des comptes pour l'exercice clos au 31 décembre 2019, la déclaration de performance extra-financière et le compte rendu de la mise en œuvre du plan de vigilance, les nouvelles dispositions applicables au document d'enregistrement universel et notamment la modification des facteurs de risques présentés dans le chapitre 2 du présent document compte tenu de l'entrée

en vigueur de la directive Prospectus 3 et des échanges avec l'AMF, la revue du programme de rachat d'actions et la revue du projet de procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales.

Conformément au Code AFEP-MEDEF et à son règlement intérieur, le Comité d'audit et des comptes procède annuellement à une auto-évaluation de son fonctionnement sauf lorsque l'évaluation est réalisée par un consultant externe. Il ressort de l'évaluation pour 2019 que les membres du Comité jugent la préparation et le déroulement des séances très satisfaisants. Pour plus détails sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités, voir le paragraphe 3.3.2.4 du présent chapitre.

### 3.3.4.2 LE COMITÉ DE NOMINATION, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

#### Composition et modalités de fonctionnement

Au 31 décembre 2019, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance est composé de trois administrateurs : M. Thierry Morin (Président), M. Alexandre de Juniac et Mme Victoire de Margerie. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucun des membres de ce comité n'exerce de fonction de direction au sein de la Société. Il est composé majoritairement de membres indépendants (2 sur 3), soit un taux d'indépendance de 67 %, conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Lors de sa séance du 3 avril 2019, le Conseil d'administration a décidé de maintenir M. Thierry Morin en qualité de président du Comité. M. Thierry Morin, qui est aux côtés d'Arkema depuis sa création en 2006, a développé une connaissance certaine du secteur complexe de la chimie et des facteurs essentiels pour y réussir, accompagné Arkema dans sa transformation en un acteur majeur des matériaux avancés et des adhésifs à la présence géographique équilibrée et participé à la mise en œuvre de l'ambitieuse stratégie de développements industriels, d'acquisitions et d'innovation du Groupe tout en veillant à maintenir et développer une gouvernance d'un niveau conforme

aux meilleures pratiques. L'objectivité dont M. Thierry Morin a toujours fait preuve, son indépendance de jugement et sa liberté d'expression ont également été pris en compte par le Conseil.

Le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance se réunit en général trois fois par an. Il se réunit à la demande de son président, de deux de ses membres ou du Président du Conseil d'administration de la Société. Le calendrier de ces réunions est fixé par son président dans le courant de l'année qui précède.

Le président du Comité s'entretient par ailleurs régulièrement avec l'administrateur référent sur tout sujet en lien avec la gouvernance.

Le Président-directeur général assiste aux réunions du Comité et est étroitement associé à ses réflexions en matière de nominations, de gouvernance et de politique de rémunération des membres du Comité exécutif. Toutefois, il n'assiste pas aux délibérations du Comité qui le concernent.

#### Missions et activité du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance

Le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni à quatre reprises en 2019 avec un taux de présence de 92 %.

Dans le cadre de ses missions, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance est plus spécifiquement en charge de :

Missions	Activité du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance
<b>Nominations</b>	<p><b>Sujets récurrents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>proposition au Conseil d'administration de recommandations sur la composition du Conseil d'administration et de ses comités</li> <li>examen annuel du processus de détermination et du plan de succession en vigueur pour les membres du Comex et, dans ce cadre, suivi de la progression des dirigeants du Groupe dans les instances de direction et proposition de recommandations ; en particulier, préparation du plan de succession du Président-directeur général, notamment en cas de situation de crise</li> <li>revue annuelle et proposition au Conseil d'administration de la liste des administrateurs pouvant être qualifiés d'administrateurs indépendants.</li> </ul> <p><b>Sujets spécifiques 2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>étude de candidatures aux postes d'administrateurs en vue des échéances de mandats à l'issue de l'Assemblée générale du 21 mai 2019 et proposition de nomination de M. Ian Hudson aux fonctions d'administrateur et de membre du Comité d'audit et des comptes et des renouvellements des mandats d'administrateurs de Mmes Hélène Moreau-Leroy, Victoire de Margerie et de M. Laurent Mignon et maintien des premières au sein des Comités dont elles sont membres.</li> <li>proposition de nomination de Mme Hélène Moreau-Leroy aux fonctions d'administrateur référent.</li> </ul>
<b>Rémunérations</b>	<p><b>Sujets récurrents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>examen de la rémunération des dirigeants (membres du Comex), mandataires sociaux ou non de la Société, des régimes de retraite et de prévoyance ainsi que des avantages en nature</li> <li>recommandations et propositions au Conseil d'administration concernant la politique du Groupe en matière de rémunération, de régime de retraite et de prévoyance, d'avantages en nature et d'attributions d'actions de performance</li> <li>détermination des critères, caractéristiques et bénéficiaires des plans d'actions de performance et validation de la réalisation des critères</li> <li>examen du système de répartition des rémunérations entre les membres du Conseil d'administration et des conditions de remboursement des frais éventuellement exposés par les administrateurs</li> <li>préparation et présentation au Conseil d'administration des rapports prévus par le Règlement intérieur et, plus généralement, de tout document requis par la réglementation applicable.</li> </ul>

Missions

Activité du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance

Sujets spécifiques 2019

- sur demande du Conseil d'administration, analyse et proposition d'indicateurs en vue de l'introduction d'un critère extra-financier dans le plan d'actions de performance 2019
- revue du projet d'augmentation de capital 2020 réservée aux salariés
- analyse du nouveau dispositif de *Say on Pay* pour 2020 compte tenu de l'entrée en vigueur de l'ordonnance n° 2019-1234 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées et du décret n° 2019-1235 portant transposition de la directive (UE) 2017/828 du 17 mai 2017.

Gouvernance

Sujets récurrents

- analyse et suivi des principales évolutions en matière de gouvernement d'entreprise et réflexions sur les bonnes pratiques en la matière
- préparation de l'évaluation annuelle des travaux du Conseil d'administration
- examen des éventuels cas de conflit d'intérêts
- revue de toute question en matière de gouvernement d'entreprise et d'éthique que le Conseil d'administration ou son Président renvoie à son examen
- revue du Code de conduite et d'éthique des affaires et proposition de modifications le cas échéant
- revue du projet de rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise
- examen du compte rendu des *roadshows* gouvernance
- analyse des rapports annuels de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise et de toute réglementation nouvelle applicable en matière de gouvernance
- mise à jour du Règlement intérieur du Conseil d'administration en conformité avec les évolutions réglementaires ou du Code AFEP-MEDEF.

Sujets spécifiques 2019

- analyse des évolutions des politiques de vote des investisseurs et des proxys en vue du renouvellement du mandat du Président-directeur général et préparation des *roadshows* gouvernance

Depuis le début de l'année 2020, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni 2 fois avec un taux de présence de ses membres à ces réunions de 100 %.

Au-delà des sujets récurrents, ces réunions ont notamment porté sur :

- l'examen des commentaires issus des discussions menées avec les équipes gouvernance des investisseurs et des proxys dans le cadre de *roadshows* gouvernance ;
- l'examen de la structure de gouvernance de la Société et la proposition du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général de la Société ainsi que le maintien de la combinaison des fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général ;
- les propositions de modifications des statuts et du Règlement intérieur du Conseil compte tenu notamment des évolutions législatives et réglementaires (entrée en vigueur de l'ordonnance n° 2019-1234 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées et de la loi Pacte notamment) et des modifications du Code AFEP-MEDEF ;
- les propositions de compléments apportés aux prérogatives de l'administrateur référent ;

- l'examen des éléments de rémunération des administrateurs (hors Président-directeur général) et, sur la base d'un *benchmark* réalisé par un cabinet externe et des évolutions croissantes de leurs missions, la fixation de la politique de rémunération applicable en 2020 et soumise au vote de l'Assemblée générale du 19 mai 2020 ;
- l'examen des éléments de rémunération du Président-directeur général pour 2019 et, sur la base d'un *benchmark* réalisé par un cabinet externe, de ses réalisations pendant la durée de son mandat et des objectifs de son nouveau mandat, la fixation de la politique de rémunération applicable en 2020 à compter du renouvellement de son mandat et soumise au vote de ladite assemblée ;
- l'évolution du Comex.

Conformément au Code AFEP-MEDEF et à son Règlement intérieur, le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance procède annuellement à une auto-évaluation de son fonctionnement ou à une évaluation par un cabinet externe. Il ressort de l'évaluation pour 2019, effectuée par auto-évaluation via un questionnaire, que les membres du Comité jugent la préparation et le déroulement des séances très satisfaisants. Pour plus détails sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités, voir le paragraphe 3.3.2.4 du présent chapitre.

## 3.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AUX DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

La présente section comprend les informations requises au titre des articles L. 225-37-2 et L. 225-37-3 du Code de commerce tels que modifiés par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, dite loi « Pacte », l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées et du décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019 portant transposition de la directive (UE) 2017/828 du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires, des recommandations du Code AFEP-MEDEF, des recommandations du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise dans son rapport d'activité de décembre 2019 et de la recommandation AMF n° 2012-02 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées se référant au Code AFEP-MEDEF – présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF, publiée en décembre 2019 également.

La politique de rémunération telle que décrite dans la présente section, pour les mandataires sociaux (hors Président-directeur général) au paragraphe 3.4.1 ci-dessous d'une part, et pour les dirigeants mandataires sociaux, au paragraphe 3.4.2 ci-dessous, d'autre part, est soumise au vote de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 19 mai 2020 respectivement au titre des 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> résolutions, dans les conditions de l'article L. 225-98 dudit code. Pour plus de détails sur les résolutions correspondantes, voir le paragraphe 7.2.2 du présent document.

Elle sera rendue publique, accompagnée des résultats du vote de l'Assemblée générale du 19 mai 2020, sur le site Internet de la Société ([www.arkema.com](http://www.arkema.com)).

Par ailleurs, conformément aux dispositions des II et III de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les informations figurant d'une part, dans les paragraphes 3.4.1.2 et 3.4.2.2 ensemble et, d'autre part, dans le paragraphe 3.4.2.2, du présent chapitre, sont soumises au vote de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 19 mai 2020 respectivement au titre des 8<sup>ème</sup> et 9<sup>ème</sup> résolutions, dans les conditions de l'article L. 225-98 dudit code. Pour plus de détails sur les résolutions correspondantes, voir le paragraphe 7.2.2 du présent document.

Les principes et règles de détermination de la rémunération et des avantages accordés aux mandataires sociaux et dirigeants, mandataires sociaux ou non, de la Société sont déterminés par le Conseil d'administration de la Société, sur recommandations du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance.

La politique de rémunérations ainsi établie prend en compte l'intérêt social de la Société et de ses filiales, les attentes des actionnaires, ainsi que les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société et de ses filiales et contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la Société et du Groupe.

### 3.4.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux non dirigeants

#### 3.4.1.1 PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

L'Assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2018 a fixé à 650 000 euros le montant annuel maximum de la rémunération que le Conseil d'administration peut répartir entre ses membres et ceux des comités spécialisés.

Le montant et les modalités de versement de cette rémunération, tels que modifiés par le Conseil d'administration le 24 janvier 2018, sont les suivants :

- une part fixe annuelle par administrateur de 25 000 euros versée *pro rata temporis* en cas de changement en cours d'année ; et
- une part variable prépondérante tenant compte de l'assiduité des administrateurs, à hauteur de :
  - 3 000 euros par administrateur présent à une séance du Conseil d'administration, à l'exception des séances exceptionnelles tenues par voie de conférence téléphonique, et de plus courte durée, pour lesquelles la part variable est fixée à 1 500 euros par administrateur présent, et
  - 2 000 euros par membre présent à une séance d'un des comités spécialisés, à l'exception de celle du président de chaque comité qui est de 4 000 euros. Lorsque des séances exceptionnelles se tiennent par voie de conférence téléphonique, et sont de plus courte durée, la part variable est fixée à 1 000 euros par membre présent et à 2 000 euros pour le président.

L'administrateur référent bénéficie en outre d'une rémunération fixe annuelle complémentaire de 10 000 euros.

Ces règles de répartition tiennent compte, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF en la matière, de l'appartenance des mandataires sociaux au Conseil d'administration et/ou à ses comités, le cas échéant, et de leur participation effective à leurs séances, en prévoyant une part variable prépondérante dans leur rémunération. Les montants alloués sont adaptés au niveau de responsabilités encourues par les mandataires sociaux et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions. Les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société font également partie intégrante du processus de détermination et de révision de la politique de rémunération en étant prises en compte dans l'analyse de cohérence de la structure de rémunération mise en place. Ils sont également établis dans le respect des mesures mises en place par le Groupe pour prévenir les conflits d'intérêts entre les administrateurs et la Société.

Le Président-directeur général et les administrateurs exerçant des fonctions au sein d'une société du Groupe ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat.

La politique de rémunération des mandataires sociaux non dirigeants est revue tous les 4 ans, à l'échéance du mandat d'administrateur du Président du Conseil d'administration.

Lors de la séance du 26 février 2020, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, dans le respect des mesures mises en place par le Groupe pour prévenir les conflits d'intérêts entre les administrateurs et la Société, a décidé de proposer à l'Assemblée générale une augmentation de l'enveloppe globale de 650 000 euros à 800 000 euros. L'augmentation proposée s'appuie sur une étude des conditions de rémunération des mandataires sociaux de sociétés de tailles comparables du Next 20 et se justifie par la prise en compte de l'évolution des missions du Conseil et des comités et des responsabilités accrues y afférentes ainsi que de la nécessité de pouvoir attirer des candidats aux compétences et expertises demandées dans le futur. L'augmentation de cette enveloppe donnera enfin également de la flexibilité en cas de tenue de réunions supplémentaires.

Le Conseil propose par ailleurs de faire évoluer comme suit les règles de répartition de la rémunération des administrateurs à partir de 2020, et pour une durée de quatre ans :

- une part fixe annuelle par administrateur de 25 000 euros versée *pro rata temporis* en cas de changement en cours d'année (sans changement) ; et
- une part variable plus prépondérante, conformément au Code AFEP-MEDEF, tenant compte de l'assiduité des administrateurs, à hauteur de :
  - 3 500 euros par administrateur présent à une séance du Conseil d'administration, à l'exception des séances exceptionnelles tenues par voie de conférence téléphonique, et de plus courte durée, pour lesquelles la part variable est fixée à 1 750 euros par administrateur présent, et

- 2 500 euros par membre présent à une séance d'un des comités spécialisés, à l'exception de celle du président de chaque comité qui est de 5 000 euros. Lorsque des séances exceptionnelles se tiennent par voie de conférence téléphonique, et sont de plus courte durée, la part variable est fixée à 1 250 euros par membre présent et à 2 500 euros pour le président.

Ces nouvelles modalités de rémunération des mandataires sociaux (hors Président-directeur général) prennent en compte l'intérêt social de sa Société et contribuent à sa stratégie commerciale ainsi qu'à sa pérennité et à celle du Groupe en allouant une part variable prépondérante conditionnée à la présence des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration ou des comités, afin de s'assurer de leur investissement dans leurs fonctions.

L'administrateur référent continuera de bénéficier en outre d'une rémunération fixe annuelle complémentaire de 10 000 euros.

Le Président-directeur général et les administrateurs exerçant des fonctions au sein d'une société du Groupe ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat.

Il est rappelé que le mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée générale ordinaire de la Société, dans les conditions des articles L. 225-18 et L. 225-23 du Code de commerce, a une durée de 4 ans qui expire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et se tenant dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Ces administrateurs sont révocables à tout moment et librement par ladite assemblée. Le mandat de l'administrateur représentant les salariés actionnaires prend en outre fin de plein droit, et l'administrateur est ainsi réputé démissionnaire d'office, en cas de perte de la qualité de salarié de la Société (ou d'une société du Groupe) ou d'actionnaire de la Société (ou membre adhérent du FCPE détenant des actions de la Société).

Le mandat des administrateurs représentant les salariés nommés conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, a également une durée de quatre ans qui prend fin à l'issue de la première réunion ordinaire du Comité de Groupe européen se tenant après l'Assemblée générale annuelle ordinaire des actionnaires de la Société de l'année au cours de laquelle le mandat expire. Un administrateur représentant les salariés est également réputé démissionnaire d'office en cas de perte de la qualité de salarié de la Société ou d'une de ses filiales ayant son siège sur le territoire français.

### 3.4.1.2 MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION POUR 2019

Le montant total de la rémunération attribuée aux mandataires sociaux non dirigeants au titre de l'exercice 2019 en application de la politique de rémunération rappelée ci-dessus, s'est élevé à 549 250 euros (contre 500 000 euros au titre de 2018) réparti comme suit conformément aux taux de présence de chacun et rappelé au paragraphe 3.3.2.3 du présent document :

**TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS  
(TABLEAU 3 DE LA NOMENCLATURE AMF)**

(En euros)	2019		2018	
	Montants attribués	Montants versées	Montants attribués	Montants versés
Mme Yannick Assouad, administrateur Rémunération	46 000	46 000	43 000	43 000
M. Jean-Marc Bertrand, administrateur représentant les salariés actionnaires Rémunération	Néant <sup>(1)</sup>	Néant <sup>(1)</sup>	Néant <sup>(1)</sup>	Néant <sup>(1)</sup>
Mme Isabelle Boccon-Gibod, représentant permanent du FSP, administrateur Rémunération	58 000	58 000	55 000	55 000
Mme Marie-Ange Debon, administrateur Rémunération	70 000	70 000	43 750 <sup>(2)</sup>	43 750 <sup>(2)</sup>
M. François Enaud, administrateur Rémunération	26 000 <sup>(3)</sup>	26 000 <sup>(3)</sup>	59 000	59 000
M. Ian Hudson, administrateur Rémunération	37 250 <sup>(4)</sup>	37 250 <sup>(4)</sup>	Néant	Néant
M. Alexandre de Juniac, administrateur Rémunération	53 000	53 000	29 750 <sup>(2)</sup>	29 750 <sup>(2)</sup>
Mme Victoire de Margerie, administrateur Rémunération	46 500	46 500	47 000	47 000
M. Laurent Mignon, administrateur Rémunération	41 500	41 500	43 000	43 000
Mme Hélène Moreau-Leroy, administrateur Rémunération	68 000	68 000	57 000	57 000
M. Thierry Morin, administrateur Rémunération	60 000	60 000	52 000	52 000
Mme Nathalie Muracciole, administrateur représentant les salariés Rémunération	Néant <sup>(5)</sup>	Néant <sup>(5)</sup>	Néant <sup>(5)</sup>	Néant <sup>(5)</sup>
M. Marc Pandraud, administrateur Rémunération	43 000 <sup>(6)</sup>	43 000 <sup>(6)</sup>	43 000 <sup>(6)</sup>	43 000 <sup>(6)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>549 250</b>	<b>549 250</b>	<b>500 000 <sup>(7)</sup></b>	<b>500 000 <sup>(7)</sup></b>

(1) M. Jean-Marc Bertrand perçoit une rémunération en sa qualité de salarié d'Arkema France et ne perçoit pas de rémunération en sa qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires.

(2) Mme Marie-Ange Debon et M. Alexandre de Juniac sont administrateurs de la Société depuis le 18 mai 2018.

(3) Le mandat d'administrateur de M. François Enaud a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2019.

(4) M. Ian Hudson est administrateur de la Société depuis le 21 mai 2019

(5) Mme Nathalie Muracciole perçoit une rémunération en sa qualité de salariée d'Arkema France et ne perçoit pas de rémunération en sa qualité d'administrateur représentant les salariés.

(6) M. Marc Pandraud renonce à la rémunération correspondant à son activité au sein du Conseil d'administration et demande à Arkema d'effectuer un don d'égal montant au profit d'une association caritative.

(7) Montant incluant les rémunérations versées aux administrateurs dont les mandats ont expiré en 2018.

À l'exception de M. Jean-Marc Bertrand, administrateur représentant les salariés actionnaires, et de Mme Nathalie Muracciole, administrateur représentant les salariés, qui perçoivent chacun une rémunération de la société Arkema France en qualité de salariés, les membres du Conseil d'administration (mandataires sociaux non dirigeants) n'ont bénéficié, au cours de

l'exercice 2019, d'aucune autre rémunération ni d'aucun autre avantage de la Société. Par ailleurs, aucune rémunération autre que celles mentionnées ci-dessus et qui ont été versées par la Société, n'a été versée aux mandataires sociaux non dirigeants de la Société par d'autres sociétés du Groupe au cours de cet exercice.



## 3.4.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

À la date du présent document, le Président-directeur général est le seul dirigeant mandataire social de la Société.

### 3.4.2.1 PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

La politique et les principes de rémunération du Président-directeur général sont définis de manière globale, à chaque renouvellement de mandat et pour la durée du mandat, soit quatre ans, par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, avec l'assistance, le cas échéant, d'un cabinet spécialisé dont s'il s'est assuré de l'objectivité. Le Conseil d'administration procède à cet effet à une appréciation globale et exhaustive des éléments constitutifs de la rémunération du Président-directeur général afin de s'assurer que celle-ci reste simple, compréhensible, équilibrée et cohérente. Il veille en particulier à ce que cette politique de rémunération soit alignée avec les priorités stratégiques du Groupe sur le moyen et le long terme et qu'elle tienne compte à la fois des performances économiques du Groupe ainsi que des performances personnelles du Président-directeur général et de ses responsabilités.

Le Président-directeur général n'assiste pas aux discussions portant sur sa rémunération du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance ni à celles du Conseil d'administration.

La politique de rémunération ainsi établie prend en compte l'intérêt social de la Société et de ses filiales et contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la Société et du Groupe en prévoyant une part variable, déterminée en fonction de critères tenant compte de manière significative (i) de la contribution des nouveaux développements aux résultats du Groupe, qui encourage l'innovation et le développement de nouveaux produits, l'introduction de nouvelles applications ainsi que l'exécution des grands projets d'investissement en ligne avec la stratégie de croissance ciblée du Groupe et (ii) de la mise en place par le Président-directeur général de la stratégie moyen et long terme du Groupe, y compris des enjeux de responsabilité sociale et environnementale, et de la gestion opérationnelle du Groupe.

La politique de rémunération du Président-directeur général se veut également encourageante et fidélisante, en conformité avec les pratiques de marché pour des positions équivalentes dans des sociétés françaises et étrangères comparables du secteur de la chimie et des sociétés françaises de capitalisation comparable, avec l'objectif d'offrir une structure de rémunération cohérente avec ces sociétés. Pour son élaboration, le Conseil d'administration prend également en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés et notamment les ratios d'équité qui figurent au paragraphe 3.4.2.2 du présent document ainsi que les résultats du Groupe sur la même période tels qu'ils figurent également au paragraphe susvisé. Il s'assure également que cette politique est cohérente avec la politique de rémunération applicable à l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe.

Le mandat du Président-directeur général arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société

du 19 mai 2020, le Conseil d'administration réuni le 26 février 2020, après avoir décidé de proposer le renouvellement du mandat d'administrateur de celui-ci, et décidé de le renouveler dans ses fonctions de Président-directeur général, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur, a fixé comme suit les nouvelles conditions de sa rémunération qui seront applicables, conformément aux articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1° du Code de commerce, sous réserve du vote favorable de l'Assemblée générale à la 7<sup>ème</sup> résolution, à compter de la date de ladite assemblée soit le 19 mai 2020. Pour plus de détails sur la résolution correspondante, voir le paragraphe 7.2.2 du présent document.

Ainsi le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, et avec l'aide d'un cabinet international spécialisé dans les rémunérations des dirigeants, a décidé de conserver une structure de rémunération similaire à celle adoptée lors du mandat précédent et inchangée depuis le 7 juin 2016, qui continuera donc d'être composée d'une rémunération fixe annuelle, d'une rémunération variable annuelle liée à la réalisation d'objectifs précis reflétant la performance du Groupe de l'année et d'une rémunération long terme au travers d'une dotation annuelle en actions de performance, intégralement soumise à critères de performance. Un élément permettant la constitution d'une retraite complète ce dispositif depuis la suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont bénéficiait le Président-directeur général jusqu'au 7 juin 2016. Ces éléments sont répartis de manière équilibrée entre composants court terme et long terme, en cohérence avec la rémunération des autres dirigeants et cadres du Groupe. Ils sont très majoritairement soumis à la réalisation d'objectifs précis et quantifiés reflétant la performance du Groupe, favorisant ainsi le développement de l'entreprise et la création de valeur sur le long terme et donc l'alignement des intérêts du dirigeant avec ceux des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes.

À ces éléments s'ajoutent enfin un engagement d'indemnité susceptible d'être versée en cas de départ contraint qui était déjà présent dans la politique de rémunération applicable pour le mandat en cours ainsi que, pour le nouveau mandat, un engagement de non-concurrence, qui sont décrits ci-après.

Le Conseil d'administration, au sein de cette structure de rémunération, a cependant décidé des évolutions qui suivent.

La politique et les principes visés dans le présent paragraphe ont été établis pour la fonction de Président-directeur général telle qu'exercée à la date du présent document et compte tenu du périmètre actuel du Groupe. En cas de changement de dirigeant en cours d'année, pour quelque raison que ce soit, les composantes et grands principes de cette politique demeureront applicables mais pourraient toutefois être adaptés, dans le respect des conditions légales, à l'étendue des responsabilités du nouveau dirigeant et aux conditions de sa prise de fonction.

Il est rappelé que le Président-directeur général est nommé pour quatre ans, que son mandat d'administrateur est révocable librement et à tout moment par l'Assemblée générale ordinaire de la Société, et que son mandat de Président-directeur général est révocable librement et à tout moment par le Conseil d'administration.

À défaut d'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération susvisée, la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 21 mai 2019, au titre de la 9<sup>ème</sup> résolution, continuera à s'appliquer au Président-directeur général. Pour plus de détails sur les éléments correspondants, voir le paragraphe 7.2.2 du document de référence 2018.

### Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle est revue, conformément au Code AFEP-MEDEF, à chaque renouvellement de mandat, soit tous les quatre ans. Elle est déterminée en tenant compte de l'étendue des responsabilités du Président-directeur général et de l'évolution de la taille et du profil du Groupe. Elle fait par ailleurs l'objet d'une comparaison avec le niveau de rémunération des dirigeants de sociétés industrielles comparables. Cette rémunération avait été modifiée pour la dernière fois à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur du Président-directeur général par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2016.

À l'occasion du renouvellement de son mandat d'administrateur, le Conseil d'administration réuni le 26 février 2020 a décidé que la rémunération fixe annuelle brute de M. Thierry Le Hénaff sera augmentée, à compter de son renouvellement, et pour la durée de son nouveau mandat, à 1 000 000 (un million) d'euros par an, correspondant à une augmentation moyenne de 2,67 % par an sur quatre ans. Cette augmentation tient compte :

- de l'évolution des mesures salariales annuelles cumulées (augmentations générales et individuelles) entre 2015 et 2019, dans la société Arkema France, qui représente 77 % des effectifs du Groupe en France et qui correspond à une progression de 11 % sur la période ;
- de l'évolution du profil du Groupe et de son niveau de rentabilité au cours du mandat actuel et dont les principaux indicateurs sont rappelés au paragraphe 3.4.2.2 du présent chapitre ; et
- d'une comparaison avec le niveau de rémunération fixe et variable des dirigeants de sociétés comprises dans les deux panels suivants :
  - 18 sociétés industrielles françaises du CAC 40 et du Next 20 : Peugeot, Schneider Electric, Air liquide, Solvay, EssilorLuxottica, Bureau Veritas, Michelin, Valeo, Eiffage, Compagnie de Saint-Gobain, Faurecia, Veolia Environnement, Suez, Alstom, Bouygues, Ingenico, Legrand et Thales, et
  - 8 sociétés du marché sectoriel international : AkzoNobel, Clariant, DSM, Evonik, Lanxess, Lonza, Solvay et Wacker.

Les commentaires des principaux actionnaires lors des *roadshows* gouvernance ou postérieurement aux assemblées générales ont également été pris en compte.

### Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle est déterminée en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs précis et exigeants, alignés sur la stratégie du Groupe et ses priorités. Ces objectifs sont fixés annuellement par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance. Le montant de la rémunération variable est déterminé par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique. Cette évaluation se fait, pour les objectifs quantitatifs, sur la base des indicateurs financiers et autres données chiffrées au 31 décembre définis au préalable, et, pour les objectifs qualitatifs, également préalablement définis, sur la base des réalisations concrètes achevées par le Président-directeur général. Le niveau d'atteinte de ces objectifs est communiqué, critère par critère, à l'issue du Conseil d'administration constatant la performance du Président-directeur général.

Depuis le renouvellement du mandat d'administrateur du Président-directeur général par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2016, elle peut atteindre jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle.

Les critères utilisés sont :

- trois critères quantitatifs pour un poids maximum de 110 % de la rémunération fixe (représentant 73,5 % des critères utilisés pour déterminer la rémunération variable) :
  - le niveau de l'EBITDA, pour un poids maximum de 55 % de la rémunération fixe, qui permet d'aligner la rémunération du Président-directeur général avec la performance financière de l'année du Groupe et notamment de récompenser la réussite des actions menées, sa capacité à s'adapter à l'évolution des conditions de marché et, plus généralement, la bonne gestion du Groupe par le Président-directeur général,
  - le flux de trésorerie courant, pour un poids maximum de 27,5 % de la rémunération fixe, qui récompense la capacité du Groupe à générer la trésorerie nécessaire au financement de ses ambitions stratégiques et notamment ses plans d'investissements, son programme d'acquisitions et sa politique de dividendes tout en conservant un bilan solide, et
  - la contribution des nouveaux développements aux résultats du Groupe, pour un poids maximum de 27,5 % de la rémunération fixe, qui encourage l'innovation et le développement de nouveaux clients, l'introduction de nouvelles applications ainsi que l'exécution des grands projets d'investissement en ligne avec la stratégie de croissance ciblée du Groupe.

Il est précisé ici que pour des raisons de confidentialité, vis-à-vis des concurrents notamment, la valeur des objectifs à atteindre, qui est établie chaque année de manière précise, n'est pas rendue publique. Toutefois, le Groupe publie, chaque année, le taux de réalisation pour chacun des critères ; et

- des critères qualitatifs, pour un poids maximum de 40 % de la rémunération fixe (représentant 26,5 % des critères utilisés pour déterminer la rémunération variable). Ces critères qui sont définis de manière précise chaque année ont trait pour l'essentiel à la mise en place par le Président-directeur général de la stratégie long terme du Groupe, y compris des enjeux de responsabilité sociale et environnementale, et la gestion opérationnelle du Groupe. Parmi ces derniers critères, environ un tiers s'appuie sur des éléments quantifiables.

A l'occasion du renouvellement de son mandat d'administrateur, le Conseil d'administration du 26 février 2020 a décidé d'augmenter le bonus cible de 110 % à 120 % et le bonus maximum de 150 % à 180 % de la rémunération fixe annuelle, si les performances sont exceptionnelles par rapport aux objectifs fixés, à compter de la date de l'Assemblée générale.

Cette augmentation prend en compte à nouveau l'évolution des mesures salariales annuelles cumulées (augmentations générales et individuelles) entre 2015 et 2019, dans la société Arkema France, l'évolution du profil du Groupe et de son niveau de rentabilité au cours du mandat actuel, ainsi que la comparaison avec le niveau de rémunération fixe des dirigeants de sociétés comprises dans les deux panels visés ci-dessus, et permettra également de mieux rétribuer la surperformance.

Les critères utilisés seront les mêmes que ceux utilisés dans le cadre du mandat toujours en cours avec la pondération suivante :

- trois critères quantitatifs pour un poids cible global de 90 % et pouvant atteindre un maximum de 135 % de la rémunération fixe annuelle (représentant 75 % des critères utilisés pour déterminer la rémunération variable), chacun des critères (EBITDA, flux de trésorerie libre et contribution des nouveaux développements) pesant de 30 % (cible) à 45 % (maximum) ;
- des critères qualitatifs, pour un poids cible de 30 % et pouvant atteindre un maximum de 45 % de la rémunération fixe annuelle (représentant 25 % des critères utilisés pour déterminer la rémunération variable).

Ces critères qualitatifs auront trait à nouveau 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, avec un tiers d'éléments quantifiables pour lesquels des objectifs ont été fixés. La performance extra-financière fait partie de ces critères.

Les différents indicateurs utilisés dans le cadre des critères de performance seront déterminés sur la base des comptes annuels consolidés publiés par Arkema en cohérence avec les règles IFRS en vigueur à la date du Conseil d'administration qui fixe les critères ainsi que leur définition.

Pour 2020, s'agissant des critères qualitatifs de la rémunération variable, le Conseil d'administration suivra plus particulièrement

- en matière de stratégie long terme : la définition de la stratégie 2024 et la communication aux marchés dans le cadre des *Capital Market Days*, la poursuite de la stratégie de transformation du Groupe autour des axes d'innovation, de projets industriels et de M&A, la continuation de la montée en puissance organique et externe de Bostik, l'intégration d'ArrMaz et l'exécution des synergies, l'avancée des projets industriels majeurs et notamment le PA11 à Singapour, et l'intensification de l'innovation dans les matériaux et coatings (allègement, impression 3D, batteries, biens durables et étanchéité...) ; et
- en matière de gestion opérationnelle de l'entreprise : la consolidation de la performance sécurité au poste de travail, avec une attention particulière pour les sites sensibles et les accidents aux mains, la poursuite de la feuille de route RSE, notamment sur les dimensions climat, économie circulaire et évaluation extra-financière, la performance environnementale, la poursuite de la montée en puissance des initiatives transverses (excellence commerciale et opérationnelle, cybersécurité, digital et gestion des données), le contrôle des coûts du besoin en fonds de roulement dans un contexte économique volatile, l'évolution de l'organisation du Comex, ainsi que la poursuite de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de Bostik, et celle du travail sur la gestion des talents avec un accent sur la féminisation de l'encadrement supérieur.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société des éléments de rémunération du Président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 dudit code.

### Rémunération long terme : actions de performance

Le Président-directeur général bénéficie comme certains collaborateurs du Groupe d'une attribution annuelle d'actions de performance qui permet de lier directement une partie significative de sa rémunération à la performance sur le long terme de la Société et du Groupe et de favoriser l'alignement de ses intérêts avec l'intérêt social de la Société et de ses filiales ainsi que l'intérêt des actionnaires.

L'enveloppe allouée chaque année au Président-directeur général est revue à chaque renouvellement de mandat, soit tous les quatre ans, dans le cadre de la revue globale de la structure de rémunération du Président-directeur général. Elle est constituée d'un nombre fixe d'actions déterminé, comme pour la rémunération annuelle fixe, pour la durée du mandat en fonction de l'étendue des responsabilités du bénéficiaire et de l'évolution de la taille et du profil du Groupe et en fonction de sa proportion par rapport à la rémunération globale du Président-directeur général.

A l'occasion du renouvellement de son mandat d'administrateur, le Conseil d'administration réuni le 26 février 2020 a confirmé le nombre d'actions de performance dont bénéficiera le Président-directeur général à 30 000 actions par plan, ce qui représente, sur la base de sa juste valeur à la date du renouvellement du mandat, et sur la base d'une allocation maximum de 120 % (soit 36 000 actions) à environ 70 % du nouveau salaire annuel de base (rémunération fixe + rémunération variable maximum) et environ 45 % du package global. Le maintien d'un nombre fixe d'actions chaque année permet d'éviter les effets d'aubaine de volatilité du cours et permet de récompenser la création de valeur dans la durée.

Conformément à la loi, au Code AFEP-MEDEF et aux recommandations de place :

- l'acquisition définitive d'actions de performance au Président-directeur général est soumise à une condition de présence et à des conditions de performance évaluées sur une durée de trois ans, période qui est suivie d'une période de conservation de deux ans, soit une période globale d'acquisition-conservation de cinq ans ;
- les actions attribuées au Président-directeur général au titre des plans d'attribution d'actions de performance ne peuvent dépasser, depuis 2016, 10 % de l'ensemble des actions attribuées au titre du plan annuel ;
- le Président-directeur général est soumis, jusqu'à la cessation de ses fonctions, à une obligation de conservation d'un nombre d'actions Arkema, quelle que soit leur origine, représentant un montant global équivalent à 250 % de sa rémunération annuelle brute fixe ; et
- en cas de départ contraint, sauf révocation pour faute grave ou lourde, et hors démission, le bénéficiaire de l'attribution des actions dont le Président-directeur général aurait été attributaire à la date de cessation de ses fonctions et qui ne seraient pas encore définitivement acquises à cette date, sera maintenu, en principe *pro rata temporis*, sur décision motivée du Conseil d'administration, leur taux d'attribution définitif restant soumis à la réalisation des conditions de performance prévues dans les plans concernés. En aucun cas, le Conseil ne pourra décider du *vesting* accéléré des dites actions.

Les critères de performance donnant lieu à l'attribution définitive des actions de performance au Président-directeur général sont alignés sur l'ambition long terme du Groupe. Ils devraient continuer de porter sur les critères qui suivent et qui comprennent, depuis 2019, un critère extra-financier et s'appliquent chacun à hauteur de 20 % de l'attribution définitive :

- la marge de REBIT qui permet de refléter la transformation du Groupe et notamment son ambition de développer fortement la part des adhésifs dans ses activités et de mesurer les progrès du Groupe dans la réduction de son intensité capitalistique et l'accroissement de sa résilience ;
- le taux de conversion de l'EBITDA en cash ;
- le *Total Shareholder Return* comparé qui permet de comparer la performance de l'action Arkema avec celle d'un panel de pairs en intégrant dans son calcul, à la fois l'évolution du cours et le dividende. Ce critère permet d'aligner encore

plus directement les intérêts du bénéficiaire et ceux des actionnaires. Le panel de comparaison, dont la composition est vérifiée chaque année par le Conseil d'administration, peut évoluer en fonction de l'évolution du paysage concurrentiel ;

- le retour sur capitaux employés moyens qui permet d'apprécier la rentabilité des investissements réalisés et donc, la discipline du Groupe dans le choix de ses investissements et l'utilisation de ses ressources, et sa capacité à créer de la valeur sur le long terme ; et
- la performance RSE qui permet de confirmer l'importance accordée par le Groupe aux engagements sociétaux, et notamment à la sécurité (TRIR), la réduction de l'empreinte environnementale (le climat) et à la diversité (part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants).

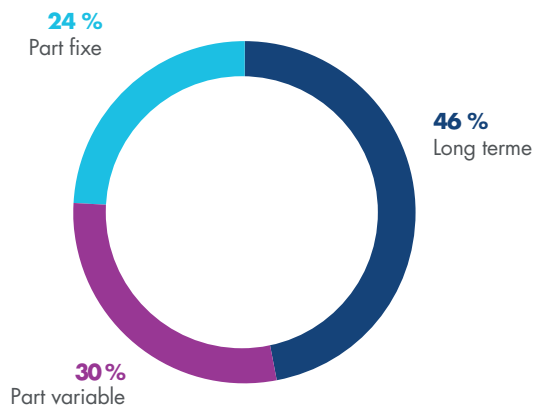
Après prise en compte, le cas échéant, de la surperformance du Groupe, tous critères confondus, le taux d'attribution globale pourra atteindre 120 % de l'attribution initiale afin de mieux rétribuer la surperformance.

Les objectifs fixés pour ces critères sont pleinement cohérents avec les objectifs moyen et long terme annoncés au marché et sont similaires aux objectifs fixés en interne.

Les termes de ces critères, tels que définis pour le plan d'actions de performance 2019, figurent à titre d'exemple au paragraphe 3.5.1 du présent chapitre.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Président-directeur général prend chaque année l'engagement formel de ne pas utiliser d'instruments de couverture portant sur les actions de performance qui lui sont attribuées dans le cadre de ses fonctions et ce tant qu'il détiendra un mandat social de dirigeant dans la Société.

À titre d'illustration, au titre de l'exercice 2019, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société des éléments de rémunération du Président-directeur général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100, III du Code de commerce permettant ainsi le versement de la rémunération variable annuelle, et sur la base de la valorisation des actions de performance attribuées en octobre 2019, la répartition des trois composantes de la rémunération du Président-directeur général a été la suivante :



### Engagement de retraite

Depuis le renouvellement du mandat du Président-directeur général en juin 2016, date à laquelle le régime de retraite à prestations définies, régi par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale et dont il bénéficiait depuis 2006, a été supprimé, le Président-directeur général bénéficie d'un versement mensuel complémentaire égal à 20 % de sa rémunération globale (fixe et variable) de l'année considérée afin de lui permettre de constituer lui-même directement, année après année, sa retraite supplémentaire.

M. Thierry Le Hénaff a pris l'engagement d'investir ce montant, net de toutes cotisations et fiscalité, dans un produit d'épargne destiné au financement de sa retraite supplémentaire.

Le Conseil d'administration a confirmé, en tant que de besoin, le maintien de ce versement.

### Engagement lié à la cessation de fonctions

Jusqu'au 19 mai 2020, le Président-directeur général bénéficie d'un engagement lié à la cessation de fonctions 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 son échéance, lié à un changement de contrôle ou de stratégie dont les conditions ont été approuvées par l'Assemblée générale du 7 juin 2016. L'indemnité de départ ne sera pas due en cas de faute grave ou lourde. Le montant qui est calculé en fonction de la réalisation de cinq critères quantitatifs (taux de fréquence des accidents déclarés, part variable annuelle, marge d'EBITDA comparée, besoin en fonds de roulement et retour sur capitaux employés), ne peut excéder deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe et 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 de départ.

Le montant maximum de l'indemnité de départ est réduit progressivement à 18 mois de rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) en cas de départ après 60 ans et à 12 mois en cas de départ après 62 ans et 6 mois. Aucun versement n'interviendra en cas de départ après 65 ans.

A compter du 19 mai 2020, le Président-directeur général continuera de bénéficier d'une indemnité de départ en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, soit notamment en cas de révocation avant terme, lié à un changement de contrôle ou de stratégie. Elle ne sera pas due en cas de non-renouvellement du mandat à l'échéance, en cas de faute grave (i.e. faute d'une extrême gravité empêchant toute continuation du mandat social) ou faute lourde (i.e. faute d'une extrême gravité commise avec intention de nuire à la Société) ni en cas de démission.

Le montant de cette indemnité sera au maximum de deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) étant précisé que la base de calcul de cette dernière sera la somme de la rémunération fixe de l'année au cours de laquelle le départ contraint intervient et de 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 trois conditions exigeantes, qui ont été simplifiées et modifiées comme suit, de manière à en renforcer encore l'exigence par rapport au précédent mandat, et comptant chacune pour 1/3 du montant de l'indemnité :

- TRIR : la moyenne des TRIR (taux de fréquence des accidents déclarés) des trois années précédant la date de départ devra être inférieur ou égal à 1,4, taux qui situerait Arkema parmi les meilleurs de l'industrie ;
- 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 75 % de la part variable cible ; et
- taux de conversion de l'EBITDA en cash (défini comme le flux de trésorerie libre hors investissements exceptionnels rapporté à l'EBITDA) : le taux de conversion de l'EBITDA en cash devra être supérieur ou égal à 35 %. Le taux de réalisation sera déterminé en utilisant la moyenne des taux de conversion au titre des 3 exercices précédant la date de départ.

Sans changement par rapport au mandat précédent, et en conformité avec la recommandation du Code AFEP-MEDEF applicable en matière de cumul des dispositifs d'indemnité de départ et de retraite, le montant de l'indemnité de départ réduira progressivement comme suit 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.

### Engagement de non-concurrence

Le Conseil d'administration a par ailleurs estimé qu'il est dans l'intérêt d'Arkema et de ses actionnaires de soumettre M. Thierry Le Hénaff à un engagement de non-concurrence, conforme aux dispositions légales et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, prévoyant qu'en cas de cessation de son mandat de Président-directeur général, quelle qu'en soit la raison, il soit soumis à une obligation de non-concurrence, limitée à une période d'un an, et débutant au jour de la cessation effective de son mandat de Président-directeur général.

Cet engagement de non-concurrence a pour objet de lui interdire, en contrepartie d'une indemnité qui lui sera versée dans les conditions ci-après, pendant une période d'un an à compter du jour de la cessation effective de son mandat, d'exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente à celles d'Arkema, soit pour son propre compte, soit pour le compte d'une autre entreprise. Une activité concurrente à celles d'Arkema désigne toute activité de chimie de spécialités exercée dans les mêmes cadres géographiques et sectoriels que celles du Groupe Arkema au moment de la cessation du mandat.

En contrepartie de cette interdiction et pendant toute la durée d'application de cet engagement de non-concurrence, M. Thierry Le Hénaff percevra une indemnité mensuelle égale à 100 % de sa rémunération mensuelle calculée sur la base de la somme de la rémunération fixe de l'année au cours de laquelle la cessation effective du mandat intervient et de la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées antérieurement à la date de cessation effective. Cette indemnité fera l'objet d'un paiement mensuel pendant la durée de l'engagement de non-concurrence.

Toute infraction constatée à cette obligation de non-concurrence obligera M. Thierry Le Hénaff au remboursement des indemnités mensuelles de non-concurrence déjà perçues et, le cas échéant, la Société ne sera plus tenue de verser les indemnités mensuelles de non-concurrence pour la période restant à courir jusqu'à la fin de la période d'un an.

Le Conseil d'administration pourra décider de renoncer à cet engagement de non-concurrence au plus tard au jour de la cessation effective du mandat de M. Thierry Le Hénaff. Ce dernier sera alors libre de toutes les contraintes de l'obligation de non-concurrence indiquées ci-dessus et la Société sera libérée de tout engagement de verser à celui-ci toute indemnité de non-concurrence.

Il est précisé que le droit à indemnité ne sera ouvert que si le départ de M. Thierry Le Hénaff n'est pas concomitant à son départ en retraite. En outre, le droit à indemnité sera exclu dès que M. Thierry Le Hénaff atteindra l'âge de 65 ans. Dans ces deux derniers cas, M. Thierry Le Hénaff sera libéré de son engagement.

Enfin, dans l'hypothèse de l'application conjuguée de l'indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant cumulé de ces indemnités ne pourra pas excéder deux ans de rémunération fixe et variable (telle que définie ci-dessus).

#### Autres avantages

Le Président-directeur général bénéficie d'une voiture de fonction et d'une assurance-chômage mandataire social.

Il bénéficie en outre, au même titre que l'ensemble des salariés de la Société, des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur dans la Société.

#### Rémunérations exceptionnelles

En cas de nomination d'un nouveau mandataire social exécutif, à la suite d'un recrutement externe, le Conseil d'administration pourrait, le cas échéant, dans les conditions prévues par le Code AFEP-MEDEF, sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, décider de lui octroyer une rémunération exceptionnelle principalement sous forme de

rémunération long terme soumise à conditions de performance et soumise à des modalités garantissant l'attachement à la Société, afin de compenser tout ou partie d'une éventuelle perte de rémunération subie par celui-ci en raison de l'acceptation de ce nouveau mandat. Si tel était le cas, des informations précises sur le montant et la forme de cette rémunération seraient publiées.

#### 3.4.2.2 MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 à M. Thierry Le Hénaff sont détaillés dans les tableaux présentés ci-dessous.

La rémunération totale du Président-directeur général au titre de 2019 a été déterminée en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 21 mai 2019 (9<sup>ème</sup> résolution), et composée pour une part significative d'éléments de rémunération soumis à l'accomplissement d'objectifs quantitatifs, quantifiables et qualitatifs s'inscrivant dans la stratégie de la Société, contribuant ainsi aux performances à long terme de la Société et dont la réalisation a été constatée par le Conseil d'administration du 26 février 2020. L'application des critères de performance se fait selon la méthodologie présentée au paragraphe 3.4.2.1.

Le Président-directeur général ne perçoit aucune rémunération d'une société comprise dans le périmètre de consolidation d'Arkema au sens de l'article L. 233-16 du Code de Commerce.

#### RATIOS D'ÉQUITÉ ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ

Les ratios d'équité ont été calculés en se référant aux lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées par l'AFEP le 28 janvier 2020, sur la base des éléments qui suivent :

- la rémunération retenue pour les salariés est composée de la somme des éléments suivants : la rémunération brute, les cotisations patronales, l'épargne salariale (intéressement et abondements) et les actions de performance. Il s'agit de la rémunération versée ou attribuée au cours de l'année ;
- la rémunération retenue pour le Président-directeur général est composée de la somme des éléments suivants : la rémunération fixe, la rémunération variable versée au cours de l'année (due au titre de l'année antérieure), les cotisations patronales, toute rémunération exceptionnelle, le cas échéant, les avantages en nature et les actions de performance. Il s'agit des éléments versés ou attribués au cours de l'année ;

- le périmètre de comparaison est composé :
  - de la Société et des sociétés Arkema France et Bostik qui représentent ensemble 90 % de l'effectif du Groupe en France à fin 2019, au titre des années 2017 à 2019,
  - de la Société et de la société Arkema France uniquement, qui représentent ensemble près de 80 % de l'effectif du Groupe en France, au titre des années 2015 et 2016.

Le tableau ci-dessous présente le résultat des calculs par rapport au périmètre de comparaison, ainsi que par rapport à la Société, en principe seule visée par l'obligation légale.

**TABLEAUX DE SYNTHÈSE**

Périmètre de comparaison*	2019	2018	2017	2016**	2015
Médiane	64	66	64	53	40
Moyenne	54	56	54	45	34

Arkema (obligation légale)	2019	2018	2017	2016	2015
Médiane	3	3	3	3	2
Moyenne	4	4	3	3	3

\* 2019, 2018, 2017 : Arkema, Arkema France et Bostik – 2016 et 2015 : Arkema et Arkema France

\*\* Ces valeurs n'intègrent pas la rémunération exceptionnelle versée en 2016, sur décision du Conseil d'administration, afin de compenser la suppression du régime de retraite à prestations définies dont bénéficiait le Président-directeur général. La prise en compte de ces éléments exceptionnels conduirait à un multiple de 111 par rapport à la médiane, et de 94 par rapport à la moyenne.

Les actions de performance, dont l'attribution définitive est conditionnée à l'atteinte de critères de performance exigeants, ont un impact significatif sur la valeur des multiples. À titre d'illustration, hors actions de performance valorisées sur la base de leur « juste valeur », selon la norme IFRS 2, les multiples 2019 s'établiraient à 42 (médiane) et 37 (moyenne).

**ÉVOLUTION ANNUELLE DE LA RÉMUNÉRATION, DES PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ, DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE DES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ, AUTRES QUE LES DIRIGEANTS ET DES RATIOS MENTIONNÉS CI-DESSUS, AU COURS DES 5 EXERCICES LES PLUS RÉCENTS**

Entre 2014 et 2019, la rémunération du Président-directeur général, composée de la partie fixe, de la partie variable et des actions de performance, a évolué de 10 % (taux composé moyen) par an.

Sur la même période, les principaux indicateurs traduisant la performance du Groupe ont progressé comme suit chaque année :

- le free cash-flow : +100 %
- le résultat net (part du Groupe) : +27 % ; et
- le dividende par action : +8 % (taux composé moyen).

Sur la même période également, dans la société Arkema France, qui représente 77 % des effectifs du Groupe en France, les mesures salariales annuelles cumulées (augmentations générales et individuelles) correspondent à une progression de 11 %. Compte tenu des mesures hors enveloppes, accordées dans le cadre d'évolutions d'organisations, ou de filières de professionnalisation, les salaires moyens ont progressé de 15 %.

Les informations prévues dans le présent paragraphe et dans le paragraphe 3.4.1.2 ci-dessus sont soumises, conformément aux articles L. 225-100, II et L. 225-37-3 du Code de commerce, au vote de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 19 mai 2020 au titre de la 8<sup>ème</sup> résolution. Pour plus de détails sur la résolution correspondante, voir le paragraphe 7.2.2 du présent document.

## ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100, III du Code de commerce, la présentation des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général de la Société, qui figure ci-après, est soumise au vote de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 19 mai 2020 (9<sup>ème</sup> résolution).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	900 000 €	N/A	Dans le cadre du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2016, la part fixe annuelle a été fixée à 900 000 euros par an, à compter de cette date, et pour la durée de son mandat.
Rémunération variable annuelle	1 350 000 €	1 143 000 €	Le montant de la part variable due au titre de 2019, qui pouvait représenter jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle, a été fixé par le Conseil d'administration du 26 février 2020, compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil en 2019 et des réalisations constatées au 31 décembre 2019, comme suit :

• **au titre des trois critères quantitatifs** liés à la performance financière du Groupe, les taux de réalisation par sous-critère sont de :

- 58,2 % pour le critère de l'EBITDA, dont la pondération maximum est de 55 %, et dont le niveau, proche du niveau record de 2018, a atteint 1 430 millions d'euros en 2019 (hors effet M&A), malgré un environnement économique qui s'est progressivement dégradé, marqué par des tensions géopolitiques persistantes et une incertitude qui a pesé sur le niveau de la demande de certains marchés finaux;
- 100 % pour le critère du flux de trésorerie courant, dont la pondération maximum est de 27,5 %. Le flux de trésorerie courant atteint en 2019, un excellent niveau pour s'établir à 763 millions d'euros. Cette performance intègre en particulier un flux positif lié au besoin en fonds de roulement qui reflète principalement une gestion stricte et la bonne adaptation au ralentissement de l'activité dans un contexte de baisse du coût des matières premières. Cette contribution élevée a été réalisée tout en maintenant le niveau des investissements courants au niveau budgété en cohérence avec la stratégie de croissance organique. Cette génération de trésorerie a permis de maintenir l'endettement du Groupe à environ 1,6 milliard d'euros, soit 1,1x l'EBITDA annuel (1,6x en prenant en compte l'émission hybride) ; et,
- 100 % pour le critère des nouveaux développements, dont la pondération maximum est de 27,5 %. Le Conseil d'administration a pris en compte dans son calcul 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 2019, le Conseil a notamment relevé les exemples suivants d'évolution significative : l'impression en trois dimensions (3D), les matériaux pour les batteries, les matériaux plus légers, et les adhésifs haute performance comme les thermo-fusibles d'encapsulation pour l'automobile, les adhésifs pour emballage flexible, les adhésifs pour couches culottes minces et les mastics de spécialités. La contribution en nouveaux développements sur l'aval acrylique et sur le PMMA sur des produits à forte valeur ajoutée a par ailleurs été soulignée.

Le montant de la rémunération variable due au titre des critères quantifiables s'élève ainsi à 87 % de la rémunération annuelle fixe; et



Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>au titre des critères qualitatifs</b>, qui avaient trait à hauteur de 50%, à la mise en œuvre de la stratégie et des grandes priorités opérationnelles du Groupe, et à hauteur de 50% également, à des éléments de gestion opérationnelle, les réalisations relevées sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'agissant de la mise en œuvre de la stratégie et des grandes priorités opérationnelles du Groupe : une année 2019 marquée par une forte densité en M&amp;A et par le renforcement de la part des spécialités au sein du Groupe avec la signature de la cession des Polyoléfines Fonctionnelles, et les acquisitions d'ArrMaz, Prochimir, Lambson et LLP. A noter, le rachat des actions détenues par Taixing Jurong Chemicals dans la <i>joint-venture</i> Sunke. En matière d'investissement, le Conseil a constaté la réalisation ou l'avancement de plusieurs projets industriels significatifs et structurants pour le positionnement du Groupe sur le long terme parmi lesquels la réalisation de l'extension de l'usine de thiochimie en Malaisie, la finalisation de la définition de l'usine de taille mondiale dédiée à la fabrication du monomère amino 11 et des polyamides 11 Rilsan® à Singapour. Le Conseil a également noté, la poursuite de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de Bostik, avec une forte augmentation de l'EBITDA de plus de 15 % et une marge d'EBITDA proche de 13 % ainsi que la confirmation des axes stratégiques de croissance sur le long terme qui ont connu une forte croissance, tirée par les priorités d'innovation (batteries, MS polymères, allègement des matériaux, impression 3D...). L'inauguration du centre d'excellence 3D à Serquigny, ainsi que l'ouverture du laboratoire de R&amp;D avec Hexcel dans les composites ont enfin été prises en compte ;</li> <li>• s'agissant des éléments de gestion opérationnelle, dont un tiers étaient quantifiables : la consolidation de la performance sécurité au poste de travail avec un TRIR de 1,4 accident par million d'heures travaillées, avec un niveau historiquement bas pour les entreprises extérieures (TRIR de 1 contre 2,3 en 2018), la réalisation dans les temps et dans le budget des principaux projets industriels, notamment l'unité de poudres polyamides à Mont (France), les extensions de Sartomer en Chine et de l'acide acrylique à Clear Lake (Etats-Unis) ainsi que les bénéfices de la politique de prix de vente et de mix dans les activités aval. Le travail important sur la compétitivité notamment sur la deuxième partie de l'année avec un ensemble de gains sur les frais fixes et variables qui sont venus compenser l'essentiel de l'inflation a également été souligné. Le Conseil a en outre pris en compte la montée en puissance sur plusieurs grands programmes transversaux lancés ou renforcés en 2019 tels que la RSE avec la mise à jour de l'analyse de matérialité ayant permis de définir à nouveau les enjeux prioritaires et le déploiement du <i>Portfolio Sustainability Assessment</i> et de la culture RSE, l'excellence commerciale avec la création de la <i>Sales Academy</i>, la mise en place du <i>customer relationship management</i> et de l'outil de reporting ventes et marge ainsi que la montée en puissance des actions de cyber-sécurité, du digital avec notamment le renforcement des outils de proximité « Travailler Malin » et de la <i>supply chain</i> avec plus de 40 % de managers formés en 2019 suite à la mise en place de l'Academy en 2018. Il a enfin relevé la gestion dynamique des dirigeants et talents de l'entreprise avec notamment le remplacement du directeur général des ressources humaines, le renforcement de l'organisation de Bostik, la progression du taux de féminisation de l'encadrement supérieur à 23% (contre 21% en 2018) et l'accélération de la culture digitale du Groupe.</li> </ul> </li> </ul> <p>Compte tenu de l'ensemble de ces réalisations, et plus particulièrement de ces éléments réalisés dans un contexte particulièrement volatile et remarquablement maîtrisé par M. Thierry Le Hénaff, le taux de réalisation de ces critères qualitatifs a été fixé à 100 %. En conséquence, le montant de la rémunération variable due au titre des critères qualitatifs a été fixé à 40 % de la rémunération annuelle fixe.</p> <p>Au total, le montant de la rémunération variable au titre de 2019 s'élève à 1 143 000 euros en baisse de 15,3% par rapport à 2018. Elle reflète la performance de haut niveau de l'année et la poursuite de la transformation du profil du Groupe, dans un contexte de marché dégradé. Elle représente 127 % de la rémunération fixe annuelle 2019, soit un taux de réalisation globale du maximum de 84,66 %.</p> <p>Le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2020 de la 9<sup>ème</sup> résolution.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération variable différée	N/A	N/A	M. Thierry Le Hénaff ne bénéficie pas d'une rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	M. Thierry Le Hénaff ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle.
Rémunération en qualité d'administrateur	N/A	N/A	M. Thierry Le Hénaff ne perçoit pas de rémunération de la société Arkema à ce titre.
Options d'actions	N/A	N/A	M. Thierry Le Hénaff ne reçoit pas d'options de souscription ou d'achat d'actions.
Actions de performance	N/A	1 731 900 €	Faisant usage de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 21 mai 2019 (13 <sup>ème</sup> résolution), le Conseil d'administration du 29 octobre 2019 a attribué 30 000 actions de performance (soit 0,04 % du capital social) à M. Thierry Le Hénaff (sur un nombre total de 368 980 actions attribuées à environ 1 600 bénéficiaires, soit 8 % de l'enveloppe attribuée). L'attribution définitive de ces actions, à l'issue d'une période de trois ans, est subordonnée à une condition de présence dans le Groupe et à l'atteinte de cinq critères de performance : la marge de REBIT, le taux de conversion de l'EBITDA en cash, le <i>Total Shareholder Return</i> comparé, le retour sur capitaux employés moyens et la performance RSE d'Arkema (critère composé de 3 indicateurs : le TRIR [7 %], le Climat [6 %] et la part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants [7 %]). Ces cinq critères s'appliquent chacun respectivement pour 20 % des droits attribués. La période d'acquisition est suivie d'une période de conservation obligatoire de deux ans. Pour plus de précisions sur les critères, voir le paragraphe 3.5.1 du présent chapitre. En cas de surperformance, conformément aux conditions du plan qui sont précisées au paragraphe 3.5.1 du présent chapitre, cette allocation pourra être portée à 36 000 actions, soit 120 % maximum de l'allocation.
Retraite	450 000 €	408 600 €	M. Thierry Le Hénaff bénéficie, depuis le 7 juin 2016, date de suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale) dont il bénéficiait, d'un versement annuel complémentaire égal à 20 % de la rémunération globale (fixe et variable) afin de lui permettre de constituer lui-même directement, année après année, sa retraite supplémentaire. M. Thierry Le Hénaff s'est engagé à investir l'intégralité de ce montant, net de toutes cotisations et fiscalité, dans un produit d'épargne destiné au financement de sa retraite supplémentaire.
Avantages de toute nature	N/A	6 720 €	M. Thierry Le Hénaff bénéficie d'une voiture de fonction.

#### ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 QUI ON DÉJÀ FAIT L'OBJET D'UNE APPROBATION PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Indemnité de cessation de fonctions	Aucun versement <sup>(1)</sup>	M. Thierry Le Hénaff bénéficie d'une indemnité de départ dans le cadre de son mandat social, dont le montant, calculé en fonction de la réalisation de cinq critères quantitatifs fixés par le Conseil d'administration et approuvés par l'Assemblée générale (TRIR – taux de fréquence des accidents déclarés, part variable annuelle, marge d'EBITDA comparée, besoin en fonds de roulement [BFR] et retour sur capitaux employés), ne pourra excéder deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe et variable).
-------------------------------------	--------------------------------	--

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
			<p>Le montant de cette indemnité sera calculé en fonction de la réalisation des cinq conditions de performance exigeantes qui suivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TRIR</b> : 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 ;</li> <li>• <b>part variable annuelle</b> : 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 ;</li> <li>• <b>retour sur capitaux employés</b> : la moyenne du résultat opérationnel net sur CMO (Résultat d'exploitation courant [REX] – IS réel<sup>(2)</sup>)/(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. 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 ;</li> <li>• <b>besoin en fonds de roulement (BFR)</b> : 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</li> <li>• <b>marge d'EBITDA comparée</b> : 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.</li> </ul> <p>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.</p> <p>L'échelle d'attribution de l'indemnité s'établit comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• si 5 critères sont remplis, M. Thierry Le Hénaff percevra 100 % du montant maximum des sommes prévues en cas de départ non volontaire ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• si moins de 2 critères sont remplis, l'indemnité ne sera pas due.</li> </ul> <p>Par ailleurs, le montant maximum de l'indemnité de départ est réduit progressivement à 18 mois de rémunération totale annuelle brute (fixe et variable) en cas de départ après 60 ans, et à 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.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil d'administration du 2 mars 2016 et approuvé par l'Assemblée générale du 7 juin 2016 (5<sup>ème</sup> résolution).</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A		M. Thierry Le Hénaff ne bénéficie pas d'une indemnité de non-concurrence.

(1) Estimation du montant des sommes susceptibles d'être versées au 31 décembre 2019, dans un cas théorique de départ contraint, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-3, 1,4° du Code de commerce : 4 500 000 euros.

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

## 3.4.2.3 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

## SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL HORS INDEMNITÉS COMPENSATOIRES (TABLEAUX 1 ET 2 DES NOMENCLATURES AMF ET AFEP-MEDEF)

	2019		2018	
	Montants attribués	Versés durant l'exercice	Montants attribués	Versés durant l'exercice
<i>(Montants bruts en euros)</i>				
Rémunération fixe	900 000	900 000	900 000	900 000
Rémunération variable annuelle <sup>(1)</sup>	1 143 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000
Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Néant	Néant	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>2 043 000</b>	<b>2 250 000</b>	<b>2 250 000</b>	<b>2 250 000</b>
Retraite <sup>(2)</sup>	408 600	450 000	450 000	450 000
Avantage en nature – voiture	6 720	6 720	6 720	6 720
Assurance-chômage mandataire social		17 757		17 189
Options	Néant	Néant	Néant	Néant
Actions de performance <sup>(3)</sup>	1 731 900		1 879 200	
Autre plan de rémunération long terme	Néant	Néant	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>4 190 220</b>	<b>2 724 477</b>	<b>4 603 109</b>	<b>2 723 909</b>

(1) La rémunération variable est versée l'année suivant l'exercice au titre duquel elle est calculée sur la base des critères définis au paragraphe 3.4.3.2 du présent chapitre et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des éléments de rémunérations versés ou attribués au titre de l'exercice précédent, dans les conditions de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

(2) 20 % de la rémunération annuelle (fixe + variable) depuis le 7 juin 2016.

(3) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés des actions de performance attribuées au cours de l'exercice, détaillée à la note 29.2 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

## ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DURANT L'EXERCICE 2019 (TABLEAU 6 DES NOMENCLATURES AMF ET AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice 2019	Date d'acquisition/disponibilité	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés
M. Thierry Le Hénaff	Plan 2019 du 29/10/2019 (3 ans d'acquisition + 2 ans de conservation)	30 000 <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup>	28/10/2022 et 28/10/2024	1 731 900 €

(1) Soit moins de 0,04 % du capital social.

(2) 36 000 en cas de surperformance. Pour plus de détails, voir le paragraphe 3.5.1 du présent chapitre.

**ACTIONS DE PERFORMANCE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2019  
(TABLEAU 7 NOMENCLATURE AMF ET AFEP-MEDEF)**

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice 2019	Conditions d'acquisition
M. Thierry Le Hénaff	Plan 2015 du 9/11/2015	26 000 <sup>(1)</sup>	Conditions de présence et de performance : croissance de l'EBITDA à horizon 2018 (35 %), taux de conversion de l'EBITDA en cash sur 2017 et 2018 (30 %) et TSR comparé sur la période 2016-2018 (30 %)
	Plan 2016 du 9/11/2016	33 000 <sup>(2)</sup>	Marge de REBIT sur la période 2016 à 2018 (25 %), taux de conversion de l'EBITDA en cash sur 2017 et 2018 (25 %), TSR comparé sur la période 2016 à 2018 (25 %), retour sur capitaux employés moyens sur la période 2016 à 2018 (25 %)

(1) Soit 100 % (taux d'atteinte du plan) des 26 000 actions attribuées en 2015.

(2) Soit 110 % (taux d'atteinte du plan) des 30 000 actions attribuées en 2016.

**OPTIONS DE SOUSCRIPTION LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2019 PAR LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL  
(TABLEAU 5 DE LA NOMENCLATURE AMF)**

	N° et date du plan	Nombre d'options levées	Prix d'exercice
M. Thierry Le Hénaff	Plan 2011 du 04/05/2011	10 000	65,92 €

Conformément au Code AFEP-MEDEF et aux recommandations de l'AMF, les historiques des attributions d'options d'achat d'actions et d'actions de performance, pour les plans en vigueur, figurent sous la forme de tableaux à la section 3.5 du présent chapitre.

**SYNTHÈSE CONTRAT DE TRAVAIL/RÉGIME DE RETRAITE ET AUTRES INDEMNITÉS EN 2019 (TABLEAU 11 DES  
NOMENCLATURES AMF ET AFEP-MEDEF)**

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
M. Thierry Le Hénaff		X		X <sup>(1)</sup>	X			X

(1) M. Thierry Le Hénaff ne bénéficie plus d'un régime de retraite à prestations définies depuis le 7 juin 2016. Pour plus de précisions, voir le paragraphe 3.4.2.1 du présent chapitre.

**CONDITIONS FINANCIÈRES APPLICABLES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL EN CAS DE DÉPART, EN FONCTION DES CIRCONSTANCES DU DÉPART JUSQU'AU 19 MAI 2020<sup>(1)</sup>**

	Révocation pour faute grave ou lourde	Démission	Départ contraint	Départ en retraite
<b>Indemnité de départ</b>	Néant	Néant	Indemnité intégralement soumise à la réalisation de 5 critères de performance <sup>(2)</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>avant 60 ans : maximum 24 mois de la rémunération totale annuelle brute (fixe et variable)<sup>(3)</sup> ;</li> <li>après 60 ans : maximum 18 mois de la rémunération totale annuelle brute (fixe et variable)<sup>(3)</sup> ;</li> <li>après 62 ans et 6 mois : maximum 12 mois de la rémunération totale annuelle brute (fixe et variable)<sup>(3)</sup> ;</li> <li>départ après 65 ans : néant.</li> </ul>	Néant
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	Néant			
<b>Retraite supplémentaire à prestations définies</b>	Néant			
<b>Actions de performance non encore définitivement acquises</b>	Caducité totale	Caducité totale	Maintien du bénéfice de l'attribution d'actions non encore définitivement acquises, sur décision du Conseil d'administration, en cohérence avec les bonnes pratiques en vigueur et sous réserve de la réalisation des conditions de performance prévues dans les plans.	Maintien des droits

(1) Voir les propositions d'évolutions soumises à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2020 au paragraphe 3.4.2.1 du présent chapitre.

(2) TRIR – taux de fréquence des accidents déclarés, part variable annuelle, marge d'EBITDA comparée, besoin en fonds de roulement et retour sur capitaux employés.

(3) La rémunération fixe correspond à la rémunération fixe de l'année au cours de laquelle le départ contraint intervient. La rémunération variable correspond à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées antérieurement à la date du départ.

### 3.4.3 Rémunération des membres de la direction générale (hors Président-directeur général)

#### 3.4.3.1 PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

Le Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance examine chaque année la structure de rémunération (fixe et variable) proposée par le Président-directeur général pour les membres du Comité exécutif (Comex). Cette rémunération est composée :

(i) de deux éléments court terme :

- une rémunération fixe annuelle déterminée en tenant compte de l'étendue des fonctions occupées et des responsabilités respectives de chacun des membres du Comex,
- une rémunération variable annuelle, qui peut atteindre jusqu'à 85 % de la rémunération fixe annuelle déterminée en fonction d'objectifs quantifiables généraux, identiques à ceux fixés pour le Président-directeur général et très largement alignés sur les performances économiques du Groupe et la mise en œuvre de la stratégie. Ces objectifs quantitatifs liés à la performance économique du Groupe sont complétés par des objectifs quantitatifs et qualitatifs (parmi lesquels des objectifs de responsabilité sociétale et environnementale)

permettant d'apprécier la performance individuelle de chacun des membres du Comex dans son domaine de compétence ; et

- (ii) d'un élément d'incitation à long terme à travers une dotation en actions de performance intégralement soumises à conditions de performance.

Dans le passé, les membres du Comex ont également bénéficié de l'attribution d'options de souscription d'actions (voir la section 3.5 et la note 29 des notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document).

Depuis 2010, les membres du Comex sont soumis, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, à une obligation de conservation au nominatif d'un minimum de 20 % des actions qui leur sont attribuées définitivement, et d'un nombre d'actions issues des options de souscription exercées correspondant au minimum à 40 % de la plus-value nette d'acquisition. Ces obligations sont suspendues dès lors que le nombre d'actions Arkema détenues, quelle que soit leur origine, représente un montant global équivalent à 150 % de leur rémunération annuelle brute fixe. Il est précisé ici que le Président-directeur général est soumis

à des obligations de conservation qui lui sont propres (voir le paragraphe 3.4.2.1 du présent chapitre).

Les membres du Comex attestent par ailleurs chaque année ne pas utiliser d'instruments de couverture portant sur les options d'actions ou actions de performance qui leur ont été attribuées ou qui leur seront attribuées par la Société.

Le niveau et la structure de la rémunération des membres du Comex sont régulièrement comparés aux pratiques de marché pour des fonctions similaires occupées dans des sociétés comparables en termes de secteur d'activités et de capitalisation boursière.

Les membres du Comex ne perçoivent pas de rémunération au titre des mandats sociaux détenus dans les sociétés du Groupe.

### 3.4.3.2 RÉMUNÉRATION ANNUELLE DES MEMBRES DU COMEX HORS PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le montant global de la rémunération fixe brute allouée au titre de l'exercice 2019 aux membres du Comex <sup>(1)</sup> par la Société s'est élevé à 2 617 066 euros.

Par ailleurs, le montant global de la rémunération variable versée par la Société aux membres du Comex en 2019, au titre de l'exercice 2018, s'est élevé à 1 950 215 <sup>(2)</sup> euros.

Sur la base des objectifs approuvés par le Conseil d'administration du 26 février 2019, à savoir (i) des objectifs quantitatifs généraux, identiques à ceux du Président-directeur général et

liés à la progression de l'EBITDA, au flux de trésorerie courant et à la marge sur coût variable des nouveaux développements et (ii) des objectifs quantifiables et qualitatifs spécifiques à chacun des membres, le Conseil d'administration du 26 février 2020, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, a approuvé le montant de la part variable allouée au titre de l'exercice 2019 aux membres du Comex, dont le montant maximum fixé par le Conseil pouvait représenter jusqu'à 85 % de la part fixe de chacun des membres. Le montant global de la part variable annuelle des membres du Comex au titre de l'exercice 2019 s'élève à 1 987 903 euros.

Par ailleurs, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a fixé comme suit les éléments de rémunération des membres du Comex, dans sa composition à la date du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2020 :

- le montant global de la rémunération fixe brute s'élèvera à 2 642 050 euros, en ligne avec les pratiques de marché et la politique d'évolution de la rémunération globale du Groupe au titre de l'exercice 2020 ;
- la part variable sera déterminée en fonction de critères qui demeureront fondés, pour les critères quantitatifs généraux liés à la performance économique du Groupe, sur la réalisation d'objectifs portant sur l'EBITDA, le flux de trésorerie courant et la marge sur coût variable des nouveaux développements, ainsi que sur des critères quantifiables et qualitatifs spécifiques à chacun des membres. Son montant maximum pourra représenter de 85 % à 100 % de la part fixe suivant les membres.

En conséquence, au titre des exercices 2019 et 2018, les rémunérations dues et versées aux membres de la direction générale, hors Président-directeur général, ont été les suivantes :

	2019		2018	
	Dus au titre de l'exercice	Versés durant l'exercice	Dus au titre de l'exercice	Versés durant l'exercice
(Montants bruts en euros)				
Rémunération fixe	2 616 928	2 617 066	2 523 600	2 523 600
Rémunération variable	1 987 903	1 950 215	1 950 215	1 857 720
<b>TOTAL</b>	<b>4 604 831</b>	<b>4 567 281</b>	<b>4 473 815</b>	<b>4 381 320</b>

### 3.4.3.3 RÉGIMES DE PROTECTION SOCIALE ET DE RETRAITE

Les membres du Comex bénéficient des mêmes régimes de protection sociale (assurance décès, invalidité, incapacité de travail et remboursement des frais de santé) que les salariés

d'Arkema France. Ils bénéficient par ailleurs d'un régime de retraite à cotisations définies assises sur la partie de leur rémunération excédant huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, pour laquelle il n'existe pas de régime légal obligatoire. Aucun membre du Comex ne bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies.

(1) Il est rappelé que M. Thierry Parmentier a intégré le Comex le 1<sup>er</sup> juillet 2019. En conséquence, M. Michel Delaborde et celui-ci ont eu une période de recouvrement de fonctions d'une durée de 3 mois.

(2) Il est rappelé que Mme Marie-José Donsion a intégré le Comex le 1<sup>er</sup> juillet 2018. En conséquence, M. Thierry Lemonnier et celle-ci ont eu une période de recouvrement de fonctions d'une durée de 4 mois.

## 3.5 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION EN CAPITAL

Arkema a souhaité se doter d'instruments de rémunération en capital afin de fidéliser et d'associer étroitement les dirigeants ainsi que certains collaborateurs du Groupe à son développement et à ses performances boursières.

À cet effet, le Conseil d'administration a mis en place des plans d'options de souscription d'actions et d'attribution gratuite d'actions de performance. Les dispositifs d'options de souscription ou d'achat d'actions ont été abandonnés depuis 2012.

Sur le traitement comptable de ces instruments de rémunération en capital, voir la note 29 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 au paragraphe 5.3.3 du présent document.

### PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION EN CAPITAL

Les principes de la politique de rémunération en capital, par voie d'attribution d'actions de performance, définis par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, sont les suivants :

- associer les cadres dirigeants et certains collaborateurs du Groupe, dont la performance a été exceptionnelle ou qu'il convient de fidéliser, à son développement et à ses performances boursières à moyen terme. Le nombre de bénéficiaires s'est établi en 2019 à environ 1 500 ;
- soumettre l'attribution aux dirigeants (dirigeant mandataire social et membres du Comité exécutif) à une période d'acquisition définitive des droits de trois ans suivie d'une période de conservation de deux ans, soit une période globale d'acquisition-conservation de cinq ans ;
- conditionner l'attribution définitive des actions de performance au respect de critères de performance exigeants, comprenant depuis 2019 un critère portant sur la performance RSE d'Arkema, étant précisé qu'à la date du présent document, et depuis 2017, les attributions d'actions sans condition de performance ont été limitées aux seules attributions représentant au maximum 70 actions de performance ;
- valoriser la surperformance en cas de dépassement significatif des valeurs-cibles. En 2018, le taux d'atteinte maximum avait été fixé à 120 % pour chacun des critères de performance, avec un taux d'attribution global maximum plafonné à 110 %. En 2019, ce plafond a été porté à 120 % ;
- limiter l'attribution des droits au Président-directeur général au titre des plans annuels d'attribution d'actions de performance à 10 % maximum de l'ensemble des droits attribués au titre du plan annuel ;
- attribuer des actions existantes, acquises dans le cadre du programme de rachat, ou à émettre (depuis 2019) ; et

- en conformité avec le Code AFEP-MEDEF, mettre en place des plans d'attributions d'actions de performance chaque année à la même époque, en novembre depuis 2013.

En outre, conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration fixe le nombre d'actions définitivement acquises que le Président-directeur général et les membres du Comex doivent conserver (voir les paragraphes 3.4.2.1 et 3.4.3.1 du présent chapitre).

### CRITÈRES DE PERFORMANCE

De 2016 à 2018, les plans d'actions de performance étaient soumis à quatre critères de performance exigeants, parfaitement alignés avec l'ambition à long terme du Groupe et ses priorités stratégiques, et s'appliquant chacun respectivement à 25 % de l'attribution totale :

- la marge de REBIT ;
- le taux de conversion de l'EBITDA en cash ;
- le *Total Shareholder Return* comparé ; et
- le retour sur capitaux employés moyens.

En 2019, le Conseil d'administration a décidé d'introduire un cinquième critère, lié à la performance RSE d'Arkema, confirmant l'importance accordée aux engagements sociétaux pris par le Groupe et notamment la sécurité, la réduction de l'empreinte environnementale et la diversité qui sont indissociables du développement et de la performance d'Arkema.

Ainsi, depuis 2019, les plans d'actions de performance sont soumis à cinq critères qui s'appliquent respectivement à 20 % de l'attribution totale.

Les objectifs fixés pour ces critères sont pleinement cohérents avec les objectifs moyen et long terme, et en particulier les objectifs à horizon 2023, annoncés au marché et sont similaires aux objectifs fixés en interne.

Les taux de réalisation pour les trois derniers plans définitivement attribués, en totalité ou partiellement, sont les suivants :

Date du plan	Année d'attribution définitive	Taux d'attribution
2014	2018	89,5 %
2015	2019	100 %
2016	2019	110 %



## FENÊTRES NÉGATIVES

Conformément au règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché dit « Règlement MAR », au règlement général de l'AMF et au Code AFEP-MEDEF, et afin de prévenir les opérations d'initiés, Arkema a mis en place des périodes d'abstention dites « fenêtres négatives » (ou *black-out periods*). Pendant ces périodes, il est interdit à toute personne ayant accès, de manière régulière ou occasionnelle et avant leur publication, à des informations comptables ou financières concernant Arkema et ses filiales, de réaliser des opérations sur les titres Arkema :

- 30 jours calendaires avant la publication des comptes annuels et semestriels, incluant le jour de leur publication ; et
- 15 jours calendaires avant la publication de l'information trimestrielle, incluant le jour de sa publication.

Les membres du Comex et du Comité de direction sont notamment concernés par ces périodes d'interdiction.

Par ailleurs, en application des dispositions législatives telles que modifiées par la loi Pacte, les actions attribuées gratuitement ne peuvent être cédées à l'issue de la période de conservation fixée par le plan :

- 30 jours calendaires avant la publication des comptes annuels et semestriels. Ces dispositions s'appliquent à toute personne, quel que soit leur statut et indépendamment de leur détention d'une information privilégiée ;
- par les membres du Conseil d'administration, le directeur général et par les salariés ayant connaissance d'une information privilégiée qui n'a pas été rendue publique.

### 3.5.1 Plans d'attribution d'actions de performance

#### PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE 2019

Conformément à la politique de rémunération en capital en vigueur au sein du Groupe, le Conseil d'administration, sur autorisation de l'Assemblée générale du 21 mai 2019, a décidé lors de sa séance du 29 octobre 2019, l'attribution d'un maximum de 370 000 actions de performance à environ 1 500 bénéficiaires, dont le Président-directeur général et les membres du Comité exécutif.

Pour les salariés en France, la période d'acquisition est de trois ans suivie d'une période de conservation de deux ans. Pour les salariés hors de France, l'attribution des actions de performance est soumise à une période d'acquisition de quatre ans, sans période de conservation, afin de faire correspondre l'attribution définitive des actions avec l'exigibilité des taxes en résultant. Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF, le Président-directeur général et les membres du Comité exécutif sont soumis à une obligation complémentaire de conservation des actions attribuées.

L'acquisition définitive des actions à l'issue de la période d'acquisition est subordonnée, pour tous les bénéficiaires, à une condition de présence. Par ailleurs, pour tous les bénéficiaires dont l'attribution est supérieure à 70 droits, l'acquisition définitive des actions est également soumise à l'atteinte de cinq critères de performance exigeants pour l'intégralité de l'attribution.

Comme indiqué en introduction de la section 3.5 du présent document le Conseil d'administration a décidé de modifier comme suit certains principes dans le cadre du plan 2019 et a notamment introduit un nouveau critère portant sur la performance RSE d'Arkema. Ce critère est composé de 3 des indicateurs-clés dans le domaine de la RSE : le TRIR (indicateur majeur traduisant la performance du Groupe dans le domaine de la sécurité), les émissions de gaz à effets de serre (enjeu environnemental fort sur lequel Arkema s'est engagé depuis plusieurs années) et la

part de femmes parmi l'encadrement supérieur et les dirigeants (la diversité reflétant le double enjeu de l'égalité des chances et de la performance de l'entreprise).

Les critères de performance sont donc désormais au nombre de cinq, s'appliquant respectivement à 20 % de l'attribution totale. Ils portent respectivement sur la marge de REBIT, le taux de conversion de l'EBITDA en cash, le *Total Shareholder Return* (TSR) comparé, le retour sur capitaux employés moyens et la performance RSE d'Arkema. Pour chacun de ces critères, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la performance sera évaluée sur une période de trois ans de 2019 à 2021.

Les différents indicateurs utilisés dans le cadre des critères de performance seront déterminés sur la base des comptes annuels consolidés publiés par Arkema en cohérence avec les règles IFRS en vigueur à la date du Conseil d'administration ayant arrêté le plan d'actions de performance. Ils seront audités par les commissaires aux comptes.

Par ailleurs, dans un souci de simplification et d'alignement entre les cinq critères, d'une part, et en vue de mieux valoriser la surperformance, d'autre part, le taux d'attribution maximum a été fixé pour chacun des critères à 120 %. Tous critères confondus, le taux d'attribution globale ne pourra pas dépasser 120 %. Ainsi, le nombre maximal d'actions pouvant être attribuées s'élève à 436 531, soit 29 % de l'enveloppe globale accordée par l'Assemblée générale du 21 mai 2019.

Pour le plan 2019, les cinq critères de performance s'appliquant chacun respectivement à 20 % de l'attribution totale, sont donc :

- **la marge de REBIT**

La performance au titre de ce critère sera évaluée en utilisant la moyenne des marges de REBIT sur les exercices 2019, 2020 et 2021 (« marge moyenne »).

Définie comme le résultat d'exploitation courant rapporté au chiffre d'affaires, la marge de REBIT intègre, contrairement à la marge d'EBITDA, les amortissements courants. Elle mesure la résilience de la performance du Groupe et ses efforts pour réduire son intensité capitalistique.

Les seuils d'attribution de ce critère ont été revus à la hausse afin de continuer à mesurer les progrès de la Société, en ligne avec les objectifs 2023. En conséquence, l'échelle d'attribution est la suivante :

Marge moyenne	Taux d'attribution
< 9,5 %	0 %
9,5 %	25 %
10 %	50 %
11,25 %	100 %
11,75 %	120 %

L'attribution se fera selon une échelle linéaire entre ces différentes valeurs.

• **le taux de conversion de l'EBITDA en cash**

Le taux de réalisation sera déterminé en utilisant la moyenne des taux de conversion au titre des exercices 2019, 2020 et 2021.

Défini comme le flux de trésorerie libre hors investissements exceptionnels rapporté à l'EBITDA, le taux de conversion de l'EBITDA en cash mesure la capacité du Groupe à générer de la trésorerie après avoir notamment payé ses investissements courants, intérêts financiers et impôts.

L'échelle d'attribution est la suivante :

Taux de conversion	Taux d'attribution
< 27,5 %	0 %
35 %	100 %
40 %	120 %

L'attribution se fera selon une échelle linéaire entre ces différentes valeurs.

• **le Total Shareholder Return (TSR) comparé**

Le TSR serait déterminé sur une période de trois ans de 2019 à 2021.

Le *Total Shareholder Return* mesure la performance d'une action sur une période donnée, en tenant compte de l'évolution du cours de l'action et des dividendes distribués. Le but est de surperformer un panel de pairs ainsi que deux indices.

Il est précisé qu'en fin de période, en cas de modification significative du portefeuille d'une société du panel la rendant sensiblement moins comparable ou si une des sociétés fait l'objet d'une OPA non finalisée, le Conseil pourra, sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, modifier le panel.

Le panel des concurrents inclut BASF, Clariant, Evonik, HB Fuller, Lanxess, Sika, Solvay, l'indice de chimie européenne MSCI et le CAC 40.

L'échelle d'attribution sera la suivante :

Rang d'Arkema dans le classement des membres du panel par ordre décroissant	Taux d'attribution
1 <sup>er</sup>	120 %
2 <sup>ème</sup>	110 %
3 <sup>ème</sup>	100 %
4 <sup>ème</sup>	75 %
5 <sup>ème</sup>	50 %
6 <sup>ème</sup> à 10 <sup>ème</sup>	0 %

Le calcul du TSR continue de s'effectuer comme suit :

$TSR = (\text{cours de fin de période} - \text{cours de début de période} + \text{somme des dividendes par action distribués au cours de la période}) / \text{cours de début de période}$ .

Pour limiter les effets de la volatilité des cours de bourse, il sera retenu un cours moyen sur une durée de six mois pour déterminer les cours de début et de fin de période. Ainsi, le cours de début de période s'établira comme la moyenne des cours d'ouverture du 1<sup>er</sup> semestre 2019, celui de fin de période comme la moyenne des cours d'ouverture du 1<sup>er</sup> semestre 2022 ; et

• **le retour sur capitaux employés moyens**

La performance sera évaluée en utilisant la moyenne des retours sur capitaux employés moyens sur les exercices 2019, 2020 et 2021 (« Retour sur capitaux employés moyens »).

Défini comme le résultat d'exploitation courant de l'année N rapporté à la moyenne des capitaux employés en fin d'années N et N-1, le ROACE permet d'apprécier, dans le temps, la rentabilité des investissements réalisés. C'est un indicateur de création de valeur.

L'échelle d'attribution sera la suivante :

Retour sur capitaux employés moyens	Taux d'attribution
< 10 %	0 %
11,5 %	100 %
12,5 %	120 %

L'attribution se fera selon une échelle linéaire entre ces différentes valeurs.

Pour le calcul du retour sur capitaux employés moyens dans le cadre des plans d'actions de performance, le résultat d'exploitation courant et les capitaux employés seront retraités de l'impact des acquisitions majeures, l'année de l'acquisition et les deux années suivantes, et, en cas d'investissement exceptionnel en cours, de l'impact de cet investissement jusqu'à l'année du démarrage ainsi que les deux années suivantes.

• **Performance RSE d'Arkema**

La performance RSE est mesurée à travers les 3 indicateurs qui suivent, pesant respectivement pour :

- 7 % pour le TRIR ;
- 6 % pour le Climat : émissions de gaz à effets de serre (scope 1 et 2 + protocole de Montréal) ;
- 7 % pour la part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants.

Pour chaque indicateur, la valeur retenue est la valeur cible en 2021.

Les tableaux ci-dessous présentent les valeurs correspondant aux taux d'atteinte de 0, 100 % et 120 %, définis en cohérence avec les valeurs cibles à long terme. L'attribution s'effectuera selon une progression linéaire entre ces différentes valeurs.

TRIR 2021	Taux d'attribution au titre de l'indicateur
> 1,6	0 %
= 1,25	100 %
≤ 1,2	120 %

Les valeurs cibles pour 100 % et 120 % placeraient Arkema sur une trajectoire plus exigeante que l'objectif d'un taux inférieur à 1,2 en 2025.

Climat (GES Scopes 1 et 2 + protocole de Montréal – 2021 en kt eq.CO <sub>2</sub> )	Taux d'attribution au titre de l'indicateur
>4 150	0 %
= 3 850	100 %
≤3 750	120 %

Les valeurs cibles pour 100 % et 120 % correspondent à une réduction cohérente avec l'Accord de Paris et la trajectoire *well below 2°C* selon la méthodologie *Science Based target*.

Part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants fin 2021	Taux d'attribution au titre de l'indicateur
< 21 %	0 %
= 22,5 %	100 %
≥ 23,5 %	120 %

Les valeurs cibles pour 100 % et 120 % placeraient Arkema sur la trajectoire de la fourchette définie pour 2025 (23 % à 25 %).

En cas d'évolution du portefeuille d'activités impactant de manière significative la valeur d'un ou plusieurs indicateurs, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, pourra modifier les valeurs-cibles.

**RÉCAPITULATIF DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE 2019**

	Plan attribué aux salariés en France	Plan attribué aux salariés hors de France
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	21 mai 2019	21 mai 2019
% de droits pouvant être attribués par rapport au capital de la Société	1,96 %	
Date du Conseil d'administration	29 octobre 2019	29 octobre 2019
Nombre de droits attribués	237 945	131 035
dont Président-directeur général	30 000	-
Cumul par autorisation	436 531 actions, soit 0,57 % du capital à la date de l'Assemblée générale <sup>(1)</sup>	
Modalités de couverture des plans	-	-
Nombre d'actions annulées <sup>(2)</sup>	-	180
Nombre d'actions définitivement acquises <sup>(3)</sup>	-	-
Nombre de droits restant à acquérir au 31 décembre 2019	237 945	130 855
Période d'acquisition des droits	3 ans	4 ans
Durée de l'obligation de conservation	2 ans	Néant

Conditions de performance	Marge de REBIT sur la période 2019 à 2021 (20 %) Taux de conversion de l'EBITDA en cash entre 2019 et 2021 (20 %) TSR comparé sur la période 2019 à 2021 (20 %) Retour sur capitaux employés moyens sur la période 2019 à 2021 (20 %) Performance RSE d'Arkema (20 %)
---------------------------	---

Taux d'atteinte	-
-----------------	---

(1) Nombre maximal d'actions pouvant être attribuées compte tenu de la possibilité d'attribuer jusqu'à 120 % des droits soumis à conditions de performance.

(2) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence.

(3) Il s'agit des actions attribuées aux bénéficiaires (y compris par anticipation, en cas de décès par exemple).

## PLANS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS ANTÉRIEURS

Les plans mis en œuvre au cours des années 2006 à 2014 sont tous arrivés à échéance.

### PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE 2018

	Plan attribué aux salariés en France	Plan attribué aux salariés hors de France
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	7 juin 2016	
% de droits pouvant être attribués par rapport au capital de la Société	1,94 %	
Date du Conseil d'administration	5 novembre 2018	5 novembre 2018
Nombre de droits attribués	231 820	127 665
dont Président-directeur général	30 000	-
Cumul par autorisation	1 147 400 actions, soit 1,52 % du capital à la date de l'Assemblée générale <sup>(1)</sup>	
Modalités de couverture des plans	-	-
Nombre d'actions annulées <sup>(2)</sup>	980	3 680
Nombre d'actions définitivement acquises <sup>(3)</sup>	-	-
Nombre de droits restant à acquérir au 31 décembre 2019	230 840	123 985
Période d'acquisition des droits	3 ans	4 ans
Durée de l'obligation de conservation	2 ans	Néant
Conditions de performance	Marge de REBIT sur la période 2018 à 2020 (25 %) Taux de conversion de l'EBITDA en cash entre 2018 et 2020 (25 %) TSR comparé sur la période 2018 à 2020 (25 %) Retour sur capitaux employés moyens sur la période 2018 à 2020 (25 %)	

Taux d'atteinte	-
-----------------	---

(1) Plans 2016, 2017 et 2018. Nombre maximal d'actions pouvant être attribuées compte tenu de la possibilité d'attribuer jusqu'à 110 % des droits soumis à conditions de performance.

(2) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence.

(3) Il s'agit des actions attribuées aux bénéficiaires (y compris par anticipation, en cas de décès par exemple).

**PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE 2016 ET 2017**

	2016		2017	
	Plan attribué aux salariés en France	Plan attribué aux salariés hors de France	Plan attribué aux salariés en France	Plan attribué aux salariés hors de France
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	7 juin 2016			
% de droits pouvant être attribués par rapport au capital de la Société	1,94 %			
Date du Conseil d'administration	9 novembre 2016		8 novembre 2017	
Nombre de droits attribués	235 835	122 080	230 695	129 405
dont Président-directeur général	30 000	-	30 000	-
Cumul par autorisation	787 915 actions, soit 1,04 % du capital à la date de l'Assemblée générale <sup>(1)</sup>			
Modalités de couverture des plans	-	-	-	-
Nombre d'actions annulées <sup>(2)</sup>	6 800	8 505	1 050	6 985
Nombre d'actions définitivement acquises <sup>(3)</sup>	250 937	400	-	200
Nombre de droits restant à acquérir au 31 décembre 2019	-	113 175	229 645	122 220
Période d'acquisition des droits	3 ans	4 ans	3 ans	4 ans
Durée de l'obligation de conservation	2 ans	Néant	2 ans	Néant
Conditions de performance	Marge de REBIT sur la période 2016 à 2018 (25 %), taux de conversion de l'EBITDA en cash sur 2017 et 2018 (25 %), TSR comparé sur la période 2016 à 2018 (25 %), retour sur capitaux employés moyens sur la période 2016 à 2018 (25 %)		Marge de REBIT sur la période 2017 à 2019 (25 %), taux de conversion de l'EBITDA en cash entre 2017 et 2019 (25 %), TSR comparé sur la période 2017 à 2019 (25 %), retour sur capitaux employés moyens sur la période 2017 à 2019 (25 %)	
Taux d'atteinte	Marge de REBIT (2016 à 2018) : 125 % Taux de conversion de l'EBITDA en cash (2017 et 2018) : 118,7 % TSR comparé (2016 à 2018) : 85 % Retour sur capitaux employés moyens (2016 à 2018) : 125 % Taux global : 110 %		-	

(1) Plans 2016 et 2017. Nombre maximal d'actions pouvant être attribuées compte tenu de la possibilité d'attribuer jusqu'à 110 % des droits soumis à conditions de performance.

(2) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence.

(3) Il s'agit des actions attribuées aux bénéficiaires (y compris par anticipation, en cas de décès par exemple).

## PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE 2015

	2015
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	4 juin 2013
% de droits pouvant être attribués par rapport au capital de la Société	887 238 actions, soit 1,41 % du capital à la date de l'Assemblée générale <sup>(1)</sup>
Date du Conseil d'administration	9 novembre 2015
Nombre de droits attribués	345 120
dont Président-directeur général	26 000
Cumul par autorisation	887 238 actions, soit 1,41 % du capital à la date de l'Assemblée générale <sup>(1)</sup>
Modalités de couverture des plans	Rachat d'actions
Nombre d'actions annulées <sup>(2)</sup>	20 665
Nombre d'actions définitivement acquises <sup>(3)</sup>	324 455
Nombre de droits restant à acquérir au 31 décembre 2019	0
Période d'acquisition des droits	4 ans
Durée de l'obligation de conservation	Néant
Conditions de performance	Croissance de l'EBITDA à horizon 2018 (35 %), taux de conversion de l'EBITDA en cash sur 2017 et 2018 (30 %), TSR comparé sur la période 2016 à 2018 (35 %)
Taux d'atteinte	Croissance de l'EBITDA : 120 % Taux de conversion de l'EBITDA en cash : 118,7 % TSR comparé sur la période 2016 à 2018 : 100 % Taux global : 100 %

(1) Plans 2013, 2014 et 2015.

(2) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence ainsi que de celles qui le sont devenues par application des conditions de performance.

(3) Il s'agit des actions attribuées aux bénéficiaires (y compris par anticipation, en cas de décès par exemple).

### 3.5.2 Plans d'options de souscription d'actions

Conformément à la politique de rémunération en capital, aucun plan d'option de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en œuvre depuis 2012.

Aux termes du plan décidé en 2011, qui est le seul plan encore en vigueur et qui est arrivé à échéance le 4 mai 2019, et conformément au Code AFEP-MEDEF et aux exigences des parties prenantes en la matière :

- les attributions étaient soumises à des critères de performance choisis afin d'aligner la rémunération en capital à moyen terme sur la stratégie menée par le Groupe ; et
- le prix d'exercice fixé correspondait à la moyenne des cours d'ouverture des vingt séances de Bourse précédant le jour de la réunion du Conseil d'administration, sans décote.

Au titre de ces plans, le Conseil d'administration a autorisé l'attribution d'un nombre d'options de souscription d'actions portant sur 1 % du capital de la Société à la date de l'Assemblée générale des actionnaires ayant autorisé l'attribution.

Au 31 décembre 2019, il n'y a plus d'options de souscriptions résultant du plan 2011 encore en circulation ni d'aucun autre plan.

Conformément à la loi, et afin de préserver les droits des bénéficiaires, il a été procédé à un ajustement du nombre d'options en circulation et de leur prix d'exercice en conséquence de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée le 15 décembre 2014.

**HISTORIQUE DES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS  
(TABLEAU 8 DE LA NOMENCLATURE AMF ET AFEP-MEDEF)**

	2011	
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	15 juin 2009	
Nombre maximum d'options pouvant être consenties par rapport au capital de la Société	5 %	
Date du Conseil d'administration	4 mai 2011	4 mai 2011
Nombre d'options consenties	105 000	105 000
dont Président-directeur général	29 250	29 250
Nombre d'options consenties après ajustements	109 082	109 082
dont Président-directeur général après ajustements	30 386	30 386
Nombre d'options restant à exercer au 31 décembre 2019	0	0
Cumul par autorisation	660 000, soit 1 % du capital à la date de l'Assemblée générale	
Période d'acquisition <sup>(1)</sup>	2 ans	4 ans
Différé de cession <sup>(2)</sup>	2 ans	-
Date d'expiration	4 mai 2019	4 mai 2019
Prix d'exercice (en euros)	68,48	68,48
Prix d'exercice (en euros) après ajustement	65,92	65,92
Conditions de performance (autres que le prix d'exercice)	ROCE 2011	Marge moyenne d'EBITDA 2011/2014
Taux d'atteinte	100 %	100 %

(1) Sous réserve du respect d'une condition de présence au moment de l'exercice des options.

(2) À compter de l'acquisition définitive.





# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

# 4

## 4.1 APPROCHE D'ARKEMA EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) RFA

144

4.1.1	Politique RSE	144
4.1.2	Principaux impacts, risques et opportunités	145
4.1.3	Déclaration de performance extra-financière consolidée (DPEF)	147
4.1.4	Plan de vigilance	148
4.1.5	La gouvernance de la RSE	151
4.1.6	Parties prenantes et analyse de matérialité	151
4.1.7	Tableau des indicateurs clés de performance RSE	156

## 4.2 OFFRE DURABLE RFA

157

4.2.1	Management de l'offre durable	157
4.2.2	Innovation	158
4.2.3	Gestion du portefeuille de solutions	158
4.2.4	Gestion responsable des produits	160

## 4.3 RESPONSABILITÉ D'INDUSTRIEL

164

4.3.1	Management Sécurité, Santé et Environnement	164
4.3.2	Informations sécurité et santé	167
4.3.3	Informations environnement	173

## 4.4 DIALOGUE OUVERT ET DE PROXIMITÉ AVEC LES PARTIES PRENANTES RFA

189

4.4.1	Informations sociales	189
4.4.2	Conformité et éthique	205
4.4.3	Droits Humains	207
4.4.4	Fournisseurs et sous-traitants	208
4.4.5	Actions dans le cadre des affaires institutionnelles	210
4.4.6	Entreprise engagée et philanthrope	211

## 4.5 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING

215

4.5.1	Organisation du reporting	215
4.5.2	Note méthodologique sur les indicateurs environnementaux et sécurité	215
4.5.3	Note méthodologique sur les informations et indicateurs sociaux, sociétaux et de R&D	220
4.5.4	Indicateurs	222
4.5.5	Index de contenu GRI	227
4.5.6	Avis de l'organisme tiers indépendant conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce	233
4.5.7	Contacts	236

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

# 4.1 APPROCHE D'ARKEMA EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE)

## 4.1.1 Politique RSE

Arkema a pour ambition de générer une croissance durable et responsable de ses activités et de répondre aux enjeux sociétaux en apportant à ses clients des solutions durables et innovantes contribuant aux objectifs de développement durable définis par les Nations unies.

La politique RSE du Groupe est développée en conformité avec les normes et principaux cadres internationaux en vigueur, et en particulier la charte internationale des Droits de l'Homme, les principes de la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, les dix principes du Pacte Mondial des Nations unies sur lesquels le Groupe s'est engagé en 2014, ainsi que le programme *Responsible Care*® auquel le Groupe a adhéré en 2006.

En 2018, pour favoriser la lisibilité de son approche RSE par l'ensemble de ses parties prenantes, Arkema a formalisé sa charte d'engagement sociétal et l'a depuis déployée au sein du Groupe pour renforcer l'appropriation de la culture de développement durable. Cette charte est validée par le Comité exécutif. Elle s'appuie sur les fondamentaux historiques d'Arkema, notamment la culture sécurité, le respect de l'environnement, l'innovation, la dimension sociale et le dialogue de proximité. Elle se traduit en trois engagements forts qui structurent la politique RSE d'Arkema :

- offrir des solutions durables et innovantes ;
- agir en industriel responsable ; et
- cultiver un dialogue ouvert et des relations de proximité avec ses parties prenantes.

### 3 ENGAGEMENTS RSE

Offrir des **solutions durables** portées par l'**innovation**



- Solutions répondant aux enjeux sociétaux
- Innovation au cœur des activités
- Gestion responsable des produits

Agir en **industriel responsable**



- Sécurité des personnes et des procédés
- Santé
- Réduction de l'empreinte environnementale

Cultiver un **dialogue ouvert** et de proximité avec nos parties prenantes



- Éthique
- Droits de l'Homme
- Diversité et développement des collaborateurs
- Chaîne de valeur responsable
- Entreprise citoyenne

## CHARTES ET POLITIQUES

La charte d'engagement sociétal est déclinée en différentes politiques qui soutiennent les trois engagements du Groupe : la Politique Innovation, la Politique Sécurité, Santé, Environnement et Qualité, la politique énergie et la politique eau, la Politique des Droits de l'Homme, le Code de conduite et d'éthique des affaires, le Code de conduite fournisseurs, la charte de promotion et de respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail, la charte anti-corruption, la politique concernant les minerais de conflit ainsi que la politique relative à l'usage des produits du Groupe dans les dispositifs médicaux.

Ces chartes et politiques sont déployées dans le Groupe et l'ensemble de ses filiales. En 2019, la charte d'engagement sociétal et les politiques associées ont fait l'objet d'une communication et d'événements participatifs sur chacun des sites du Groupe, marquant ainsi l'engagement de la direction sur ce sujet et la volonté d'impliquer l'ensemble des collaborateurs.

L'ensemble de ces chartes, codes et politiques sont accessibles sur le site Internet de la Société ([www.arkema.com](http://www.arkema.com)) sous la rubrique RSE.

### 4.1.2 Principaux impacts, risques et opportunités

En tant qu'acteur économique, Arkema à travers ses activités interagit avec son environnement sociétal. L'identification et l'analyse des impacts du Groupe sur son écosystème font partie de sa démarche de développement durable pour orienter ses actions vers une réduction des impacts négatifs et une augmentation des impacts positifs, tant pour lui-même que pour ses parties prenantes.

Ainsi, Arkema est engagé de longue date dans une démarche continue de réduction des principaux risques, et particulièrement ceux impactant la sécurité et l'environnement décrits au paragraphe 2.1 du présent document. De plus, grâce à sa capacité d'innovation et à son savoir-faire, Arkema développe de nouveaux produits et solutions qui constituent un champ d'opportunités très large permettant de contribuer aux défis du développement durable (pour plus de détails, voir le paragraphe 1.1.2 du présent document).


















Les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'Organisation des Nations Unies établissent les enjeux de notre monde en termes sociaux, environnementaux et économiques. Arkema se mobilise autour de ces ODD. Sur la base des attentes exprimées par ses parties prenantes, de ses activités et des trois engagements qui structurent sa politique RSE, Arkema a évalué sa contribution aux ODD en identifiant l'intensité des engagements et actions en référence aux cibles détaillées pour chacun de ces ODD. Les actions concernent à la fois l'atténuation des risques sociétaux et le développement d'opportunités contribuant à des solutions durables. Arkema intègre les ODD dans son *reporting* selon le guide pratique publié conjointement par le Pacte Mondial des Nations Unies et la *Global Reporting Initiative (GRI)* <sup>(1)</sup>.

(1) « Integrating the SDGs into Corporate Reporting : A practical guide ».

# 4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

Approche d'Arkema en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

TABLE DE CONTRIBUTION DU GROUPE AUX ODD DES NATIONS UNIES

		Offre durable	Industriel responsable	Dialogue ouvert			Offre durable	Industriel responsable	Dialogue ouvert
	<b>1 PAS DE PAUVRETÉ</b> Pas de pauvreté			1.5		<b>10 INÉGALITÉS RÉDUITES</b> Inégalités réduites			10.4
	<b>2 FAIM "ZÉRO"</b> Faim "zéro"	2.1 2.3 2.4				<b>11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES</b> Villes et communautés durables	11.1 11.2		
	<b>3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</b> Santé et bien-être	3.8	3.5 3.6 3.9	3.5 3.6 3.9		<b>12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</b> Consommation et production responsables	12.2 12.3 12.4 12.5	12.4 12.5	12.6
	<b>4 ÉDUCATION DE QUALITÉ</b> Éducation de qualité		4.3 4.4 4.5	4.3 4.4 4.7		<b>13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</b> Lutte contre le changement climatique	13.1	13.1 13.3	
	<b>5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</b> Égalité entre les sexes			5.5		<b>14 VIE AQUATIQUE</b> Vie aquatique	14.1	14.1 14.2	
	<b>6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT</b> Eau propre et assainissement	6.1 6.2 6.3 6.4	6.3 6.4			<b>15 VIE TERRESTRE</b> Vie terrestre	15.1 15.5	15.5	
	<b>7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE</b> Énergie propre et d'un coût abordable	7.2 7.3	7.2 7.3			<b>16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</b> Paix, justice et institutions efficaces			16.5
	<b>8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</b> Travail décent et croissance économique			8.4 8.5 8.7 8.8		<b>17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS</b> Partenariats pour la réalisation des objectifs	17.17	17.14	17.14
	<b>9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURES</b> Industrie, innovation et infrastructures	9.1 9.4 9.5	9.4		<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: #0070C0;">■</span> Contribution stratégique (au travers d'objectifs ou de programmes stratégiques)</li> <li><span style="color: #4F81BD;">■</span> Contribution directe (résultat d'actions volontaires)</li> <li><span style="color: #AEC6E0;">■</span> Contribution indirecte (induite par l'activité du Groupe)</li> </ul>				

La contribution stratégique aux ODD relative à l'engagement d'offre durable se traduit par le choix des six plateformes stratégiques d'innovation présentées dans le paragraphe 1.1.2 du présent document. Les contributions stratégiques relatives aux ODD sur les engagements Industriel responsable et Dialogue ouvert sont matérialisées par les objectifs chiffrés à long terme présentés dans le paragraphe 4.1.7 du présent chapitre.

En cohérence avec son engagement sociétal, Arkema développe l'appropriation des ODD dans l'ensemble de ses activités et en interaction avec sa chaîne de valeur. Le Groupe dans sa démarche de gestion responsable de son portefeuille de solutions a initié en 2018 et intensifié en 2019 une évaluation systématique basée notamment sur la contribution aux ODD. Cette démarche est décrite dans la section 4.2 du présent chapitre traitant de l'offre durable.

### 4.1.3 Déclaration de performance extra-financière consolidée (DPEF)

Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, Arkema prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité (celle de la Société et de l'ensemble de ses filiales comprises dans le périmètre de consolidation) ainsi que les effets de cette dernière quant au respect des Droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

Le modèle d'affaires du Groupe est décrit dans la section « Profil, ambition et stratégie » du présent document.

L'identification et l'examen des principaux risques s'appuient sur une combinaison de plusieurs sources que sont les risques génériques énoncés dans les textes et référentiels internationaux cités au paragraphe 4.1.2 du présent chapitre, les risques ciblés par le programme *Responsible Care*®, spécifique au secteur de la chimie, les retours d'expérience du Groupe, les cas observés dans des entreprises opérant sur des activités ou périmètres similaires, les sujets matériels exprimés par les parties prenantes lors de l'analyse de matérialité présentée au paragraphe 4.1.6 du présent chapitre, ainsi que le plan de vigilance du Groupe. Le travail d'identification et d'examen est mené de façon collaborative entre les directions Développement Durable, Ressources Humaines, Hygiène, Sécurité et Environnement, Juridique, Achats, Audit Interne et Contrôle Interne. Les principaux risques extra-financiers font partie de la cartographie des risques du Groupe qui sont présentés dans le chapitre 2 du présent document et sont examinés par le Comité d'examen des risques, conformément à la procédure de gestion des risques du Groupe décrite dans la section 2.2 du présent document.

Les principaux risques extra-financiers du Groupe identifiés dans les domaines susvisés ainsi que les politiques et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour les prévenir, les identifier et en atténuer la survenance et les résultats de ces politiques incluant des indicateurs de performance figurent dans le présent chapitre.

Ces principaux risques sont :

- le risque d'accident industriel pouvant avoir des conséquences sociales ou environnementales ;
- le risque d'exposition aux produits chimiques, qu'il s'agisse des salariés du Groupe, des personnels des entreprises sous-traitantes, des clients, des utilisateurs finaux ou des riverains ;
- le risque de pollution et le risque lié au changement climatique, qu'ils soient liés aux activités d'Arkema, à celles de sa chaîne de valeur amont ou à l'usage de ses produits ; et
- le risque de perte de talents et compétences, indispensables pour en permanence anticiper et répondre aux attentes marchés (*business*), technologiques, sociales et environnementales.

Au-delà des risques susmentionnés, le Groupe est attentif aux risques suivants, également développés dans le présent chapitre : le risque d'éthique et de conformité, en ce compris la lutte contre la corruption, le risque d'atteinte aux Droits de l'Homme ainsi que le risque de défaillance des fournisseurs et sous-traitants en matière sociale et environnementale.

La gouvernance du Groupe en matière de RSE est décrite au paragraphe 4.1.5 du présent chapitre.

La déclaration de performance extra-financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, dont l'ensemble des indicateurs de performance RSE figurant dans ce chapitre, a fait l'objet d'une vérification à un niveau d'assurance modérée par l'Organisme Tiers Indépendant. Cet avis figure à la section 4.5 du présent chapitre.

Conformément à l'article R. 225-105-1 III du Code de commerce, la déclaration de performance extra-financière est rendue publique sur le site Internet du Groupe à l'adresse suivante :

<https://www.arkema.com/fr/responsabilite-societale>.

#### TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce	Sections et paragraphes du présent document
Modèle d'affaires de la Société	Profil, ambition et stratégie
Description des principaux risques relatifs à la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des Droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	2.2 (les risques extra-financiers sont identifiés avec un signet RSE)
Conséquences sociales de l'activité de la Société	4.4.1
Conséquences environnementales de l'activité de la Société	4.3.3
Effets de l'activité de la Société quant au respect des Droits de l'Homme	4.1.4 et 4.4.3
Effets de l'activité de la Société quant à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	4.4.2
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	4.3.3.2

Articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce	Sections et paragraphes du présent document
Engagements sociétaux en faveur du développement durable, la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la relation avec les sous-traitants et fournisseurs et les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.1, 4.2.4 et 4.4.4
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	4.3.3.3.4
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	Risque non significatif pour le Groupe
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	Risque non significatif pour le Groupe
Engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	4.2.4.4
Engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	Risque non significatif pour le Groupe
Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	4.4.1.7
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	4.4.1.6
Mesures prises en faveur des personnes handicapées	4.4.1.6

#### 4.1.4 Plan de vigilance

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, le Groupe a établi et mis en œuvre un plan de vigilance relatif à l'activité de la Société et de l'ensemble des filiales qu'elle contrôle. Ainsi, Arkema a procédé à un examen approfondi des conséquences de ses activités et de celles de sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, pour celles qui sont rattachées à cette relation, afin d'identifier, le cas échéant, les risques d'atteintes graves envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, afin, dans un esprit de progrès permanent, de compléter et mettre en place, le cas échéant, les mesures de vigilance raisonnable propres à prévenir ces risques ou à en atténuer les impacts.

#### GESTION DU PLAN DE VIGILANCE

Le plan de vigilance dans sa globalité et sa mise en œuvre font l'objet d'un suivi au moins une fois par an, coordonné par la direction du Développement Durable et avec la participation des directions Ressources Humaines, Hygiène, Sécurité et Environnement, Juridique, Achats, Audit Interne et Contrôle Interne. Les avancées et les propositions d'actions sont présentées au Comité de pilotage RSE puis au Comité d'examen des risques qui valide le plan de vigilance avant d'être soumis au Comité exécutif puis au Conseil d'administration.

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du plan de vigilance et de l'évaluation de son efficacité, le référentiel d'audit et de contrôle interne pourra, le cas échéant, évoluer pour prendre en compte d'éventuels points complémentaires qui pourraient être identifiés. Pour plus de détails sur le cadre du contrôle interne et de gestion des risques, voir le paragraphe 2.2.3 du présent document.

#### CARTOGRAPHIE DES RISQUES D'ATTEINTE GRAVE

L'identification et l'examen de ces risques qui ont été menés de façon collaborative entre les directions Développement Durable, Ressources Humaines, Hygiène, Sécurité et Environnement, Juridique, Achats et Audit Interne et Contrôle Interne ont conduit à l'établissement d'une cartographie des risques qui a été présentée au Comité d'examen des risques du Groupe conformément à la procédure de gestion des risques du Groupe décrite au paragraphe 2.2 du présent document.

Les démarches de gestion des risques et de suivi de l'efficacité des mesures mises en place sont différentes suivant qu'il s'agit des risques liés aux activités du Groupe ou de ceux liés aux activités de fournisseurs et sous-traitants.

#### RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE, GESTION ET SUIVI DE L'EFFICACITÉ

L'identification des risques et leur examen s'effectuent sur la base d'analyses *a priori*, des retours d'expérience internes, des cas observés dans des entreprises opérant sur des activités ou périmètres similaires, ainsi que sur les risques génériques énoncés dans les textes et référentiels internationaux. La mise à jour des risques est régulière et tient compte des retours d'expérience, des progrès réalisés pour prévenir les risques et en atténuer les effets, ainsi que d'éventuels risques émergents jugés pertinents. Les attentes des parties prenantes, en particulier les enjeux principaux issus de l'analyse de matérialité menée en 2019 et détaillée au paragraphe 4.1.6 du présent chapitre, sont pris en compte dans le plan de vigilance.

L'examen des risques est réalisé au regard de la combinaison des facteurs d'impact, de probabilité d'occurrence et de niveau de contrôle tenu des mesures de prévention et de gestion existantes.

• Droits Humains et libertés fondamentales

Le respect des Droits de l'Homme est fondamental pour Arkema. Le Groupe s'efforce en conséquence de prévenir les atteintes qui pourraient être portées à ses salariés, partenaires ou autres parties prenantes et à y remédier, le cas échéant.

Après examen du retour d'expérience, des risques génériques présentés dans les textes fondateurs de l'Organisation Internationale du Travail et des Droits de l'Homme, et après évaluation de l'impact, de la probabilité d'occurrence et du niveau de contrôle d'Arkema sur ces sujets, aucun cas d'atteinte grave n'a été identifié dans ce domaine.

Compte tenu de l'attachement d'Arkema envers les Droits de l'Homme et les libertés fondamentales, le Groupe a formalisé sa Politique des Droits de l'Homme en 2018, de façon à préciser et rendre plus visibles pour l'ensemble des parties prenantes, les engagements du Groupe ainsi que la gestion des risques dans ce domaine. Cette politique est disponible tant en interne qu'en externe. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.3 du présent chapitre.

• Santé et sécurité des personnes

Arkema, en tant qu'industriel responsable, place parmi ses priorités la maîtrise des risques pour les personnes. Cet engagement est formalisé dans sa Politique sécurité, santé, environnement et qualité. Une démarche harmonisée, s'appuyant sur la prévention des risques, un système de management intégré et la diffusion d'une culture notamment santé et sécurité, existe de longue date au sein du Groupe. Cette démarche fait l'objet d'un pilotage global.

Les principaux risques d'atteinte grave dans ce domaine sont :

- les conséquences sociales et environnementales résultant d'accidents industriels ou d'actes de malveillance. Plus généralement, les risques d'accidents sont décrits au paragraphe 2.1.1 du présent document. Le système de management de ces risques est décrit en détail dans les paragraphes 4.3.1 et 4.3.2 du présent chapitre et comprend des mesures de prévention des risques et d'atténuation des effets en cas d'incident ou d'accident avéré.

L'efficacité des mesures mises en place est suivie au travers de nombreux indicateurs dont notamment le TRIR (nombre d'accidents par million d'heures travaillées) et le PSER (nombre d'événements procédés par million d'heures travaillées). En 2019, le TRIR qui comprend les accidents du personnel du Groupe ainsi que du personnel des entreprises extérieures est de 1,4, quasi stable par rapport aux années précédentes qui étaient déjà à un très bon niveau de performance. Le PSER a été introduit en 2018 et est en amélioration avec un niveau de 3,7. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.3.2 du présent chapitre.

- l'exposition à des substances toxiques ou dangereuses pour la santé des salariés, des personnels des entreprises sous-traitantes, des clients ou des riverains des sites industriels, décrite au paragraphe 2.1.1 du présent document. Le système de management des risques santé et sécurité,

qui est décrit en détail aux paragraphes 4.3.1 et 4.3.2 du présent chapitre, comprend des mesures de prévention des risques et d'atténuation des effets en cas d'incident ou d'accident avéré. La gestion responsable des produits, en ce compris la mise en place d'une information transparente et accessible sur ces derniers, est par ailleurs présentée aux paragraphes 4.2.4 et 4.3.2 du présent chapitre.

Les maladies professionnelles liées à une exposition à des produits chimiques font partie de la mesure de l'efficacité des dispositions de prévention sur le long terme. En 2019, 35 cas de maladies professionnelles ont ainsi été déclarés sur le périmètre du Groupe. Le taux de fréquence de 1,0 par million d'heures travaillées est en amélioration par rapport aux années précédentes. Les maladies professionnelles sont détaillées au paragraphe 4.3.2.2.4 du présent chapitre.

• Environnement

Arkema, en tant qu'industriel responsable, place parmi ses priorités la maîtrise des risques pour l'environnement. Cet engagement est formalisé dans sa Politique sécurité, santé, environnement et qualité.

Une démarche harmonisée s'appuyant sur la vision développée dans cette politique existe de longue date au sein du Groupe. Cette démarche fait l'objet d'un pilotage global.

Le principal risque d'atteinte grave dans ce domaine est la pollution de l'air, de l'eau ou des sols qui est décrit au paragraphe 2.1.1 du présent document. Le système de management des risques environnementaux est développé dans les paragraphes 4.3.1 et 4.3.3 du présent chapitre et comprend des mesures de prévention des risques et d'atténuation des effets en cas d'incident ou d'accident avéré, ou de pollution historique. L'efficacité des mesures mises en place est suivie au travers de nombreux indicateurs et en particulier deux indicateurs intensifs stratégiques (les EFPI relatifs à 2012) pour lesquels un objectif à 2030 est défini. Un premier indicateur concerne les émissions de composés organiques volatils dans l'air (EFPI COV). En 2019, l'EFPI COV est de 0,60, en diminution par rapport à 2018 et en ligne avec l'objectif de 2030 fixé à 0,35. Un deuxième indicateur concerne la demande chimique en oxygène des eaux de rejet (EFPI DCO). En 2019, l'EFPI DCO est de 0,50, en nette diminution par rapport à 2018 et en ligne avec l'objectif de 0,40 à horizon 2030. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.3.3 du présent chapitre. Les résultats obtenus confirment la pertinence des programmes et actions du Groupe en vue de la réduction du risque de pollution.

Par ailleurs, le réchauffement climatique fait partie des enjeux sociétaux majeurs et Arkema y est attentif. La politique climat et son management sont décrits au paragraphe 4.3.3.2 du présent chapitre et comprend notamment des mesures de réduction des émissions. En 2019, le Groupe a renforcé son programme de lutte contre le réchauffement climatique et défini un nouvel objectif cohérent avec l'Accord de Paris. L'efficacité des mesures mises en place est suivie au travers de deux indicateurs stratégiques pour lesquels un objectif à 2030 est défini. Le premier concerne les émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité des sites industriels (indicateur GES). En 2019, la valeur des émissions absolues de GES rapportée à 2015 est de 0,87 en baisse par rapport

à 2018 et en cohérence avec la cible de 0,62 à horizon 2030. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.3.3.2.1 du présent chapitre. Un deuxième indicateur concerne les achats nets d'énergie (EFPI Énergie relatif à 2012) dont l'intensité reflète la consommation d'énergie qui est une source d'émissions de gaz à effet de serre. En 2019, l'EFPI Énergie est de 0,91, en hausse par rapport à 2018 compte tenu de conditions d'activité défavorables à l'efficacité énergétique sur certains sites. Cette baisse ne remet cependant pas en cause la cible 2030 établie à 0,80. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.3.3.2.2 du présent chapitre. La progression de l'indicateur GES en 2019 confirme la contribution d'Arkema à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

### RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS AVEC LESQUELS ARKEMA ENTRETIENT UNE RELATION COMMERCIALE ÉTABLIE, GESTION ET SUIVI DE L'EFFICACITÉ

Les fournisseurs d'Arkema exercent des activités variées dans les domaines de la fourniture de matières premières, d'énergie, de biens et de services. Les risques afférents à ces activités sont divers. De façon à sélectionner et responsabiliser ses fournisseurs et sous-traitants, et ainsi réduire les risques d'atteintes graves qu'ils pourraient porter envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, Arkema met en œuvre une approche harmonisée qui est détaillée au paragraphe 4.4.4 du présent chapitre.

L'efficacité des mesures est suivie au travers du nombre de fournisseurs évalués et de l'évolution de leur notation. À fin 2019, le nombre de fournisseurs évalués est de plus de 1 600 contre environ 1 400 fin 2018. Les fournisseurs évalués représentent plus de 50 % du montant des achats du Groupe. Sur l'année 2019, 57 % des fournisseurs ayant mis à jour leur évaluation ont progressé dans leur notation RSE.

Le Groupe élabore certains de ses produits à base de matières premières végétales. Dans le cas où les producteurs sont des agriculteurs, le système d'évaluation décrit ci-dessus ne peut pas toujours s'appliquer. Pour l'approvisionnement du ricin, principale matière bio-sourcée utilisée par le Groupe, une initiative est en cours à travers le projet Pragati initié en 2016 en vue d'une exploitation respectueuse de l'environnement et socialement responsable et décrit au paragraphe 4.4.4.3 du présent chapitre.

### PROCESSUS DE REMÉDIATION

En cas d'accident significatif impactant la sécurité, la santé ou l'environnement, une cellule de crise se met en place selon la procédure Groupe prévue à cet effet et décrite au paragraphe 4.3.2.3 du présent chapitre.

Concernant les événements non accidentels pouvant porter atteinte aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement, le processus de remédiation s'établit au cas par cas avec les représentants des directions concernées et avec un management adapté pour répondre à la spécificité de l'atteinte. Pour les actions de remédiation relatives à la biodiversité, voir le paragraphe 4.3.3.4 du présent chapitre.

### COMPTE RENDU DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE VIGILANCE

Pour les risques liés aux activités du Groupe, le suivi de la mise en œuvre du plan conduit aux conclusions suivantes :

- le système de management en place concernant la santé, la sécurité et l'environnement est considéré comme répondant aux attentes du devoir de vigilance et ne nécessite pas d'évolution significative ;
- les actions de progrès continu sont reconnues comme efficaces au regard de l'évolution des principaux indicateurs et sont à poursuivre pour atteindre *a minima* les objectifs stratégiques que le Groupe s'est fixés :
  - à horizon 2025 en matière d'accident de personnes (TRIR < 1,2) et d'événements procédés (PSER < 3),
  - à horizon 2030 en matière d'impact environnemental concernant les quatre indicateurs stratégiques : un indicateur climat (GES – 38 % en valeur absolue rapportée à 2015) et trois indicateurs intensifs d'émissions (EFPI COV – 65 %, DCO – 60 % et Énergie – 20 % relatifs à 2012) ;
- il n'a pas été identifié de risque d'atteinte grave en matière de droits humains et libertés fondamentales, ni en matière d'emploi et de relations professionnelles. Cependant des actions sont menées dans ce domaine. En 2019, la politique des Droits de l'Homme a, avec la charte d'engagement sociétal, fait l'objet d'une communication et d'événements participatifs sur chacun des sites du Groupe, marquant ainsi l'engagement de la direction et la volonté d'impliquer l'ensemble des collaborateurs.

Concernant les risques liés aux activités des fournisseurs et sous-traitants, les programmes initiés sont de nature à répondre aux attentes du devoir de vigilance. Les actions suivantes viennent renforcer ces programmes sur 2019 :

- déploiement plus large du programme *Together for Sustainability*, avec un focus particulier sur les fournisseurs et sous-traitants sensibles ; et
- décision de poursuivre le projet Pragati pour la culture responsable du ricin pour une nouvelle période de trois ans et de créer un secrétariat indépendant afin de promouvoir plus largement les bonnes pratiques agricoles (voir détails au paragraphe 4.4.4.3 du présent document).

### DISPOSITIF D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

Le Groupe dispose d'un dispositif d'alerte et de recueil des signalements répondant à la fois aux exigences de la loi sur le devoir de vigilance et à celles de la loi Sapin II. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.2.5 du présent chapitre.



### 4.1.5 La gouvernance de la RSE

La gouvernance du développement durable d'Arkema est intégrée dans la gouvernance du Groupe. L'ambition RSE d'Arkema, les principaux risques et opportunités, les actions envisagées et leur suivi, les indicateurs de performances et les objectifs en matière de développement durable sont définis et validés par le Comité exécutif du Groupe et présentés une fois par an au Conseil d'administration par le directeur Développement Durable. Le contenu de la mission de vérification des données extra-financières et les conclusions de l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) chargé de cette mission sont présentés chaque année au Comité d'audit et des comptes. Ces conclusions figurent dans l'avis transmis à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société en même temps que le rapport du Conseil d'administration qui comporte notamment différentes informations sociales et environnementales.

L'engagement d'Arkema en matière de RSE est pleinement porté par le Président-directeur général de la Société et le Comité exécutif du Groupe de façon à ce que les dimensions environnementales, économiques et sociales du Groupe soient gérées en cohérence et dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, l'engagement au Pacte Mondial est renouvelé chaque année (*Communication On Progress*) et, en 2019, cet engagement se situe au niveau *Advanced*. En interne, les politiques relatives aux dimensions environnementales, sociales

et éthiques sont validées par les membres du Comité exécutif qui en assurent la diffusion et l'application dans l'ensemble du Groupe. Les entités opérationnelles sont chargées du déploiement effectif de ces politiques.

Pour concrétiser son ambition en matière de RSE, le Groupe s'appuie sur une direction Développement Durable qui regroupe la direction Sécurité Environnement Produits et le Développement Durable. Cette direction est directement rattachée au directeur général Industrie du Groupe, membre du Comité exécutif.

Par ailleurs, un Comité de pilotage de la RSE (Copil RSE) oriente et accompagne la progression du Groupe en matière de RSE. Le Copil RSE est présidé par le directeur général Industrie. Il est composé du directeur général Ressources Humaines et Communication et d'une dizaine de directeurs fonctionnels et opérationnels, acteurs de la politique RSE du Groupe. Il se réunit *a minima* deux fois par an.

En 2019, un réseau de correspondants RSE a été officialisé. Il est composé d'une quarantaine de membres comprenant des représentants de chacune des *Business Lines*, des directions fonctionnelles ainsi que de représentants des principaux pays dans lesquels le Groupe opère. Le rôle des correspondants est de participer au déploiement opérationnel de la RSE dans leur organisation en lien avec la direction Développement Durable.

### 4.1.6 Parties prenantes et analyse de matérialité

La démarche de responsabilité sociétale du Groupe, incluant un dialogue ouvert, vise à établir une chaîne de valeur responsable et créatrice de valeur partagée tant pour ses parties prenantes que pour Arkema, tel que présenté dans la section « Profil, ambition et stratégie ».

#### DIALOGUE OUVERT

L'écoute et le dialogue ouvert avec les parties prenantes tant internes qu'externes est une condition nécessaire pour comprendre leurs attentes, établir des relations de confiance et de coopération et finalement réduire les risques sociétaux et créer de la valeur pour tous.

Le tableau suivant synthétise les formes d'échanges que le Groupe développe avec les parties prenantes de son écosystème.

Partie prenante	Contexte et finalité du dialogue	Forme du dialogue
Clients	Relation commerciale et collaboration visant à répondre aux besoins actuels et futurs des clients et des utilisateurs finaux	Arkema développe un dialogue permanent avec ses clients à plusieurs niveaux de l'entreprise. Pour renforcer la valeur ajoutée créée, le Groupe s'appuie en particulier sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une gestion dédiée de grands comptes mondiaux au sein d'un programme d'excellence commerciale ;</li> <li>• des programmes d'innovation conjoints avec ses clients intégrant si nécessaire une approche d'analyse de cycle de vie ; et</li> <li>• le développement de nouvelles solutions digitales qui permettent d'augmenter la valeur ajoutée pour ses clients et partenaires.</li> </ul> Pour plus de détails, voir le paragraphe Excellence commerciale de la section « Profil, ambition et stratégie » du présent document.

# 4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

Approche d'Arkema en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

Fournisseurs	Relation commerciale et collaboration visant à assurer les besoins actuels et futurs du Groupe et de ses clients	Arkema privilégie les fournisseurs ayant une assise mondiale (Europe, Amériques, Asie), compétitifs, innovants (y compris en technologies digitales) et s'engageant activement dans une politique RSE. Arkema entretient un dialogue ouvert avec ses fournisseurs à plusieurs niveaux de l'entreprise, de façon à ce qu'ils accompagnent le Groupe sur le court et le long terme dans ses développements. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.4 du présent chapitre.
Partenaires de recherche	Partenariats technologiques visant à renforcer les performances d'innovation du Groupe au travers d'accès à des compétences complémentaires et à des nouveautés permettant des innovations de rupture	Arkema développe des partenariats divers et sous plusieurs formes, avec le monde académique, des industriels ou dans le cadre de coopérations au niveau national ou international. Les partenariats liés notamment aux plateformes d'innovation du Groupe contribuent aux Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU. Pour plus de détails, voir les paragraphes 1.1.2 et 1.1.5 du présent document.
Communauté financière, actionnaires, agences de notation extra-financière	Informers les marchés des résultats et principales opérations du Groupe. Améliorer la compréhension du Groupe par les investisseurs, les analystes et les actionnaires individuels, par une information transparente sur ses activités, sa stratégie et ses perspectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation des résultats ;</li> <li>• Entretiens avec les investisseurs institutionnels et les analystes ;</li> <li>• Échanges avec les agences de notation financière ;</li> <li>• Réponse aux questionnaires et échanges avec les agences de notation extra-financière ; et</li> <li>• Assemblée générale.</li> </ul> Pour plus de détails, voir la section 6.4 du présent document.
Salariés et instances représentatives	Dialogue avec les instances de représentation des salariés et dialogue direct avec les salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue social permanent avec les instances de représentation des salariés au-delà du cadre légal, dans un souci de progrès social se traduisant par de nombreuses réunions d'échanges et de négociations ; et</li> <li>• Écoute et dialogue avec les salariés dans le cadre d'enquêtes internes notamment.</li> </ul> Pour plus de détails, voir les paragraphes 4.4.1.4 et 4.4.1.7 du présent chapitre.
Communautés avoisinantes	Riverains et communautés en interaction locale avec les sites du Groupe	Le programme Terrains d'entente® décrit au paragraphe 4.4.6.2 du présent chapitre promeut une démarche de dialogue de proximité sur chacun des sites du Groupe.
Société civile et ONG	Dialogue proactif et réactif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail avec des ONG sur des projets spécifiques ;</li> <li>• Échanges dans le cadre de l'analyse de matérialité ;</li> <li>• Rencontres périodiques avec les médias ; et</li> <li>• Communication responsable et transparente en cas de crise.</li> </ul> Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.6 du présent chapitre.
Pouvoirs publics	Contacts réguliers ou occasionnels visant à assurer le développement responsable de nos activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse à des enquêtes périodiques ;</li> <li>• Participation à diverses instances de concertation et de travail ; et</li> <li>• Contacts ponctuels à différents niveaux (services et cabinets) sur des thématiques spécifiques.</li> </ul> Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.5 du présent chapitre.
Associations professionnelles	Contribution permanente aux actions de défense des intérêts de la profession auprès des pouvoirs publics et participation à l'établissement et la diffusion de bonnes pratiques au sein de la profession	Arkema participe activement aux groupes de travail sectoriels ou thématiques, commissions et instances statutaires au sein des associations concernées et aux actions externes de celles-ci. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.5 du présent chapitre.

## ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

Au premier semestre 2019, le Groupe a réalisé sa seconde analyse de matérialité, démarche formelle d'écoute et de consultation de ses parties prenantes sur ses enjeux de RSE. Trois ans après la première analyse, ce nouvel exercice de dialogue a été mené au sein d'un périmètre géographique étendu aux trois régions phares du Groupe, à savoir Amériques, Asie et Europe, et auprès d'un panel élargi de parties prenantes interrogées.

De plus, cette analyse de matérialité a fait l'objet d'une approche innovante pour éclairer et renforcer la politique RSE du Groupe à la fois sur les enjeux historiques et sur les enjeux émergents. Cette approche méthodologique a apporté une vraie valeur ajoutée pour valider la pertinence d'actions RSE déjà engagées et identifier des axes complémentaires de progrès. L'étendue géographique de l'étude a permis des décisions au niveau global (*Corporate*) qui sont clairement déclinables au niveau local, notamment pour les sept pays directement impliqués dans l'exercice.

Cette analyse de matérialité a été réalisée avec l'intervention d'un tiers extérieur, expert dans ce domaine (Cabinet Des Enjeux et des Hommes & C3 Consensus Europe). Elle a été menée en deux temps, comme suit :

1. Une phase préparatoire d'élaboration de la cartographie des parties prenantes du Groupe et de la liste des enjeux RSE historiques ou émergents.

### Cartographie des parties prenantes du Groupe dans 7 pays

La cartographie a pris en compte les parties prenantes au niveau *Corporate* et dans sept pays (France, Italie, États-Unis, Mexique, Chine, Malaisie et Singapour) répartis dans

les trois grandes régions d'activité du Groupe. Le choix de ces pays répond à des critères de poids économique, de démographie interne et de représentativité multiculturelle du Groupe. Plusieurs milliers de collaborateurs et de parties prenantes externes ont été identifiés pour être interrogés : clients, fournisseurs, partenaires de recherche, communauté financière, actionnaires, agences de notation extra financière, salariés et instances représentatives, communautés avoisinantes, société civile et ONG, médias, pouvoirs publics et associations professionnelles.

### 28 enjeux RSE historiques ou émergents

La liste des vingt-huit enjeux RSE a été établie en s'appuyant sur les enjeux issus de l'exercice de matérialité mené en 2016, des entretiens préalables conduits auprès de parties prenantes internes clés, des référentiels RSE internationalement reconnus, une revue documentaire détaillée, une étude comparative des sociétés paires ainsi qu'un atelier animé par un expert prospectiviste. Les enjeux ont été regroupés en deux catégories :

- 14 enjeux « historiques » dont l'importance est avérée pour le Groupe qui, en cohérence avec sa logique de progrès permanent, a souhaité interroger les parties prenantes sur l'évaluation de sa maturité relative à ces enjeux matériels,
- 14 enjeux « émergents » pour lesquels le Groupe a souhaité connaître l'importance accordée par les parties prenantes pour la transposer dans sa politique RSE.

#### Enjeux historiques pour estimation de la maturité

1	Solutions durables portées par l'innovation
2	Gestion responsable des produits
3	Innovation collaborative
4	Prévention et gestion des risques industriels
5	Santé et sécurité au travail
6	Réduction des émissions de gaz à effet de serre et gestion de l'énergie
7	Gestion de l'eau et des déchets
8	Gouvernance responsable
9	Éthique des affaires
10	Transparence
11	Dialogue avec les parties prenantes
12	Dialogue social et respect des Droits de l'Homme
13	Formation et développement individuel
14	Diversité et égalité des chances

#### Enjeux émergents pour estimation de l'importance

15	Développement d'une culture RSE
16	Achats responsables et engagement RSE des fournisseurs
17	Gestion responsable des données personnelles
18	Intégration du digital aux activités de l'entreprise
19	Prise en compte de critères RSE dans la politique de fusions-acquisitions de l'entreprise
20	Prise en compte des enjeux d'économie circulaire
21	Prise en compte des risques liés au changement climatique sur l'entreprise
22	Communication fiable et pédagogique sur les caractéristiques et le bon usage des produits
23	Contribution positive à la biodiversité et compensation carbone
24	Juste rémunération et protection sociale des salariés
25	Bien-être au travail et équilibre vie professionnelle – vie personnelle
26	Valorisation de l'impact positif des produits et solutions
27	Prise en compte des nouvelles attentes des consommateurs finaux
28	Contribution du Groupe à la dynamique socio-économique des territoires

# 4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

Approche d'Arkema en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

2. Une phase de consultation menée à travers plus de quarante entretiens détaillés (consultation « qualitative ») auprès de diverses parties prenantes réparties sur les trois régions phares du Groupe et une enquête en ligne (consultation « quantitative ») envoyée à plus de 6 000 collaborateurs et plus de 2 400 parties prenantes externes.

Le taux de réponse de l'enquête en ligne a été de 26 %, soit deux fois plus élevé que celui habituellement observé dans ce type d'enquête.

Les résultats de cette consultation ont été analysés afin d'obtenir un classement pour chaque enjeu en croisant les réponses des parties prenantes internes et externes et représentés dans deux matrices de matérialité :

- matrice de maturité : les 14 enjeux historiques estimés au regard de la maturité d'Arkema,
- matrice d'importance : les 14 enjeux émergents estimés au regard de l'importance pour Arkema.

Ces matrices détaillées sont disponibles sur le site Internet du Groupe :

<https://www.arkema.com/export/shared/.content/media/downloads/socialresponsability/arkema-analyse-materialite-2019-fr.pdf>






Compte tenu des résultats de la consultation des parties prenantes, le Groupe a décidé de classer les enjeux historiques et émergents les plus importants en deux niveaux de priorité (prioritaire ou important), et en deux niveaux d'action (continuité ou évolution à court ou moyen terme).

Les enjeux prioritaires regroupent ceux qui étaient déjà identifiés comme prioritaires en 2016 ainsi que les enjeux émergents les plus importants. Parmi ces enjeux prioritaires, sont regroupés dans « saisir les opportunités » les enjeux pour lesquels une évolution à court terme est visée pour accroître le caractère durable de l'activité du Groupe. Les autres enjeux prioritaires sont regroupés dans « maintenir un niveau d'excellence ».









Le tableau ci-dessous rassemble les enjeux prioritaires sur les deux niveaux d'action. Le tableau complet est disponible sur le site Internet du Groupe.

## TABLEAU DES ENJEUX PRIORITAIRES

### Maintenir un niveau d'excellence

- Gestion responsable des produits 
- Santé et sécurité au travail 
- Prévention et gestion des risques industriels 
- Éthique des affaires 
- Diversité et égalité des chances 

### Saisir les opportunités

- Offre de solutions durables portées par l'innovation 
- Innovation collaborative 
- Intégration du digital aux activités de l'entreprise 
- Prise en compte des enjeux d'économie circulaire, incl. gestion de l'eau et des déchets  
- Réduction des émissions de gaz à effet de serre et gestion de l'énergie 
- Formation et développement individuel 
- Bien-être au travail et équilibre vie professionnelle-vie privée 

 offre durable ;  industriel responsable ;  dialogue ouvert

L'analyse de matérialité a permis de confirmer la pertinence de la politique RSE du Groupe telle que structurée autour de ses trois engagements, de faire évoluer la priorisation des enjeux et d'identifier ceux représentant des opportunités stratégiques tant pour le Groupe que pour ses parties prenantes. Ainsi, le Comité exécutif a validé la démarche globale de cette analyse de matérialité et décidé des actions publiées en juin 2019 sur les sites Internet et intranet du Groupe. Plus précisément, cinq

axes prioritaires ont été définis, couvrant les enjeux issus de cette analyse et en lien avec la mission d'Arkema décrite dans son modèle d'affaires présenté au chapitre « Profil, ambition et stratégie » du présent document : « Concevoir et développer, en industriel responsable, des solutions innovantes adaptées aux principaux enjeux de nos clients et les accompagner dans leur recherche de performance durable. »

Les plans d'actions des cinq axes prioritaires sont décrits dans le tableau ci-dessous, et les indicateurs ou objectifs cités sont détaillés dans le paragraphe 4.1.7 ci-après.

Axes prioritaires	Enjeux prioritaires correspondants	Objectifs et plan d'actions
Solutions durables	Offre de solutions durables portées par l'innovation Innovation collaborative Gestion responsable des produits	Faire évoluer l'offre de solutions : <ul style="list-style-type: none"> <li>• poursuivre et intensifier l'innovation collaborative et les initiatives de partenariat dans différents formats ;</li> <li>• mettre en œuvre en 2019-2020 le programme d'évaluation du portefeuille de ventes au regard de la durabilité ;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement de la démarche en 2019-2020,</li> <li>• Nouvel indicateur introduit en 2019 : Part des ventes ayant une contribution significative aux Objectifs de Développement Durable.</li> </ul> </li> </ul>
Économie circulaire	Économie circulaire, incluant la gestion de l'eau et des déchets Innovation collaborative	Intensifier l'approche d'économie circulaire sur l'ensemble de la chaîne de valeur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'appuyer sur les pratiques existantes pour contribuer à la préservation des ressources et à l'atténuation de l'empreinte environnementale ;</li> <li>• créer une équipe spécifique internationale ;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réflexion en cours sur le choix d'un indicateur stratégique.</li> </ul> </li> </ul> L'enjeu montant de l'économie circulaire s'applique tant à l'offre de solutions qu'à l'activité industrielle du Groupe
Climat	Réduction des émissions de gaz à effet de serre et gestion de l'énergie	Élaborer un plan climat en cohérence avec l'Accord de Paris : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à jour les objectifs climatiques pour aller au-delà des objectifs d'émission de gaz à effet de serre atteints et ainsi mieux répondre aux défis du changement climatique ;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvel objectif introduit en 2019 : réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre basé sur une approche scientifique</li> </ul> </li> </ul>
Risques industriels	Prévention et gestion des risques industriels	Poursuivre les actions engagées en visant toujours un niveau d'excellence en matière de sécurité des procédés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif de réduction des événements procédés PSER</li> </ul>
Bien être et santé	Bien-être au travail et équilibre vie professionnelle-vie privée Santé et sécurité au travail	Définir une approche transverse et approfondie sur l'équilibre vie professionnelle – vie privée Poursuivre les actions engagées en visant toujours un niveau d'excellence en matière de sécurité des personnes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif de réduction du taux d'accident TRIR</li> </ul>

En complément de ces axes prioritaires et afin de maintenir une dynamique de progrès permanent, le Groupe a décidé de :

- renforcer les compétences des collaborateurs sur le digital et la Responsabilité Sociétale des Entreprises de façon à mieux intégrer ces dimensions dans tous les métiers ; et
- consolider le dialogue des parties prenantes localement avec Terrains d'entente® (voir détails au paragraphe 4.4.6.2 du présent document) et internationalement par des échanges formels avec un panel de parties prenantes.

### 4.1.7 Tableau des indicateurs clés de performance RSE

Le tableau suivant résume les *indicateurs clés de performance* de la politique RSE d'Arkema. Leur suivi et analyse permet, d'année en année, de valider la performance de la démarche RSE mise en œuvre par le Groupe et de la faire évoluer le cas échéant.

Les objectifs long terme fixés par Arkema, et qui figurent dans le tableau ci-après, traduisent les engagements en termes de RSE en cohérence avec l'ambition du Groupe définie au chapitre « Profil, ambition et stratégie » du présent document et l'analyse de matérialité présentée ci-dessus. En 2019, le pourcentage des ventes ayant une contribution significative aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU a été ajouté aux indicateurs

stratégiques, renforçant l'engagement du Groupe en matière d'offre durable.

Par ailleurs, les objectifs environnementaux ont été revus pour tenir compte de l'atteinte de trois d'entre eux dès 2018. L'objectif relatif aux émissions de gaz à effet de serre est désormais exprimé en valeur absolue, rapportée à l'année 2015, en cohérence avec les attentes de l'Accord de Paris. Les objectifs d'émission de composés organiques volatils et de demande chimique en oxygène, ainsi que d'achats nets d'énergie restent exprimés en valeur intensive. Les cibles plus ambitieuses ont été fixées à 2030 pour l'ensemble de ces indicateurs environnementaux.

	Année cible	Objectif	2019	2018	2017
<b>OFFRE DURABLE</b>					
Part des ventes ayant une contribution significative aux Objectifs de Développement Durable <sup>(1)</sup>			46 %	43 %	nc
Nombre de brevets déposés dans l'année liés au développement durable			149	154	150
Part du chiffre d'affaires réalisé à partir de matières premières renouvelables			9 %	9 %	9 %
<b>INDUSTRIEL RESPONSABLE</b>					
Part des sites audités selon le référentiel AIMS	2025	100 %	80 %	74 %	69 %
<b>Sécurité</b>					
Taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TRIR) <sup>(2)</sup>	2025	< 1,2	1,4	1,3	1,6
Taux de <i>Process Safety Events</i> (PSER) <sup>(3)</sup>	2025	< 3	3,7	4,4	3,9 <sup>(4)</sup>
Part des sites ayant mis en place l'observation croisée des tâches au cours des trois dernières années	2025	100 %	62 %	64 %	59 %
<b>Empreinte environnementale</b>					
Émissions de gaz à effet de serre <sup>(5)</sup> (en valeur absolue rapportée à 2015)	2030	0,62	0,87	0,90	0,96
Émissions de composés organiques volatils (en EFPI relatif à 2012)	2030	0,35	0,60	0,62	0,66
Demande chimique en oxygène (en EFPI relatif à 2012)	2030	0,40	0,50	0,59	0,70
Achats nets d'énergie (en EFPI relatif à 2012)	2030	0,80	0,91	0,88	0,89
<b>DIALOGUE OUVERT</b>					
<b>Développement des collaborateurs et diversité</b>					
Part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants	2025	23 à 25 %	23 %	21 %	19 %
Part des collaborateurs de nationalité non française dans l'encadrement supérieur et les dirigeants	2025	42 à 45 %	40 %	39 %	37 %
Nombre moyen d'heures de formation par salarié			25	25	25
<b>Engagement citoyen</b>					
Part des sites industriels ayant participé au programme Terrains d'entente®			78 %	84 %	78 %

(1) La part des ventes ayant une contribution significative aux ODD est établie sur la base d'une évaluation de 44 % des ventes au tiers du Groupe en 2019.

(2) Le TRIR comprend les accidents du personnel du Groupe et des entreprises extérieures.

(3) Le PSER est établi selon les critères ICCA/CEFIC (The International Council of Chemical Associations/The European Chemical Industry Council).

(4) Le mode de calcul du PSER a été revu en 2018 (voir le paragraphe 4.3.2.3 du présent chapitre).

(5) Les émissions de gaz à effet de serre couvrent les émissions directes de scope 1 et celles des substances appauvrissant la couche d'ozone et les émissions indirectes de scope 2.

## DÉMARCHE DE PROGRÈS ET RECONNAISSANCE

Arkema s'est placé depuis plusieurs années dans une démarche volontaire de progrès en matière de RSE avec pour ambition de rejoindre le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) à terme. L'approche du Groupe en matière de RSE est évaluée régulièrement par des parties prenantes externes, notamment les agences de notation extra-financière et les clients du Groupe. À la demande

de ces derniers, cette évaluation peut être complétée par des audits de sites réalisés par les sociétés d'audit indépendantes.

En 2019, les évaluations sont globalement en progression et confirment la pertinence de l'approche RSE. Elles fournissent au Groupe les axes d'amélioration pour se positionner parmi les entreprises les plus performantes de l'industrie.



Participation depuis 2015 avec une évaluation en forte progression, cohérente avec l'ambition du Groupe d'entrer au DJSI



Note « A » depuis 2017



En 2019, obtention des notations B pour Climate change et B- pour Water security



4<sup>ème</sup> mondial du secteur de la chimie. Classification dans les indices Europe 120 et Eurozone 120 depuis 2015



Niveau Gold obtenu depuis 2015. Arkema fait partie des 1 % des sociétés les mieux notées du secteur.



Renouvellement chaque année depuis l'introduction en 2015

## 4.2 OFFRE DURABLE

### CONCEVOIR ET DÉVELOPPER DES SOLUTIONS INNOVANTES ADAPTÉES AUX PRINCIPAUX ENJEUX DE NOS CLIENTS ET LES ACCOMPAGNER DANS LEUR RECHERCHE DE PERFORMANCE DURABLE

#### 4.2.1 Management de l'offre durable

Dans un monde confronté à de multiples défis économiques, environnementaux et sociaux, Arkema a pour ambition d'apporter à ses clients des solutions durables et innovantes contribuant aux Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'Organisation des Nations Unies. Comme indiqué au paragraphe 4.1.6 du présent chapitre, la gestion responsable des produits ainsi que l'apport de solutions durables et innovantes ont clairement été confirmés en tant que priorités dans l'analyse de matérialité.

Arkema positionne ainsi les solutions pour le développement durable au cœur de sa politique d'innovation et de l'évolution de son offre produits, ce qui représente un très vaste champ d'opportunités tant pour le Groupe que pour ses partenaires.

Arkema développe une écoute clients active à travers son programme d'excellence commerciale. Cette écoute permet de mieux comprendre les attentes des clients, d'apporter les solutions innovantes adaptées à leurs enjeux et de les accompagner dans leur recherche de performance durable.

Par le choix de ses axes de recherche, le développement permanent des expertises, son organisation et ses processus d'innovation, Arkema s'attache, avec ses partenaires, à développer des solutions répondant aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

Par la gestion responsable de ses produits, Arkema veille également à ce que ceux-ci ne portent atteinte ni à la santé et la sécurité de l'homme, ni à son environnement. Ces aspects sont pris en compte dès le stade de la conception des produits.

Au-delà de la conformité réglementaire qui constitue la base de son engagement, Arkema met en œuvre une démarche visant à améliorer sans cesse les connaissances scientifiques en vue à la fois d'une évolution pertinente des gammes de solutions et d'une information aux clients et utilisateurs finaux permettant une mise en œuvre adaptée des produits.

L'importance de l'offre durable est reflétée dans l'organisation du Groupe. Ainsi, la direction Sécurité et Environnement Produits fait partie intégrante de la direction Développement Durable.

En 2019, le Comité *Product Stewardship* a été créé dans le prolongement du comité REACH préexistant et en cohérence avec l'engagement sociétal du Groupe. Il est composé des quatre membres du Comex dont relèvent les activités commerciales et industrielles, ainsi que des représentants des directions du développement durable, de la recherche et développement et de la direction Juridique. Le Comité se réunit a minima deux fois par an pour examiner les avancées et décider des priorités et plans d'actions en matière de gestion responsable de l'offre de

solutions. Une synthèse est présentée au Comex chaque année par le directeur du développement durable. La gouvernance du développement durable dans sa globalité est présentée au paragraphe 4.1.5 du présent chapitre.

Pour compléter les démarches d'innovation et de gestion responsable des produits, Arkema a engagé en 2018 une démarche d'évaluation systématique de son portefeuille de solutions au regard de critères de durabilité qui est présenté au paragraphe 4.2.3 du présent chapitre.

## 4.2.2 Innovation

L'innovation constitue l'un des piliers de la stratégie de croissance ciblée d'Arkema et de sa contribution au développement durable. En cohérence avec l'engagement sociétal du Groupe, elle permet de créer des solutions durables, qu'il s'agisse des technologies de production ou des produits et de leurs applications.

La stratégie d'innovation d'Arkema est détaillée dans la section 1.1 du présent document.

Le nombre de brevets déposés liés au développement durable traduit la dynamique du Groupe dans ce domaine. En 2019, il représente 67 % du nombre total de brevets déposés.

	2019	2018	2017
Nombre de brevets déposés dans l'année liés au développement durable	149	154	150

## 4.2.3 Gestion du portefeuille de solutions

### ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE DE SOLUTIONS

Pour orienter de manière toujours plus active son offre produits vers des solutions durables, Arkema a initié une démarche d'évaluation systématique de son portefeuille au regard de critères de durabilité.

La démarche retenue est conforme au guide établi par le *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) Chemical Industry Methodology for Portfolio Sustainability Assessments (PSA)*. Elle prend en compte l'ensemble des dimensions sociale, environnementale et économique.

Elle est menée en considérant les produits dans leurs applications et pour les zones géographiques dans lesquelles ils sont vendus.

L'évaluation prend en compte, autant que les connaissances le permettent, la chaîne de valeur complète depuis les matières premières jusqu'à la fin de vie des produits et incluant les procédés de fabrication. Elle est réalisée en déroulant trois séries de critères :

- les exigences de base qui reflètent (i) les engagements du Groupe relatifs à la responsabilité produits en matière de sécurité, de santé et d'environnement, (ii) les principes d'éthique et de respect des Droits de l'Homme, ainsi que (iii) des éléments de rentabilité économique ;
- les tendances à moyen et long terme du cadre réglementaire et des attentes du marché en termes de solutions durables ; et
- la contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU en prenant comme référence les solutions standard du marché. Dix ODD les plus pertinents au regard des activités du Groupe ont été sélectionnés.



# OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Les solutions sont ainsi classées en différents niveaux de contribution permettant d'encore mieux orienter les actions en faveur d'un portefeuille de ventes durable. Les ventes ayant une contribution significative aux ODD correspondent aux solutions qui, sur la base d'un arbre de décision reflétant les trois séries de critères susmentionnés, à la fois (i) remplissent les exigences de base, (ii) sont alignées avec les tendances réglementaires et les attentes du marché, (iii) ont un impact positif par rapport au standard du marché sur au moins un des ODD, et (iv) ne génèrent pas d'impact négatif significatif sur les autres ODD.

Suite à une phase pilote menée en 2018 pour éprouver la méthode et sa mise en œuvre, Arkema a entamé début 2019 le déploiement progressif de cette démarche sur les gammes des différentes *Business Lines*. À fin 2019, les trois quarts d'entre elles ont démarré l'évaluation avec des degrés d'avancement significatifs ; ainsi 44 % des ventes aux tiers du Groupe en 2019 ont été évaluées. La méthode s'affine au fur et à mesure du déploiement et la démarche continuera en 2020.

Le pourcentage des ventes ainsi évaluées ayant une contribution significative aux ODD est de 46 % pour l'année 2019 contre 43 % en 2018 sur le même périmètre d'évaluation.

	2019	2018
Part des ventes ayant une contribution significative aux Objectifs de Développement Durable <sup>(1)</sup>	46 %	43 %

(1) Le périmètre évalué correspond à 44 % des ventes aux tiers du Groupe en 2019.

## FOCUS

### Les plastifiants Sebacates Oleris® : une gamme 100 % bio-sourcée pour des performances extrêmes

L'utilisation de plastifiants sebacates à base d'huile de ricin permet de conférer aux polymères des propriétés de flexibilité à basse température qui leur ouvrent un champ d'applications techniques très large et accroissent la durée de vie des produits dans lesquels ils sont incorporés. Ces plastifiants constituent une alternative performante aux plastifiants Phtalates à longues chaînes dont l'utilisation peut être réglementée.

## ÉCOCONCEPTION

Réduire l'empreinte environnementale constitue l'une des attentes majeures des parties prenantes et un engagement fort du Groupe. Pour y répondre, Arkema met en œuvre les techniques d'écoconception et de développement de l'économie circulaire telles que décrites au paragraphe 4.3.3.3.4 du présent chapitre.

Dans le choix des matières premières, sont privilégiées les matières renouvelables et à faible empreinte carbone, ainsi que celles qui présentent le moins de danger possible pour la santé et l'environnement.

La conception des solutions et de leur mise en œuvre chez les clients et les utilisateurs finaux favorise autant que possible les leviers de l'économie circulaire. Ces principaux leviers consistent à assurer une fonction avec le moins de matière possible, à faciliter la réutilisation et l'allongement de la durée de vie des produits, ainsi qu'à rendre possible selon les cas la biodégradabilité ou le recyclage mécanique ou chimique.

## FOCUS

### Thermogrip 43298 : un adhésif compostable

Thermogrip 43298 est un adhésif thermofusible compostable destiné aux emballages en papier et en carton. Il est certifié par le BPI (*Biodegradable Products Institute*) pour l'application de tasse à café en papier. Le BPI est un institut américain de certification pour les produits et emballages compostables.

	2019	2018	2017
Part du chiffre d'affaires réalisé à partir de matières premières renouvelables	9 %	9 %	9 %
Part du volume des ventes couvert par une analyse de cycle de vie complète	22 %	20 %	20 %

## 4.2.4 Gestion responsable des produits

### 4.2.4.1 POLITIQUE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ DES PRODUITS

Arkema prend en compte la santé, la sécurité et la protection de l'environnement dès la conception de ses produits et sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Cette démarche qui, sur certains aspects, va au-delà de la réglementation, implique tous les acteurs de la chaîne produit depuis le fournisseur de matières premières jusqu'au client final.

Cet engagement du Groupe pour une gestion responsable des produits est traduit dans sa charte d'engagement sociétal, sa Politique sécurité, santé, environnement et qualité et par son adhésion à la charte globale *Responsible Care*® de l'ICCA (*International Council of Chemical Associations*).

Cet engagement se traduit concrètement par :

- une contribution active à l'accroissement des connaissances scientifiques permettant la meilleure prise en compte des dangers et des risques liés aux produits et leurs usages ;
- une conception des produits visant à réduire les risques pour la santé, la sécurité et l'environnement ;
- une gestion des risques des gammes existantes, pouvant conduire à de la substitution, après prise en compte de la chaîne de valeur complète pour que soient considérés tous les aspects depuis les matières premières jusqu'à l'utilisation finale, incluant le traitement des déchets et l'économie circulaire ;
- une communication et une information claire envers les utilisateurs des produits.

Arkema veille, par son organisation et par l'expertise scientifique et réglementaire que le Groupe a développée depuis de très nombreuses années, à définir des feuilles de route HSE produit par pays, adaptées au contexte local, assurant ainsi une amélioration permanente et un niveau de connaissance élevé des

caractéristiques des produits et de leurs conditions d'utilisation. Par ailleurs, le Groupe, à travers son référentiel AIMS, s'assure que les risques HSE produit liés aux modifications, en particulier de composition ou de procédés de fabrication, sont maîtrisés.

En interne, le Groupe s'est doté d'un module de formation relatif à la gestion responsable des produits qui entre dans le parcours de formation des équipes des *Business Lines* et Logistique.

### 4.2.4.2 LA GESTION RÉGLEMENTAIRE DES PRODUITS

La conformité à la réglementation est un élément clé de la sécurité des produits pour les clients, l'ensemble de la chaîne de valeur et les parties prenantes.

Au cours des dernières années, Arkema a en particulier déployé le GHS (*Globally Harmonised System of Classification and Labelling of Chemicals* ou Système Harmonisé de Classification et d'Étiquetage) et a mis en œuvre le règlement européen REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*) entré en vigueur en 2007, pour sécuriser la fabrication et l'utilisation des substances chimiques dans l'industrie européenne.

#### Déploiement du GHS

Le GHS est une initiative majeure des Nations Unies qui vise à harmoniser les différents systèmes existants dans le monde en matière de classification et d'étiquetage des produits. Le Groupe a déployé ce système dans tous les pays l'ayant adopté dans le respect des transpositions locales.

En Europe, le GHS a été transposé dans le cadre du règlement CLP (*Classification, Étiquetage et Emballage des substances et mélanges*). Arkema a, dans les délais fixés par ce règlement, réévalué et classé toutes les substances contenues dans son portefeuille produits et a mis à jour les fiches de données de

sécurité et les étiquettes associées. Le Groupe suit les évolutions bisannuelles du GHS et met à jour ses fiches de données de sécurité conformément à ces évolutions dans les pays/régions qui les transposent.

Par ailleurs, Arkema a déployé ce système dans les délais réglementaires dans les autres zones du monde, notamment aux États-Unis, en Corée du Sud, en Chine, en Malaisie, en Australie et en Turquie. Ce déploiement se poursuit dans chaque pays où le GHS est en cours d'adoption tels que le Canada et la Russie.

### Mise en œuvre de REACH en Europe

Le règlement REACH vise à changer en profondeur le mode de gestion des substances chimiques en améliorant leur niveau de connaissances, en analysant les risques environnementaux et sanitaires et en définissant des mesures de gestion des risques résultant de leur utilisation ou de leur fabrication.

Arkema, qui adhère aux objectifs de cette réglementation depuis son origine, a mobilisé une équipe de plus de 30 personnes composée d'experts toxicologues, écotoxicologues et réglementaires tant au niveau central au sein de la direction Sécurité et Environnement Produits que dans les *Business Lines* et les directions *corporate* pour franchir avec succès la dernière étape d'enregistrement. Au total, le Groupe a enregistré 425 substances, dont 40 % en tant qu'enregistreur principal, au cours des différentes étapes d'enregistrement du règlement REACH. La mise en place de cette réglementation devrait représenter un coût global d'environ 65 millions d'euros sur la période 2008 à 2020.

Dans le cadre des processus de la réglementation REACH et une fois ces étapes d'enregistrement accomplies, les travaux et études d'évaluation des substances chimiques se poursuivent, permettant ainsi d'améliorer la connaissance de leurs propriétés et de leurs usages. Cette réglementation constitue une source importante de progrès dans la maîtrise des risques et la protection de la santé et de la sécurité des personnes et de l'environnement.

La qualité des dossiers REACH fait l'objet d'une attente sociétale importante depuis la fin de la dernière échéance de REACH.

Dans son rapport sur la revue de REACH 2017, la Commission européenne a conclu que REACH était pleinement opérationnel et produisait des résultats allant dans le sens de ses objectifs, qu'il répondait aux préoccupations des citoyens en matière de sécurité chimique et qu'il n'était pas recommandé de le réviser pour le moment. Toutefois elle a identifié quatre mesures de renforcement pour en améliorer la mise en œuvre dont une relative à l'amélioration de la qualité des dossiers d'enregistrement.

En juin 2019, la Commission et l'ECHA ont lancé un plan d'action commun contenant une série de mesures visant à répondre à ce besoin d'amélioration.

En parallèle, l'industrie chimique européenne, via sa fédération européenne le CEFIC, s'est également mobilisée et a lancé un plan d'action de revue et d'amélioration des dossiers d'enregistrement. Ce plan d'action pluriannuel fournit aux déclarants REACH un cadre permettant de réévaluer les données de sécurité de manière progressive. Il décrit le calendrier, les rôles et responsabilités, les critères de priorisation des substances, les problèmes critiques et explique comment les progrès seront rapportés. Il est complété par un accord de coopération entre le CEFIC et l'ECHA.

Arkema, comme plus de 150 sociétés du secteur de la chimie, s'est engagé dans cette démarche. Elle s'intègre parfaitement dans la stratégie du Groupe de gestion responsable de ses lignes produit qui, au-delà des demandes de l'ECHA, met à jour ses dossiers pro-activement en prenant en compte les nouvelles données mais également les évolutions des guides de l'ECHA. En 2019, ces mises à jour proactives ont représenté environ 40 % de l'activité de maintenance des dossiers.

### Gestion des substances très préoccupantes SVHC (*Substances of Very High Concern*) dans le cadre de REACH

L'Europe a mis en place un plan d'action communautaire continu d'évaluation des substances (*Community Rolling Action Plan – CoRAP*) dès la première phase d'enregistrement, en vue d'identifier à l'horizon 2027 les substances les plus préoccupantes. Depuis 2012, 375 substances ont ainsi été évaluées ou vont l'être. 31 substances du Groupe sont concernées et l'état d'avancement est le suivant :

CoRAP	2012-2021	Évaluations terminées	Informations complémentaires fournies : attente conclusion	Compléments de données en cours d'acquisition	Évaluations à venir
Nombre de substances	31	8	6	11	6

À l'issue de ces évaluations, des informations complémentaires peuvent être demandées avant de pouvoir conclure sur la maîtrise des risques. Au final, cela peut conduire à proposer des mesures de gestion des risques à l'échelle de l'Union européenne telles que des restrictions, l'identification de substances très préoccupantes ou d'autres actions en dehors du champ d'application de REACH.

Arkema a mis en place un suivi des listes de substances SVHC définies dans le cadre de REACH et utilisées dans ses productions ou mises sur le marché. En effet, l'Europe s'est dotée avec REACH d'une procédure d'autorisation en deux étapes :

- la première consiste à identifier les substances pouvant avoir de graves répercussions sur la santé humaine ou l'environnement.

Une fois identifiées comme telles, elles sont ajoutées à la liste des substances candidates susceptibles d'être soumises à autorisation (annexe XIV) ; et

- la seconde vise à assurer que les risques générés par les substances extrêmement préoccupantes sont valablement maîtrisés et que ces substances sont progressivement remplacées par des solutions appropriées. Ces substances ne peuvent être mises sur le marché ni utilisées après une date donnée, à moins qu'une autorisation soit accordée pour leur utilisation spécifique ou que leur utilisation soit exemptée d'autorisation.

Dès l'étape de proposition d'identification en tant que SVHC par les autorités, Arkema répond aux consultations publiques organisées par l'ECHA pour les substances dont le ou les usage(s) pourraient être soumis à autorisation.

Dans le cas où ces substances seraient finalement qualifiées de SVHC et incluses dans la liste candidate, une estimation de l'enjeu est réalisée afin de choisir le mode d'action le mieux adapté : étude de substitution de la substance dans les usages visés, dépôt d'un dossier d'autorisation lors du passage à l'annexe XIV, conversion d'unité et arrêt programmé d'activité.

## BILAN DES SVHC DU GROUPE

*Substances of Very High Concern*

	SVHC contenues dans les produits mis sur le marché	Dont SVHC provenant des matières premières
SVHC soumises à autorisation (REACH)	13	12
SVHC sur la liste candidate (REACH)	43	39

Au-delà de la zone européenne, le tableau ci-dessus intègre les zones Asie et États-Unis, ainsi que le périmètre Bostik.

Arkema a déposé en novembre 2015 un dossier d'autorisation auprès de l'ECHA pour le dichromate de sodium utilisé comme auxiliaire de fabrication sur le site de Jarrie (France), la recherche d'une solution alternative n'ayant pas encore débouché. Cette demande a été acceptée le 29 janvier 2018 par la Commission européenne pour une durée de 12 ans.

À fin 2019, la liste candidate pour l'ensemble des industriels contenait 201 substances. Parmi ces substances figurent : (i) l'hydrazine produite sur le site de Lannemezan (France), (ii) la 2-imidazolidinethione (ETU) produite par MLPC, et (iii) les nonylphenols éthoxylés (NPE) produits par l'activité tensio-actifs et additifs.

Le 13 juin 2017, les NPE ont été ajoutés à la liste des substances soumises à autorisation. En 2018, Arkema a pris la décision de ne pas maintenir ces gammes de produits dans les applications visées par l'autorisation.

Le troisième volet de REACH est la procédure de restriction qui vise à limiter ou prohiber la fabrication, la mise sur le marché ou l'utilisation d'une substance. La restriction relative aux dérivés perfluorés d'acide octanoïque (PFOA) est entrée en vigueur le 13 juin 2017. Toutefois cette mesure n'a pas affecté le Groupe car ces derniers ont été substitués dans la fabrication des polymères fluorés de manière volontaire dès janvier 2016 avant que ces mesures ne soient effectives en Europe.

Le chlorure de cobalt, après analyse de la meilleure option de gestion du risque, est passé d'une recommandation d'autorisation à une recommandation de restriction. Le projet de dossier préparé par l'ECHA a été publié en octobre 2018 et est entré dans sa phase d'analyse par les Comités d'évaluation des risques (RAC) et Socio-économique (SEAC). Le Groupe qui l'utilise comme auxiliaire de fabrication sur le site de Jarrie en France analyse l'impact et étudie les solutions, dont celles de substitution.

S'agissant des micro-plastiques, la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire a introduit en France une restriction d'usage des micro plastiques intentionnellement ajoutés dans les produits. Cette loi impactera les activités du Groupe de manière limitée en 2027 pour certains de ses produits incorporés dans des applications cosmétiques.

## Conformité aux autres cadres réglementaires

En dehors de l'Europe, Arkema commercialise ses produits en conformité avec les inventaires réglementaires des différents pays ou régions qui en disposent. Par son historique et sa présence mondiale, Arkema dispose de produits déjà notifiés sur de nombreux inventaires. En cas de besoin d'une nouvelle notification d'un produit, Arkema dispose d'une base de données importante sur les caractéristiques de ses produits qui lui permet de déposer des dossiers dans des délais optimisés.

Cette démarche a permis, entre autres, depuis 2015, de répondre aux trois nouvelles réglementations proches de REACH qui ont émergé en Corée du Sud, Taïwan et Turquie. Ainsi, Arkema a finalisé l'enregistrement Phase I des substances à Taïwan et a effectué le *reporting* annuel auprès des autorités coréennes depuis 2016.

Arkema a également rejoint les consortiums constitués pour enregistrer conjointement les substances mises sur le marché en Corée du Sud conformément à l'article 15 du règlement ARECS « *Act on the Registration and Evaluation of Chemicals Substances* » et obtenu l'enregistrement de 9 substances lors de la première échéance en juin 2018. En juin 2019, le Groupe a finalisé le pré-enregistrement de toutes les substances mises sur le marché coréen conformément à l'amendement publié en mars 2018 et se prépare à enregistrer les substances selon l'échéancier prévu.

Le Groupe se prépare pour les échéances à venir de pré-enregistrement et d'enregistrement en Turquie. Il s'est également préparé pour une sortie du Royaume Uni de l'Union européenne sans accord et démarrera les travaux de mise en conformité pour la fin de la période de transition selon les informations réglementaires disponibles.

Suite à la publication des règles visant à réformer l'inventaire américain TSCA (*Toxic Substances Control Act*), le Groupe a notifié auprès des autorités américaines les substances actives de son portefeuille en février 2018.

Sur un plan plus spécifique, le Groupe ne fabrique pas de substances POP (Polluants Organiques Persistants).

Le Groupe respecte les réglementations relatives aux Organismes Génétiquement Modifiés (OGM) en vigueur dans les différents pays et régions. Une part largement majoritaire des matières

premières d'origine végétale mises en œuvre par le Groupe sont garanties sans OGM, permettant par ailleurs d'apporter les éléments de traçabilité aux clients qui le souhaitent.

Enfin, le Groupe s'est doté d'une politique concernant l'usage de ses produits dans les dispositifs médicaux visant à limiter leur utilisation aux seuls implants temporaires (moins de 30 jours). Pour aider les *Business Lines* dans leurs choix, Arkema a créé des comités d'évaluation des dispositifs médicaux qui ont la charge d'évaluer la conformité des produits envisagés avec les lois et les réglementations en vigueur.

#### 4.2.4.3 INFORMATIONS PRODUITS

Arkema s'appuie sur une équipe d'experts toxicologues et écotoxicologues qui mène les études nécessaires à la caractérisation des dangers des produits et qui travaille en collaboration étroite avec les experts réglementaires réalisant l'évaluation des risques dans les conditions d'utilisation. Ces informations sont partagées en interne et en externe sous différentes formes telles que les Fiches de Données de Sécurité ou les étiquetages.

##### Les Fiches de Données de Sécurité (FDS)

Dans de nombreux pays, Arkema consigne la connaissance des caractéristiques de ses produits et de leurs conditions d'utilisation dans la Fiche de Données de Sécurité (FDS), document établi pour pouvoir commercialiser des produits chimiques classés dangereux pour la santé humaine et/ou l'environnement. Les FDS sont élaborées dans une quarantaine de langues grâce à une base de données mondiale regroupant l'ensemble des compositions des produits et leurs données toxicologiques, éco-toxicologiques et physicochimiques, garantissant ainsi la cohérence de l'information partout où sont commercialisés des produits du Groupe. Arkema diffuse ses FDS dans le respect des obligations réglementaires et les met à disposition sur son site Internet ou *via* la plateforme Internet QuickFDS. Dans le cadre de la gestion responsable de ses produits, Arkema va au-delà de ses obligations réglementaires en fournissant également des FDS pour ses produits qui ne sont pas classés dangereux et en mettant à disposition un numéro d'urgence 24 h/24 et 7 j/7 à disposition des utilisateurs.

En Europe, l'organisation du Groupe et l'infrastructure informatique ont permis la mise à disposition de FDS étendues (*extended-SDS*), nouveau format instauré par REACH qui inclut la description des scénarii d'exposition des utilisations identifiées, permettant ainsi une meilleure gestion des risques.

##### Les étiquettes

Arkema a également développé des systèmes permettant d'imprimer des étiquettes avec un classement cohérent, quel que soit le pays où le produit est fabriqué ou commercialisé.

Arkema dispose de systèmes informatiques performants lui permettant d'élaborer ses documents réglementaires et les adapte au fur et à mesure des besoins pour intégrer les nouveaux formats et les nouvelles données liées notamment à la mise en œuvre du GHS qui définit une méthode commune de classement et d'étiquetage dans les pays qui y adhèrent.

##### Les centres antipoison

Le règlement CLP (*Classification Labelling and Packaging*), au-delà de transposer le GHS au niveau de l'Union européenne, prévoit, pour les sociétés qui mettent des mélanges dangereux sur le marché, l'obligation de fournir des informations sur ces mélanges aux organismes désignés par leur pays. Les organismes désignés mettent ces informations à la disposition des centres antipoison afin qu'ils puissent fournir un avis médical rapide en cas d'urgence.

En vertu des nouvelles dispositions du règlement CLP entrées en vigueur en mars 2017, ces sociétés devront progressivement :

- utiliser un format harmonisé pour la transmission des informations *via* un portail hébergé par l'Agence européenne des produits chimiques. Ce format européen commun remplacera progressivement les exigences nationales en matière d'information ; et
- utiliser un identifiant unique (UFI) pour chaque formulation qui devra figurer sur l'étiquette du produit. Cela créera un lien sans équivoque entre un produit mis sur le marché et les informations relatives à ce mélange, de sorte que la formulation chimique du produit puisse être identifiée avec précision et rapidité. Une identification précise est nécessaire pour fournir les mesures curatives appropriées en cas d'appel d'urgence.

Le Groupe, grâce à ses équipes et à son infrastructure informatique, s'est organisé pour satisfaire aux prochaines échéances dont la première est fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

#### 4.2.4.4 BIEN-ÊTRE ANIMAL

Arkema, de par la constitution de son portefeuille d'activités, ne réalise pas d'essais de triage sur des substances issues de sa recherche et ne participe pas à des projets de recherche en toxicologie qui pourraient conduire à l'utilisation d'animaux de laboratoire.

Le Groupe réalise toujours une analyse approfondie des données existant dans la littérature grâce à une veille permanente sur les substances qui le concernent, de manière à exploiter toutes les informations publiques disponibles.

Le Groupe ne conduit pas d'études sur vertébrés en dehors des études toxicologiques requises par les autorités et seulement après avoir réalisé une analyse approfondie et une exploitation des données publiques disponibles s'appuyant sur une veille permanente sur les substances concernées. Ces études sont alors confiées à des laboratoires prestataires soumis aux comités d'éthique compétents.

Comme l'exige le règlement REACH, le Groupe utilise chaque fois que cela est possible les règles d'adaptation au régime d'essais standards par exemption lorsque les essais ne sont pas justifiés (absence d'exposition) ou par l'utilisation de méthodes alternatives.

Par ailleurs, Arkema participe aux travaux de FRANCOPA, plateforme française dédiée au développement, à la validation et à la diffusion de méthodes alternatives en expérimentation animale, en application du principe des 3R (réduire, raffiner, remplacer) auquel le Groupe adhère. Il l'applique dans toutes les études qu'il conduit.

### 4.3 RESPONSABILITÉ D'INDUSTRIEL

Dans le cadre de son engagement sociétal décrit au paragraphe 4.1 du présent chapitre, Arkema agit en industriel responsable et se place résolument dans une démarche de progrès permanent et d'excellence opérationnelle. Son ambition

est de faire partie des entreprises chimiques les plus performantes en matière de sécurité et de réduire l'empreinte environnementale de ses activités.

#### 4.3.1 Management Sécurité, Santé et Environnement

Dans la conduite de ses opérations, Arkema place la sécurité et la protection de la santé et de l'environnement au centre de ses priorités et en a fait un axe majeur de sa politique RSE. Le Groupe est ainsi engagé dans la démarche *Responsible Care*<sup>®</sup>, une démarche volontaire de l'industrie chimique pour la gestion responsable des activités et des produits, fondée sur une dynamique de progrès continu.

La démarche sécurité, santé et environnement du Groupe s'articule autour de trois axes : la prévention des risques (sécurité, environnement et pollution), le système de management et la culture de sécurité et d'environnement. Elle intègre la réglementation applicable et les exigences propres au Groupe formalisées dans la Politique sécurité, santé, environnement et qualité et dans un référentiel mondial, le manuel hygiène, sécurité, environnement (HSE). Cette politique, qui vient soutenir l'engagement d'industriel responsable exprimé dans la charte d'engagement sociétal décrite dans le paragraphe 4.1.1 du présent chapitre et ce référentiel sont à la base des systèmes de management HSE de toutes les entités du Groupe.

La nouvelle analyse de matérialité réalisée en 2019 a confirmé que la santé et la sécurité au travail, la prévention des risques industriels, la prise en compte des enjeux d'économie circulaire incluant la gestion de l'eau et des déchets, ainsi que la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la gestion de l'énergie figuraient parmi les enjeux prioritaires et sont bien intégrés en tant que tels dans la démarche RSE du Groupe.

Le système de management intégré est porté au niveau mondial par la direction Sécurité Environnement Groupe (DSEG) et ses experts en sécurité, hygiène industrielle et en environnement. Le directeur de la DSEG reporte au directeur général Industrie, lui-même membre du Comité exécutif d'Arkema, et présente mensuellement les faits marquants, l'avancement des programmes et les indicateurs clés HSE au Comité exécutif du Groupe.

La mise en œuvre de la politique sécurité, santé, environnement et qualité est assurée par les équipes opérationnelles dans chaque région et chaque ligne d'activités.

##### Évaluation HSE lors des opérations d'acquisition

Dans le cadre des projets d'acquisition, les documents et informations HSE fournis par le potentiel vendeur sont analysés, selon une liste de questions et de critères préétablis, par une

équipe d'experts internes. Des expertises sur sites sont également organisées, complétant ainsi l'analyse.

Le Groupe a défini un objectif ambitieux avec la volonté de mettre en place et d'auditer son système de management intégré AIMS dans tous ses sites, comme détaillé dans le paragraphe 4.3.1.2 du présent document.

#### OBJECTIF 2025

Audit de 100 % des sites\* du Groupe selon le référentiel intégré *Arkema Integrated Management System (AIMS)*.

\* Pour les sites de sociétés nouvellement acquises, le déploiement de ce référentiel se fait dans un délai d'environ trois ans.

##### 4.3.1.1 PRÉVENTION DES RISQUES

La prévention des risques en matière de sécurité, sûreté, santé des personnes et respect de l'environnement est l'affaire de tous. La conviction d'Arkema est que tous les accidents du travail sont évitables et que chacun a un rôle et une responsabilité propre pour assurer la sécurité et la santé au travail ainsi que la protection de l'environnement et des riverains de ses sites.

En matière de sécurité des procédés, Arkema déploie et améliore en permanence ses pratiques de prévention et de gestion des risques.

Ces dispositifs sont détaillés dans les paragraphes 4.3.2.2 et 4.3.2.3 du présent chapitre.

##### 4.3.1.2 SYSTÈME DE MANAGEMENT ET AUDITS

La mise en place des démarches sécurité, santé et environnement du Groupe est régulièrement contrôlée par des audits permettant notamment de mesurer les progrès et d'harmoniser les pratiques. Ces audits constituent un élément important de management.

Afin de se doter d'un outil de contrôle efficient, Arkema a développé le référentiel *Arkema Integrated Management System (AIMS)* qui rassemble en un audit unique tous les audits effectués par le Groupe relevant de la sécurité, de la sûreté, de l'environnement et de la qualité. Il réunit les exigences propres au

Groupe et celles issues des normes auxquelles le Groupe adhère telles que ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 (précédemment OHSAS 18001) et ISO 50001. Cette méthode du « tout-en-un » a le double mérite de s'inscrire dans la culture du Groupe et de donner de la cohérence à l'ensemble de ses démarches de management de la sécurité, de l'environnement, de l'énergie et de la qualité. Pour les sites les plus importants (46 % des

sites), ces audits sont réalisés tous les trois ans par des équipes conjointes d'Arkema et d'un organisme tiers indépendant. Ils sont complétés tous les ans par un audit de suivi effectué par l'organisme tiers indépendant. Pour les sites de plus petite taille, des audits simplifiés AIMS sont réalisés tous les trois ans par les équipes Arkema.

**Pour 2025, l'objectif à atteindre est de 100 % des sites ayant fait l'objet d'un audit AIMS, complet ou simplifié, au cours des trois dernières années.**

	2019	2018	2017
% des sites audités AIMS au cours des trois dernières années	80	74	69

La progression régulière du pourcentage de sites audités AIMS sur les cinq dernières années illustre la poursuite du déploiement de ce programme, y compris sur les sites provenant d'acquisitions.

En outre, dans le référentiel AIMS des audits de terrain sont menés par les employés des sites pour évaluer, de manière continue et durable, la culture sécurité et la conformité des installations. Ces audits comprennent les audits de tâche ou de processus, les audits flash de courte durée, les inspections générales planifiées et les tournées sécurité réalisées par l'encadrement. Ils concernent l'ensemble des personnels présents, employés du Groupe ou d'entreprises extérieures. Ils s'appliquent à toutes les activités comme la production, la logistique, la maintenance, les bureaux

ou les chantiers de création, de transformation ou d'arrêts d'unités de production.

De plus, les sites sont audités selon différentes normes internationales, pour obtenir ou renouveler des certifications externes, en fonction des spécificités de ces sites.

L'évolution du nombre de sites ainsi certifiés sur les trois dernières années est présentée dans le tableau ci-dessous et démontre, pour 2019, comme pour les années précédentes, l'effort constant du Groupe en la matière.

Nombre de sites certifiés selon le référentiel	2019	2018	2017
ISO 45001 ou OHSAS 18001 (santé et sécurité)	86	85	74
ISO 14001 (environnement)	81	77	70
ISO 50001 (énergie)	33	30	29
ISO 9001 (qualité)	156	154	150

La migration de l'OHSAS 18001 vers l'ISO 45001 a démarré en 2018 et se poursuivra jusque début 2021. La part des sites du Groupe certifiés ISO 45001/OHSAS 18001 est de 59 % en Europe, 47 % en Amérique et 65 % en Asie, concernant ainsi 47 % des salariés d'Arkema.

Le système ISO 14001 implique que chaque site industriel du Groupe identifie ses impacts environnementaux (eau, air dont gaz à effet de serre [GES], déchets, bruits, odeurs, sols, utilisation des ressources et flux logistiques) et définisse un plan d'actions avec ses axes d'amélioration prioritaires. L'analyse environnementale périodique des sites permet de mesurer les progrès accomplis et de définir de nouveaux objectifs d'amélioration.

	2019	2018	2017
% des sites certifiés ISO 14001	53	48	43

En fonction du contexte local, certains sites ont adopté d'autres référentiels tel que le *Responsible Care® Management System* (RCMS) aux États-Unis. Le RCMS est un système intégré de management de la sécurité, de la santé et de l'environnement fondé sur les principes du programme *Responsible Care®*.

Nombre de sites certifiés selon le référentiel	2019	2018	2017
RCMS (uniquement aux États-Unis : sécurité, santé, environnement)	14	12	11

Par ailleurs, le Groupe réalise chaque année un grand nombre d'audits internes autres que les audits AIMS, tels que :

- des audits de sécurité opérationnelle : audits de chantiers, revues de prédémarrage, audits de sécurité opérationnelle sur des sujets tels que l'intégrité mécanique et les atmosphères explosives ;
- des audits de transport de matières dangereuses réglementaires ;
- des audits des fournisseurs et de la logistique : les entreprises de transport et les dépôts extérieurs sont visités et évalués. Ces audits interviennent en complément des évaluations menées par des tiers comme le *Safety & Quality Assessment System* pour la voie terrestre, le *Chemical Distribution Institute* pour la voie maritime ou l'*European Barge Inspection Scheme* pour la voie fluviale. Certains emballages sont également vérifiés ;
- des audits de sûreté ; et
- des audits environnement aux États-Unis et des audits de *reporting* environnemental en Europe et en Asie.

En plus des audits, des actions de soutien sécurité sont menées par les équipes de la direction Sécurité Environnement Groupe (DSEG) auprès de certains sites dont les performances sont en décalage par rapport au reste du Groupe ou qui ont des spécificités. Les experts DSEG partagent avec les équipes de direction des sites leur analyse sur leur accidentologie et leur activité HSE. La démarche se prolonge par un échange sur l'élaboration et le suivi des plans d'actions engagés. Depuis 2017, la DSEG mène des actions spécifiques d'assistance aux établissements pendant les phases d'arrêt général d'usines et a intensifié sa participation à des événements organisés par des *Business Lines*, des usines (réunions annuelles avec les entreprises extérieures partenaires) ou des directions fonctionnelles (maintenance, R&D...).

Le retour d'expérience constitue un autre axe de management important dans le déploiement de la démarche HSE du Groupe. Il consiste à partager les incidents pertinents afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent. Ce partage s'effectue à une échelle globale, au travers de différents réseaux (géographiques, métiers, technologiques). Si un incident notable survient, une alerte HSE est déclenchée par le biais de ces réseaux, entraînant la mise en œuvre d'actions correctrices sur les sites du Groupe susceptibles de rencontrer le même incident. Le processus de retour d'expérience permet d'améliorer le savoir-faire du Groupe en matière de HSE et de s'assurer de l'efficacité des mesures prises.

Afin d'harmoniser l'identification, l'évaluation et l'analyse du risque environnemental, le Groupe déploie une méthodologie d'application mondiale. Un outil informatique dédié, « STARMAP », a été mis en œuvre en Europe, aux États-Unis et en Asie en 2016, comme détaillé au paragraphe 4.3.2.2. En 2019, 76 % des sites industriels du Groupe ont disposé de l'outil et environ 71 % de ces sites ont mis à jour leur analyse environnementale dans cet outil.

### 4.3.1.3 CULTURE SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

#### Mise en œuvre d'une culture sécurité : formation et information des salariés

L'approche comportementale représente un axe majeur de la maîtrise et de la prévention des risques. Le développement d'une culture sécurité qui conduit chacun à prendre conscience de sa responsabilité et de l'importance de son comportement est au cœur de la démarche du Groupe. Pour développer une culture sécurité partagée par tous les collaborateurs, le Groupe s'appuie sur différents outils :

- la formation générale HSE pour les nouveaux arrivants ;
- les programmes « Sécurité en Action » et les « Essentiels » ;
- les activités de terrain (observations croisées, audits flash, inspections générales planifiées, tournées sécurité, audits de sécurité terrain, etc.) ;
- les formations spécifiques comme « *SafeStart®* », « Facteurs humains et organisationnels de la Sécurité », « Culture Sécurité et Leadership », « Transport Matières Dangereuses » et « Gestion de Crise » ; et
- l'*Arkema Safety Academy*, programme qui s'adresse à tous les salariés du Groupe avec l'objectif de partager les enjeux, la politique et les outils en matière de sécurité.

Par ailleurs, depuis 2017, le Groupe intègre progressivement les enseignements apportés par les neurosciences dans la prévention des accidents. Ces outils sont détaillés dans le présent chapitre.

En 2019, le nombre d'heures de formation sécurité (hors *e-learning*) s'élève à 183 545, soit 13 heures de formation par an et par salarié formé, et le nombre de salariés ayant suivi au moins une formation sécurité dans l'année s'élève à 14 142, soit 76 % du personnel du Groupe <sup>(1)</sup>.

De même, les formations *e-learning* consacrées à la sécurité ont été suivies par 6 684 personnes en 2019, soit 36 % du personnel du Groupe <sup>(1)</sup>.

#### Mise en œuvre d'une culture environnement : formation et information des salariés

Les salariés du Groupe sont formés et sensibilisés aux principales caractéristiques de leur site, aux conséquences concrètes de leurs actions, à la maîtrise opérationnelle des émissions de toute nature, à l'impact environnemental des opérations lors des phases d'arrêt ou de redémarrage des installations ainsi qu'au tri des déchets.

Pour les sites industriels, un programme de formation spécifique environnement est déployé après une analyse du risque environnemental menée pour chaque atelier. Le suivi des principaux retours d'expérience des événements environnementaux se fait pour un nombre croissant de sites dans un outil commun de collecte des événements et de suivi des actions. Le programme de formation est renouvelé régulièrement pour maintenir un niveau de sensibilisation sur la maîtrise des paramètres critiques.

En cohérence avec les nouveaux objectifs environnementaux long terme que le Groupe s'est fixés, une campagne de communication

(1) Dans les sociétés détenues par le Groupe à 50 % et plus et dont l'effectif est supérieur à 60 salariés.



consacrée spécifiquement à l'environnement sous le label « Culture Environnement » est en préparation pour être déployée dans l'ensemble du Groupe.

La formation des salariés et l'accueil des nouveaux arrivants sont détaillés au paragraphe 4.4.1.3.2 du présent chapitre. En 2019, 10 210 heures de formation sur des thèmes environnementaux ont été enregistrées <sup>(1)</sup>, soit 2 heures par an et par salarié formé. Le nombre de salariés ayant suivi au moins une formation

environnement dans l'année (hors *e-learning*) a significativement augmenté et s'élève à 4 686, comparé à 3 919 en 2018. Ainsi, 25 % du personnel du Groupe <sup>(1)</sup> a suivi une formation sur des thèmes environnementaux en 2019 (hors *e-learning*).

De même, les formations *e-learning* consacrées à ces thèmes ont été suivies par 4 863 personnes en 2019, soit 26 % du personnel du Groupe <sup>(1)</sup>.

## 4.3.2 Informations sécurité et santé

### FAIRE PARTIE DES ENTREPRISES CHIMIQUES LES PLUS PERFORMANTES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

#### 4.3.2.1 MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ

Dans le respect de son engagement sociétal, le Groupe place parmi ses priorités la maîtrise des risques pour les personnes et l'environnement. Il prend en compte les risques industriels tant du point de vue de leur impact potentiel au niveau de l'entreprise que sur l'environnement et les parties prenantes telles que les riverains.

Les principaux risques associés aux activités du Groupe concernent la sécurité des personnes, l'exposition aux produits chimiques et la sécurité des procédés. Ces risques sont décrits à la section 2.1 du présent document.

La description des politiques et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques incluant des indicateurs de performance, sont détaillés ci-après.

Le Groupe a concrétisé ses engagements en matière de sécurité avec trois objectifs pour 2025 qui traduisent sa volonté de continuer à améliorer ses performances dans ce domaine.

#### OBJECTIFS 2025

Réduction du taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TRIR) à un niveau inférieur à 1,2.

Réduction du taux d'événements procédés (PSER) à un niveau inférieur à 3.

Extension à 100 % des sites\* du Groupe du programme d'observation croisée des tâches.



\* Pour les sites de sociétés nouvellement acquises, le déploiement de ce programme se fait dans un délai d'environ trois ans.

Avec cet objectif stratégique sur le taux de fréquence des accidents « TRIR » à 2025, Arkema est engagé dans le programme de l'Objectif de Développement Durable de l'ONU n° 3 « Bonne santé et bien-être ».

#### 4.3.2.2 SÉCURITÉ ET SANTÉ DES SALARIÉS

Arkema place la santé et la sécurité de son personnel et de celui des entreprises extérieures au cœur de ses valeurs et considère que tous les accidents du travail sont évitables.

Dans une démarche de prévention et d'amélioration continue, le Groupe s'engage à assurer de bonnes conditions de travail pour chacun, notamment grâce aux analyses de risques santé et sécurité au poste de travail et à l'analyse de la typologie des accidents.

Le Groupe a le même niveau d'exigence en matière de sécurité pour le personnel des entreprises extérieures intervenant sur ses sites industriels que pour ses propres collaborateurs. Ainsi, l'ensemble de ces personnes participe systématiquement aux actions de sensibilisation au développement de la culture sécurité et aux démarches et programmes sécurité du Groupe. Le suivi des performances sécurité du Groupe intègre ainsi le taux des accidents du personnel du Groupe et des entreprises extérieures.

L'analyse des accidents mettant en évidence l'importance de la composante humaine, Arkema a lancé une série de programmes visant à développer l'engagement de l'ensemble de ses salariés et des employés des entreprises extérieures intervenant sur les sites du Groupe vis-à-vis des enjeux sécurité et santé.

Par ailleurs, le Groupe a fait de la prévention de la pénibilité un axe prioritaire avec la mise en place d'un programme dédié comprenant notamment, depuis plusieurs années, l'ergonomie au poste de travail. Le bien-être et la qualité de vie au travail constituent également un axe important de la protection de la santé du personnel (pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.1.4 du présent chapitre).

##### 4.3.2.2.1 La sécurité des personnes

« Sécurité en Action » et les « Essentiels »

Les programmes « Sécurité en Action » et les « Essentiels », qui concernent les collaborateurs du Groupe et les employés des

(1) Dans les sociétés détenues par le Groupe à 50 % et plus et dont l'effectif est supérieur à 60 salariés.

entreprises extérieures intervenant sur les sites du Groupe, sont déployés à l'échelle mondiale. Le programme « Sécurité en Action » a pour objectif de promouvoir et renforcer la culture sécurité de tous tandis que les « Essentiels » définissent un ensemble de règles qui doivent être respectées et faire l'objet d'une application sans compromis.

## FOCUS

### **Time for Safety : un temps dédié exclusivement à la sécurité**

Afin de s'assurer que chacun contribue aux actions d'amélioration de la sécurité, une démarche intitulée « Time for Safety » a été mise en place au niveau mondial. Elle consiste à définir au niveau de chaque site et de manière hebdomadaire, un temps où toutes les ressources de l'établissement sont disponibles pour réaliser une action sécurité (analyse d'incident, audit de terrain, étude d'une amélioration sécurité, etc.).

### L'observation croisée des tâches

Le principe de l'observation croisée des tâches vise à renforcer la conscience du risque pour réduire le nombre d'accidents du travail. Il met à profit les expériences positives et la recherche en commun de solutions pour améliorer les pratiques. Partant d'une méthode d'observation structurée, chaque site applique la démarche selon ses propres spécificités (type de risques et nature des activités). Initialement basée sur une observation entre les collaborateurs à qualifications identiques, l'ensemble des employés du Groupe sont désormais amenés à s'observer mutuellement au cours de la réalisation de leurs tâches.

En 2019, sur l'ensemble du Groupe, 62 % des sites ont mis en place ce programme d'amélioration de la sécurité par l'observation croisée des tâches, contre 64 % en 2018. Cette légère baisse s'explique par une augmentation du nombre de sites inclus dans le périmètre. Par ailleurs, la pratique des sites Bostik qui disposent déjà d'un système est en cours de convergence vers la démarche d'observation croisée des tâches du Groupe. L'objectif à horizon 2025 prévoit un déploiement sur la totalité des sites.

En complément de cette démarche d'observation croisée des tâches, Arkema a mis en place des programmes spécifiques tels que *Smart Zone* et *SafeStart*® :

#### • **Smart Zone : l'identification et le traitement des écarts**

Bostik a développé un outil de suivi qui permet d'identifier les anomalies ou déviations observées sur le terrain par rapport aux bonnes pratiques à mettre en œuvre. Ce tableau de suivi, appelé *Smart Zone*, permet à chaque employé détectant une anomalie de la signaler. Après mise en place d'une action de correction immédiate, des actions complémentaires sont discutées entre l'employé et le responsable du tableau. La mise en œuvre de la solution corrective est affichée dans la *Smart Zone* jusqu'à sa clôture, permettant ainsi un suivi efficace et rapide ;

#### • **SafeStart® : l'individu comme acteur de sa sécurité**

Pour passer d'une culture sécurité de discipline à une culture sécurité d'adhésion, le Groupe a intégré le développement de la démarche *SafeStart*® qui repose sur l'auto-observation et l'observation des autres afin de repérer les états critiques (précipitation, frustration, fatigue et excès de confiance) qui peuvent causer des erreurs critiques (inattention du regard, ligne de tir, distraction et perte d'équilibre, de prise ou d'adhérence) transformant des risques mineurs en risques majeurs. Les techniques de réduction des erreurs critiques permettent ainsi d'améliorer la prévention des accidents. L'ensemble du personnel sera formé aux fondamentaux de cette approche d'ici 2025.

#### Apport progressif des neurosciences dans la réduction des accidents

Depuis 2017, accompagné par un docteur en neurosciences, le Groupe a lancé une réflexion sur les mécanismes liés à l'erreur humaine et en particulier l'erreur des experts (comme le sont la plupart des employés du Groupe dans leurs métiers respectifs).

Cette démarche, qui fait l'objet de premiers déploiements au sein du Groupe, donne du sens aux démarches comportementales. Elle explique notamment la raison des outils sécurité et en facilite l'appropriation.

#### Apport des technologies du numérique dans les démarches sécurité

Lancée en 2018, la réflexion sur les apports des nouvelles technologies en matière de sécurité, santé et sûreté s'est poursuivie en vue d'inscrire cette thématique dans la durée. Cela se traduit par des expérimentations ciblées gérées sous forme de preuves de concept telles que des outils connectés et de réalité virtuelle en France, des tablettes pour la réalisation d'inspection sécurité aux États-Unis ou des drones pour des inspections de maintenance en Chine et en France.

#### Intégration des parties prenantes dans la démarche

En France, de nombreux sites organisent, une à deux fois par an, des journées consacrées à la sécurité avec leurs principales entreprises extérieures, auxquelles participent le personnel HSE local, le responsable du contrat et le responsable commercial de l'entreprise extérieure. Lors de ces journées, le Groupe est représenté par la direction locale, la direction de l'activité concernée et, selon les cas, par des représentants de la direction des Achats et de la direction Sécurité Environnement Groupe. Ces journées permettent notamment d'échanger sur les bonnes pratiques en matière de santé et de sécurité au poste de travail. Cette démarche, déjà bien appliquée en Europe, est déployée dans l'ensemble du Groupe.

Par ailleurs, un certain nombre d'initiatives sont réalisées afin de connaître l'avis des collaborateurs et mesurer l'engagement effectif des collaborateurs vis-à-vis de la sécurité :

- en Chine, au travers d'une enquête intitulée « *Employee engagement survey* » comprenant un volet sécurité qui est réalisée tous les 2 ans auprès du personnel et dont les enseignements sont repris dans les plans de progrès des sites. En 2019, 93 % des répondants ont déclaré comprendre leur rôle et leurs responsabilités afin de créer un environnement de travail sûr ;

- sur le continent américain, l'enquête réalisée en 2019 et intitulée « Safety culture & engagement survey » comprenant également un volet sécurité, a reçu 97 % de réponses positives à la question « Je comprends parfaitement les attentes et les exigences en matière de sécurité pour mon travail » ;
- en Europe, la dernière enquête incluant une partie sécurité a été réalisée en 2018 auprès de l'ensemble du personnel : 97 % des répondants ont déclaré « avoir la sécurité en tête ».

Concernant les riverains, la démarche « Terrains d'entente® » permet d'instaurer un dialogue ouvert avec les populations traitant en particulier des risques industriels liés à l'activité du site. Ce programme est développé dans le paragraphe 4.4.6 « Entreprise citoyenne et philanthrope » du présent chapitre.

**Le taux de fréquence des accidents**

Le Groupe se place parmi les meilleurs acteurs du secteur en terme de performance sécurité et confirme la très nette dynamique d'amélioration des résultats sécurité observée depuis plusieurs années, grâce notamment à l'implication forte de tous les salariés.

## OBJECTIF 2025

Afin de poursuivre ses efforts, le Groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre un TRIR (taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt par million d'heures travaillées) inférieur à 1,2 en 2025.

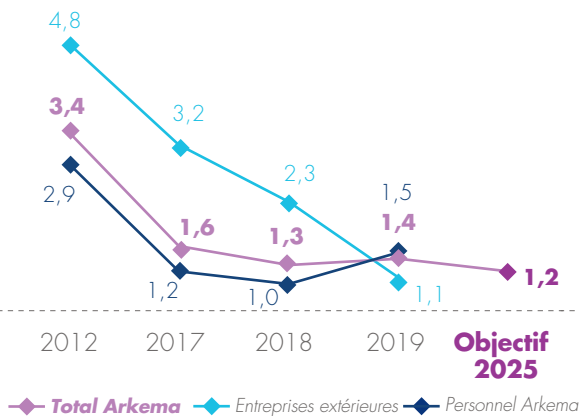


Le Groupe a poursuivi en 2019 la consolidation de sa performance sécurité à un très bon niveau avec un TRIR de 1,4 quasiment stable par rapport à la très bonne année 2018 avec un TRIR de 1,3. Cette performance est atteinte grâce à d'excellents résultats pour le personnel des entreprises extérieures avec une baisse significative du TRIR à 1,1 en 2019 comparé à 2,3 en 2018, qui a permis de compenser l'augmentation du TRIR de 1,0 à 1,5 pour le personnel organique. Pour ce dernier, une intensification d'actions ciblées est prévue en 2020 et au-delà. La nette amélioration du TRIR pour le personnel des entreprises extérieures est la conséquence d'actions déployées pour renforcer leur intégration dans l'ensemble des démarches sécurité du Groupe.

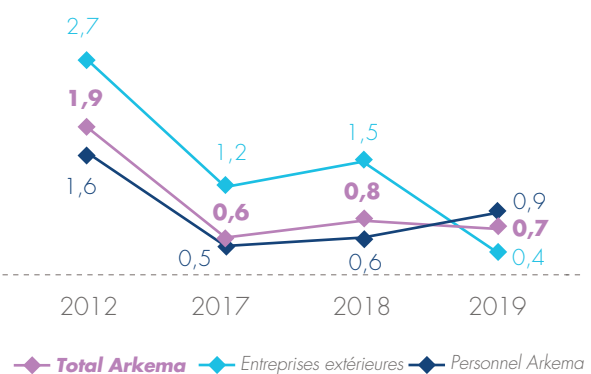
Par ailleurs, le Groupe a amélioré sa performance de réduction du nombre d'accidents avec arrêt grâce aux actions engagées en matière de prévention. Le LTIR (taux d'accidents avec arrêt) a ainsi atteint 0,7 en 2019 contre 0,8 en 2018. La durée moyenne des jours perdus par accident avec arrêt est en légère amélioration et s'établit à 48 jours en 2019, pour l'ensemble du personnel organique et du personnel des entreprises extérieures, contre 52 en 2018. Aucun accident mortel n'a été enregistré depuis 2013.

Les graphiques ci-après présentent, pour les années 2017 à 2019, le taux de fréquence des accidents du travail du Groupe, en nombre d'accidents par million d'heures travaillées, établi selon la note méthodologique figurant à la section 4.5.2 du présent chapitre. Ils reprennent également les données pour 2012, année de référence utilisée pour fixer les objectifs stratégiques sécurité de la politique RSE du Groupe.

**ACCIDENTS AVEC ET SANS ARRÊT (TRIR) (1)**



**ACCIDENTS AVEC ARRÊT (LTIR) (2)**



(1) « Accident avec et sans arrêt » signifie tout événement qui provoque une blessure corporelle ou un choc psychologique à un salarié dans l'exercice de son travail et aboutissant ou non à un arrêt de travail d'une journée ou plus.

(2) « Accident avec arrêt » signifie tout événement qui provoque une blessure corporelle ou un choc psychologique à un salarié dans l'exercice de son travail et aboutissant à un arrêt de travail d'une journée ou plus.

Concernant les employés du Groupe, 54 d'entre eux ont fait l'objet d'accidents déclarés enregistrés pour le calcul du TRIR en 2019, dont 31 avec arrêt, sur un effectif mondial de 20 507 personnes. Pour les entreprises extérieures, 13 accidents déclarés ont été reportés, dont 5 avec arrêt. Le taux d'accidents potentiellement graves qui s'était établi autour de 30 % sur les dernières années est passé à 22,4 % en 2019, traduisant une baisse significative de la sévérité potentielle des accidents déclarés. Pour les années futures, le Groupe maintient son ambition de réduire encore ce nombre grâce à une démarche d'identification et d'analyse des accidents potentiellement graves permettant de se focaliser prioritairement sur ces types d'accidents, afin d'accroître l'efficacité de la prévention.

### 4.3.2.2.2 Les conditions de santé au travail

En outre, Arkema a engagé des actions de progrès permanents en matière de prévention des risques pour la santé et le bien-être au travail.

#### Protection de la santé au poste de travail

Afin de consolider ses actions en matière de santé et sécurité au poste de travail, le Groupe développe un outil d'évaluation des risques au poste de travail dénommé STARMAP, qui permet de mieux prévenir ces risques santé et sécurité grâce à des bibliothèques de données et de bonnes pratiques partagées au niveau mondial. Cet outil fait l'objet d'un programme de déploiement au niveau mondial. Au 31 décembre 2019, 41 % des sites du Groupe dans le monde ont intégré leur évaluation des risques au poste de travail dans l'outil STARMAP.

#### Intégration de l'ergonomie et prévention de la pénibilité au travail

Depuis une dizaine d'années, le Groupe mène une démarche d'intégration de l'ergonomie et de prévention de la pénibilité au travail.

En France, un accord en faveur de la prévention de la pénibilité et de l'intégration de l'ergonomie a été signé en 2016 par l'ensemble des organisations syndicales, dans la continuité du précédent. Dans ce cadre, de nombreuses actions ont contribué à l'amélioration des conditions de travail avec notamment le développement des compétences en interne par la mise en place d'un réseau de référents ergonomie et l'intégration de l'ergonomie dans la conception des projets industriels.

Aux États-Unis, un programme « ergonomie au poste de travail » basé sur une série de *e-learning* a été mis en place depuis plusieurs années. Par ailleurs, plusieurs sites ont démarré un programme d'amélioration de l'ergonomie, principalement au niveau des activités de conditionnement.

En Chine, des études ciblées sur l'amélioration des manipulations de charges sont déployées.

Globalement de nombreuses actions d'amélioration des situations de travail ont pu être menées dans le cadre du déploiement de cette démarche : manipulations de charges, conditionnement, dépotage, contrôle des installations, maintenance des installations, laboratoire ou encore bureaux administratifs.

En amont de ces actions d'améliorations, des ateliers de sensibilisation sont menés pour une meilleure prise en compte de l'ergonomie.

En 2019, le réseau des référents ergonomie a poursuivi son développement, notamment au sein de Bostik. Comme chaque année, ce réseau s'est réuni afin de favoriser les échanges de pratiques. Le personnel médical a en outre été formé à l'ergonomie avec les mêmes grilles de lecture que les référents ergonomie.

Enfin, les revues de projets HSE abordent systématiquement la prise en compte des aspects ergonomiques.

#### Prévention du stress et qualité de vie au travail

En France, Arkema France mène depuis plus de dix ans une démarche de prévention individuelle et médicale du stress au travail. Cette démarche s'appuie sur un diagnostic de l'état de stress des salariés établi dans le cadre de la visite médicale (OMRAD, Observatoire Médical du Stress, de l'Anxiété et de la Dépression). Le Groupe a également engagé une démarche volontaire de prévention collective du stress au travail pour agir sur l'environnement de travail quand celui-ci est identifié comme « terrain à risque » à partir d'indicateurs pertinents tels qu'un taux anormalement élevé de « sur-stress ».

En 2018, la démarche a été renforcée par la signature d'un accord « santé et travail » relatif à la prévention du stress, l'ergonomie, le handicap et la déconnexion et qui a pour objectifs de :

- assurer la pertinence des actions menées sur ces différents sujets en renforçant la cohérence entre les différents acteurs impliqués ainsi qu'entre les groupes paritaires mis en place dans le cadre des accords existants ;
- pérenniser et enrichir les actions menées ;
- anticiper les évolutions des problématiques de santé au travail en organisant et partageant une veille sur ces sujets ;
- renforcer le rôle des représentants du personnel en instaurant une commission de suivi et de pilotage à compter de 2019 ; et
- protéger la santé au poste de travail.

### 4.3.2.2.3 Le suivi médical

En 2019, un suivi médical régulier existe dans 94,3 % des sociétés du Groupe représentant 93,9 % des salariés du Groupe.

En France, dans le cadre de la mise en œuvre du décret du 27 décembre 2016 « Modernisation de la médecine du travail », une fiche d'exposition individuelle en vue du suivi médical a été établie. Cette fiche est accessible par chaque salarié.

### 4.3.2.2.4 Les maladies professionnelles

Pour la fabrication de ses produits, le Groupe utilise, et a utilisé dans le passé, des substances toxiques ou dangereuses. Malgré les procédures de sécurité et de surveillance mises en place au niveau du Groupe et au niveau de chaque site de production, les salariés du Groupe pourraient avoir été exposés à ces substances et développer des pathologies spécifiques en conséquence.

Ainsi, comme la plupart des groupes industriels, le Groupe a, par le passé, eu recours à différents composants d'isolation ou de calorifugeage à base d'amiantes dans ses installations industrielles. En conséquence, certains salariés ont pu y être exposés avant l'élimination progressive de ces matériaux et l'utilisation de produits de substitution par le Groupe. Le Groupe

a fait l'objet de déclarations de maladies professionnelles liées à une exposition passée à l'amiante, le plus souvent sur des périodes d'activité antérieures aux années 1980.

Le risque d'exposition aux produits chimiques est décrit au paragraphe 2.1.1 du présent document.

Sur le plan de l'hygiène industrielle, outre la mise en place :

- de procédés industriels clos limitant au maximum les émissions ;
- de mesures de protections collectives de type captation à la source des émissions résiduelles et assainissements généraux destinés à la réduction des risques d'exposition ; et
- de mesures de protection individuelle adaptées à chaque tâche ;

le Groupe impose des évaluations de risques d'exposition au poste de travail et veille à mettre en place une métrologie régulière des expositions résiduelles aux agents chimiques dangereux pour ses salariés, afin de prévenir autant que possible les risques futurs de pathologies professionnelles. Les données métrologiques sont conservées dans des conditions permettant de garantir leur intégrité à long terme.

En 2019, 35 maladies professionnelles ont été déclarées sur le périmètre du Groupe, dont 15 liées à l'exposition à l'amiante et 11 liées à l'exposition à des produits chimiques. Ces chiffres, qui incluent des maladies non répertoriées à ce jour dans les tableaux de maladies professionnelles, sont en diminution par rapport à 2018, impliquant une diminution de l'OIFR ci-dessous.

Le taux de fréquence des maladies professionnelles (OIFR) correspond au nombre de maladies professionnelles déclarées par million d'heures travaillées.

Taux de fréquence des maladies professionnelles (OIFR)	2019	2018	2017
Nombre de maladies professionnelles déclarées par million d'heures travaillées	1,0	1,9	1,6

En France, le Groupe développe également une politique de traçabilité des expositions éventuelles aux facteurs de pénibilité identifiés sur ses sites, comprenant les risques chimiques, dans le cadre de son document unique d'évaluation des risques. Au niveau mondial, le Groupe travaille à l'informatisation de ces données d'évaluation des risques avec l'outil dédié STARMAP décrit au paragraphe 4.3.2.2.2 du présent chapitre qui permet ainsi d'assurer la traçabilité interne.

**Cessation anticipée d'activité des salariés des sites classés amiante**

En France, quatre sites du Groupe ont été inscrits, par arrêté ministériel, sur la liste des établissements ouvrant droit au dispositif de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante à des salariés encore en poste. Le Groupe ne peut exclure que d'autres sites soient à l'avenir également inclus sur cette liste.

Dans ce cadre, Arkema France a conclu le 30 juin 2003, avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives, un accord visant à améliorer les conditions de départ de ses salariés dans le cadre de ce dispositif et à permettre un aménagement de leur date de départ afin de faciliter la transmission des compétences et des savoir-faire au sein du Groupe. Ces dispositifs ont été étendus à l'ensemble des sociétés du Groupe en France par l'accord conclu le 1<sup>er</sup> septembre 2007 avec toutes les organisations syndicales. Pour plus de détails, il convient de se reporter à la note 20 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

**4.3.2.3 SÉCURITÉ DES PROCÉDÉS**

Le Groupe porte une grande attention à l'analyse des risques industriels liés à l'ensemble de ses procédés de production, de transport, de chargement/déchargement et de stockage. Il attache une importance toute particulière au retour d'expérience, tant interne qu'externe au Groupe, concernant les incidents, les

accidents et également les bonnes pratiques de maîtrise des risques industriels.

L'analyse de ces risques vise à identifier et maîtriser les risques potentiels pouvant causer des dommages aux personnes, à l'environnement ou aux biens. Cette approche conduit à rechercher des procédés intrinsèquement plus sûrs et à mettre en place des mesures de maîtrise des risques privilégiant la prévention.

Cette analyse est effectuée dans le respect des réglementations applicables, à partir d'études systématiques qui s'appuient sur des méthodes reconnues, choisies en fonction du type de procédé, de la complexité des opérations et de la taille de l'installation. Elle prend notamment en compte (i) les dangers liés aux propriétés des produits chimiques utilisés, (ii) les risques liés aux conditions opératoires, aux caractéristiques des équipements et aux défaillances potentielles techniques et humaines, (iii) les risques liés à l'implantation des unités sur un site et à leurs interactions potentielles et (iv) les risques naturels.

Les risques ainsi identifiés sont hiérarchisés en utilisant une approche semi-quantitative développée et animée par un réseau d'experts répartis en Europe, aux États-Unis et en Asie. Ces experts sont également en charge de la préparation des directives, procédures et guides indispensables à la maîtrise des risques.

L'analyse des risques ainsi que la mise en œuvre des mesures nécessaires pour les maîtriser sont réalisées avant la mise en place de nouveaux procédés, de nouvelles installations, d'opérations faisant intervenir des nouveaux produits chimiques ou avant toute extension ou modification d'une installation existante. Les analyses de risques sont périodiquement mises à jour.

Ainsi le Groupe apporte régulièrement des améliorations à ses unités de production existantes : les investissements du Groupe consacrés à la sécurité, à l'environnement et au maintien à niveau des unités industrielles se sont élevés à 279 millions d'euros en 2019 (contre 270 millions d'euros en 2018).

Par ailleurs, le Groupe investit fortement dans le renforcement d'une culture sécurité des procédés chez ses collaborateurs. Outre les formations techniques relatives aux outils et méthodes de la sécurité des procédés, des experts du *Center for Chemical Process Safety* de l'*American Institute of Chemical Engineers*, de sociétés spécialisées en sécurité des procédés ou du Groupe animent des séminaires aux États-Unis, en Europe et en Asie à destination des personnels de sites et des managers. De même la DSEG a publié en 2018 à leur intention un livret « Sécurité des procédés – Nos fondamentaux » pour informer, former et partager les valeurs en sécurité des procédés.

En France, les plans de prévention des risques technologiques (PPRT), mis en place en application du code de l'environnement, permettent de maîtriser l'urbanisation autour des sites Seveso seuil haut du Groupe. À fin 2019, 16 sites exploités par le Groupe en France font l'objet d'un PPRT pour lesquels le Groupe est amené à participer au financement des mesures associées. Par ailleurs, l'arrêté ministériel du 29 septembre 2005 relatif à l'évaluation et à la prise en compte de la probabilité d'occurrence, de la cinétique, de l'intensité des effets et de la gravité des conséquences des accidents potentiels dans les études de dangers des installations classées soumises à autorisation, entraîne également la mise en place de mesures de maîtrise des risques sur l'ensemble des sites soumis à autorisation au titre de la réglementation des installations classées.

En Europe, à la date du présent document, 35 sites de production du Groupe font l'objet d'une vigilance accrue conformément aux dispositions de la directive 2012/18/UE du 4 juillet 2012 dite « Seveso 3 » relative aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses, qui impose notamment la mise en place de systèmes de gestion de la sécurité et la mise à jour régulière des études de dangers.

Aux États-Unis, la maîtrise des risques d'accident industriel est notamment réglementée par les administrations de l'*Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) au travers du *Process Safety Management of Highly Hazardous Chemicals*, et de l'*Environmental Protection Agency* (EPA) au travers du *Risk Management Plan Rule, Clean Air Act, 112(r)*. En particulier, les entreprises sont tenues d'informer les autorités lorsqu'un certain seuil de substance dangereuse est utilisé ou stocké et, si de telles substances sont stockées, de mettre en place des programmes spécifiques comprenant l'inspection renforcée des équipements, la formation des opérateurs et des plans d'urgence. D'autres réglementations au niveau fédéral, étatique ou local sont applicables pour le stockage de produits chimiques, la sécurité des opérateurs dans le cadre de la manipulation des produits stockés et le stockage de produits très dangereux.

Enfin, les risques naturels, qu'ils soient de nature climatique ou sismique, font l'objet pour les sites exposés d'une définition de scénarios qui sont mis à jour régulièrement et accompagnés de mesures propres à atténuer leurs effets. Pour plus de détails, voir le risque accident sur un site dans le paragraphe 2.1.1 du présent document.

### Gestion de crise

Les procédures de gestion de crise dans les établissements du Groupe s'appuient, d'une manière générale, sur la directive Groupe « Gestion de crise » qui apporte des réponses dans la gestion de situations potentiellement critiques dans les domaines

hygiène, sécurité et environnement, survenant à l'intérieur des sites du Groupe ou lors d'accidents de transport. Ces crises peuvent être engendrées par des événements internes, ou bien externes tels que les événements naturels (inondations, etc.).

Un système d'astreinte est organisé tout au long de l'année. Il permet de gérer un événement par la mise en place d'une équipe dédiée de gestion de crise. Des formations Groupe « Gestion communication de crise », « Media training » et des exercices de simulation et de constitution d'équipes de gestion de crise sont régulièrement réalisés, notamment sur les sites classés Seveso en Europe présentant des risques plus importants. Certains de ces exercices peuvent mobiliser le personnel du site mais aussi les parties prenantes extérieures telles que l'administration, les élus locaux, les pompiers, ou les riverains.

Le processus de gestion de crise s'applique également aux événements liés aux produits du Groupe situés chez les clients. Un numéro d'urgence est indiqué sur les documents de transport et sur les fiches de données de sécurité pour Arkema ou disponible via la filiale pays pour Bostik. Au sein de cette ligne de produits, un exercice de rappel de produit pour l'activité grand public « contact alimentaire » est organisé annuellement.

### Les événements procédés : *Process Safety Events* (PSE)

En termes de sécurité des procédés, l'objectif du Groupe est de diminuer le plus possible le nombre d'événements liés aux procédés. Depuis 2017, Arkema a décidé d'utiliser les nouveaux critères de l'ICCA (*The International Council of Chemical Associations*) et d'instaurer un nouvel indicateur en matière de sécurité des procédés : le taux de PSE (nombre de PSE par million d'heures travaillées) selon les critères ICCA et CEFIC.

## OBJECTIF 2025

Afin de poursuivre ses efforts de réduction des risques d'accidents industriels, le Groupe s'est fixé un objectif stratégique : atteindre un taux de PSE inférieur à 3 en 2025.



En 2019, le taux de PSE est de 3,7 comparé à 4,4 en 2018. Cette progression est la conséquence d'actions ciblées menées par les sites suite à l'analyse des événements procédés par typologie. Cet indicateur récent restant complexe, le Groupe, comme l'ensemble de la profession, poursuit sa fiabilisation et son harmonisation en matière de *reporting*.

Par ailleurs, les PSE majeurs sont communiqués dans les plus brefs délais aux membres du Comité exécutif d'Arkema ainsi qu'aux riverains en cas de nuisance selon les procédures en place pour la gestion de ces événements.

Le nombre d'événements liés aux procédés est revu mensuellement par le Comité exécutif.

### Les événements transport

Ces événements concernent le transport et la manipulation des marchandises dangereuses et non dangereuses, aux postes de chargement et de déchargement, sur les sites du Groupe et en clientèle. La distinction entre événements majeurs et événements mineurs s'effectue au moyen de 6 critères basés en grande partie

sur les réglementations de transport de matières dangereuses en vigueur.

Les événements majeurs sont présentés trimestriellement en réunion du Comité exécutif.

#### 4.3.2.4 SÛRETÉ

Dans le domaine de la sûreté, Arkema s'efforce d'utiliser les meilleures technologies et met en place des formations pour la protection des personnes et des installations. Les plans d'actions du Groupe s'appuient notamment sur les recommandations des pouvoirs publics et sur des audits ciblés.

En prévention et réduction des impacts d'éventuels actes de malveillance, Arkema a décidé de renforcer sa politique sûreté dans différents domaines ciblés :

- **Cyber sécurité** : renforcement de la protection des réseaux informatiques d'entreprise et d'informatique industrielle au niveau mondial ;
- **Sécurité physique** : *guidelines* définissant, en fonction de la criticité de l'établissement et du contexte social (notamment criminalité), les niveaux de protection à mettre en place face à une intrusion ;
- **Transport** : mesures additionnelles pour renforcer la sécurisation des transports ;

- **Propriété intellectuelle** : renforcement particulier au niveau des centres de recherches ; et
- **Voyageurs** : renforcement de la protection du personnel lors de ses déplacements.

Afin de déployer cette politique sécurité auprès des collaborateurs, le programme de sensibilisation « i-Safe » lancé en 2018 à l'échelle du Groupe est basé sur les bonnes pratiques en matière de cyber sécurité. Dix INCONTOURNABLES font l'objet d'un déploiement progressif au travers de réunions d'équipes impliquant l'ensemble du personnel. Les premiers thèmes abordés sont la vigilance dans l'utilisation des clés USB et de la messagerie, la protection de l'information, la vigilance face aux attaques potentielles et dans les déplacements professionnels, la vigilance sur les réseaux sociaux.

### FOCUS

#### La gestion de crise en cyber sécurité

La composante cyber sécurité a été intégrée dans le processus de gestion de crise par la mise en place d'un processus d'alerte et de gestion de crise cyber au travers d'une équipe de spécialistes mobilisable 24 h/24 et 7 j/7.

### 4.3.3 Informations environnement

## RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

#### 4.3.3.1 MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT

Réduire l'empreinte environnementale et agir en faveur du climat font partie de l'engagement d'industriel responsable d'Arkema. Pour y parvenir, le Groupe fait évoluer ses pratiques industrielles avec pour objectifs de réduire ses émissions et optimiser ses consommations d'énergie, d'eau et de matières premières non renouvelables et de favoriser l'économie circulaire. Tout en effectuant un suivi rigoureux de leurs rejets dans l'eau, émissions dans l'air et production de déchets, les sites industriels du Groupe mettent en place des actions pertinentes afin de maîtriser les risques liés à l'environnement et au changement climatique du point de vue de leur impact potentiel au niveau d'Arkema mais également sur l'environnement et les parties prenantes.

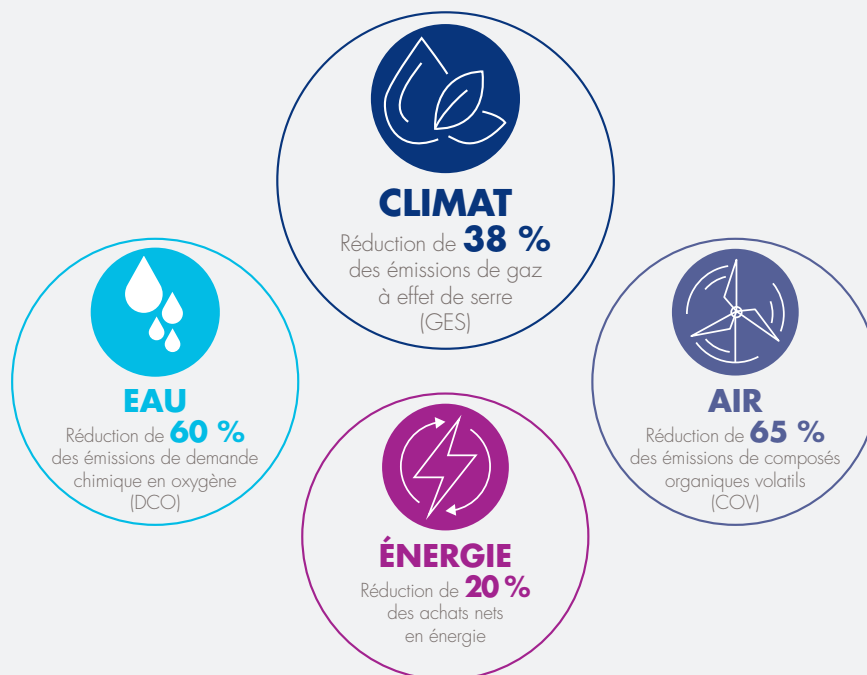
Les principaux risques associés aux activités du Groupe concernent la pollution de l'eau, de l'air et des sols, le changement climatique et l'utilisation des ressources. Les politiques et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques incluant des indicateurs de performance sont détaillés ci-après et organisés autour des thématiques de changement climatique, de gestion des ressources et d'impact sur la biodiversité.

Au-delà de ces actions menées sur ses sites industriels, Arkema, porté par son innovation au service du développement durable, développe pour ses clients des solutions en faveur du climat, de la gestion de l'eau, des nouvelles énergies et de l'efficacité énergétique, représentant ainsi de nouvelles opportunités de croissance. Pour plus de détails, se reporter à la section 1.1 du présent document.

La nouvelle analyse de matérialité réalisée en 2019 et présentée au paragraphe 4.1.6 du présent chapitre confirme l'importance pour les parties prenantes des sujets liés à l'environnement. Le Groupe a défini depuis plusieurs années quatre objectifs à 2025 en vue de réduire la consommation d'énergie et les émissions dans l'air (gaz à effet de serre et composés organiques volatils) ainsi que dans l'eau (demande chimique en oxygène). Ces objectifs, qui ont pour référence l'année 2012, s'appliquent aux indicateurs intensifs, les EFPI (*Environmental Footprint Performance Indicators*), non impactés par les changements de périmètre et qui permettent de mieux suivre la performance industrielle du Groupe. Grâce aux moyens déployés, trois de ces objectifs ont été atteints par anticipation en 2018.

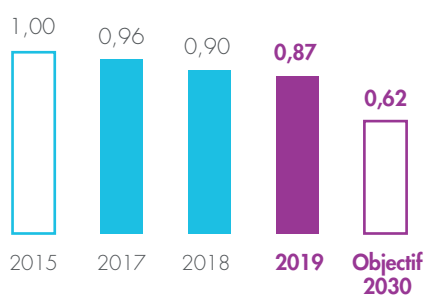
Au travers de son engagement de réduction de l'empreinte environnementale et de prise en compte du changement climatique, le Groupe a décidé de réviser ces quatre objectifs avec une nouvelle cible à long terme :

## 4 objectifs environnementaux ambitieux à 2030\*

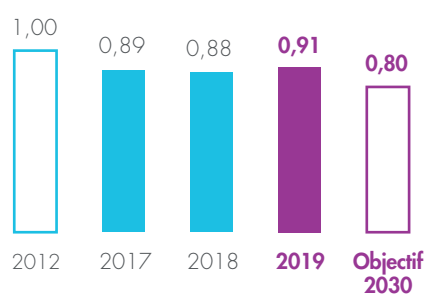


\* En valeur absolue rapportée à 2015 pour le climat et en EFPI relatif à 2012 pour l'eau, l'air et l'énergie.

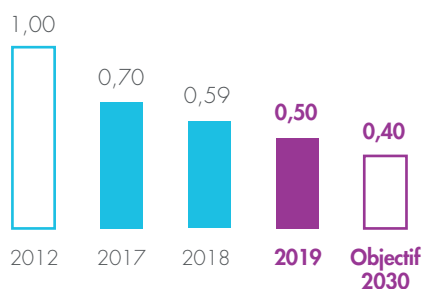
### CLIMAT (ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE\*)



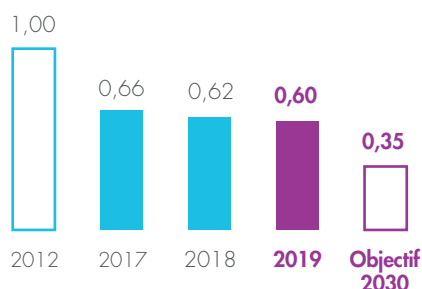
### ÉNERGIE (EFPI ACHATS NETS D'ÉNERGIE)



### EAU (EFPI DEMANDE CHIMIQUE EN OXYGÈNE)



### AIR (EFPI COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS)



Nota bene : l'évolution des indicateurs EFPI est exprimée par rapport à un indice de référence 1 en 2012.



Ces 4 indicateurs stratégiques et leur évolution sont détaillés dans les paragraphes suivants.

Au-delà de l'évolution de ces quatre indicateurs stratégiques, le Groupe publie des valeurs extensives pour l'ensemble des paramètres suivis en matière d'empreinte environnementale.

Afin d'atteindre ses objectifs, le Groupe a mis en place des actions à deux niveaux :

- des programmes d'amélioration continue basée sur la formation de ses salariés et un plan d'action au niveau de chacune de ses entités ; et
- un processus de certification pour évaluer la performance du système de management environnemental de chaque site industriel, complété par des audits internes.

### Veille réglementaire et vérification de la conformité

Le Groupe s'assure de la bonne compréhension des textes européens applicables le concernant tels que le SEQUE III (Système d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre), la directive IED (directive relative aux émissions industrielles) et la révision des BREF (*Best available techniques reference documents*), ainsi que des règles de déclaration environnementale, par le réseau HSE grâce à l'organisation de journées de sensibilisation et de réunions de travail spécifiques. En 2019, Arkema a démarré la préparation de l'étude EU-ETS phase IV (Système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre de l'Union européenne) qui sera mis en place sur la période 2021-2030. Le Groupe a également mis en place des programmes d'audits de conformité réglementaire qui ont été conduits sur les sites situés aux États-Unis et renouvelés tous les trois ans. Pour la Chine, une veille réglementaire a été mise en place avec une société spécialisée. Les sites européens ont de leur côté accès à des applications informatiques spécifiques concernant la réglementation de chaque pays, qui leur permettent de vérifier leur conformité réglementaire aux textes qui leur sont applicables.

### Implication de la direction

Les actions menées pour réduire l'empreinte environnementale font l'objet de présentations et d'échanges au sein du Groupe :

- un bilan annuel est réalisé au cours de réunions individuelles entre le directeur de chaque activité, son ou ses directeur(s) industriel(s) et les directeurs Sécurité Environnement Groupe et Développement Durable, sur l'ensemble de l'empreinte environnementale de l'activité, y compris l'empreinte énergétique. Au cours de ce processus, un objectif environnemental est fixé pour l'année suivante pour les managers concernés. Cet objectif fait partie intégrante de leur appréciation et rémunération annuelle ;
- un rapport annuel environnemental Groupe et un rapport annuel énergie Groupe présentant les résultats de l'année écoulée, ceux des exercices précédents et un historique des empreintes environnementales hors énergie des six dernières années sont diffusés à l'ensemble des directions concernées. Ce rapport permet de suivre les actions engagées ayant contribué à l'amélioration des performances environnementales du Groupe. Ainsi, en 2019, 188 actions ont été menées. Elles couvrent l'ensemble des sujets liés à l'environnement, comme le prélèvement et la diminution des

rejets dans l'eau, les émissions dans l'air en termes de GES et COV, les pollutions des sols et les productions de déchets ; et

- chaque année, le directeur Sécurité Environnement Groupe et le directeur Développement Durable présentent au Comité exécutif respectivement une synthèse des résultats environnementaux du Groupe et une synthèse de la performance des indicateurs clés pour lesquels des objectifs à long terme ont été définis. En 2019, les objectifs ont été redéfinis à horizon 2030.

En complément du suivi interne des plans d'amélioration mis en place par chaque entité, le Groupe assure une cohérence des systèmes de management de l'environnement déployés par un processus de certification externe.

### Déclaration environnementale

La déclaration du Groupe pour les indicateurs environnementaux repose sur des principes de pertinence, représentativité et cohérence. La méthodologie suivie est décrite à la section 4.5 du présent chapitre.

#### 4.3.3.2 CHANGEMENT CLIMATIQUE

Mobilisé pour le climat, Arkema est engagé à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à ses activités et ses consommations d'énergie, notamment en s'appuyant sur son programme Arkenergy.

Lors de la Rencontre des Entrepreneurs de France (LaREF) en août 2019, Arkema, aux côtés d'une centaine d'entreprises françaises, a réaffirmé son engagement pour une industrie et une économie bas carbone en signant le *French Business Climate Pledge 2019*, dans la lignée des engagements de 2015 et 2017.

Le Groupe s'attache également à faire évoluer son offre produits, notamment en développant des solutions contribuant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Ceci se traduit notamment dans l'évolution de l'offre de gaz fluorés ainsi que dans le développement des quatre plateformes d'innovation « Allègement et design des matériaux », « Énergies nouvelles », « Performance et isolation de l'habitat » et « Produits bio-sourcés » décrites au paragraphe 1.1.2 du présent document.

La politique climat d'Arkema et sa gestion en la matière font partie de la politique environnementale du Groupe qui est décrite dans le paragraphe 4.3.1 du présent chapitre dans le cadre de son engagement d'industriel responsable.

Le Groupe publie ses émissions de gaz à effet de serre selon le *GHG Protocol*, qui s'appuie sur le protocole de Kyoto :

- les émissions directes dites de *scope 1* ;
- les émissions indirectes dites de *scope 2*, liées à l'achat d'énergie ; et
- les émissions indirectes dites de *scope 3*, liées à la chaîne de valeur (activités amont et aval du Groupe).

Au-delà du *GHG Protocol*, le Groupe publie également ses émissions directes de gaz à effet de serre dues aux substances appauvrissant la couche d'ozone selon le protocole de Montréal.

Ayant atteint par anticipation son objectif de réduction des GES et ayant pour ambition de renforcer sa contribution aux enjeux climatiques, le Groupe a décidé de définir un nouvel objectif de

réduction de ses émissions de GES aligné sur les connaissances scientifiques. Ce nouvel objectif de long terme dit « SBT » (*Science-Based Target*) est considéré comme cohérent en vue de maintenir le réchauffement climatique à la fin du siècle bien en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels, selon l'Accord de Paris sur le climat et les récents rapports du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat).

### OBJECTIF 2030

Pour 2030, l'objectif du Groupe est de réduire de 38 % ses émissions de gaz à effet de serre\* par rapport à 2015.



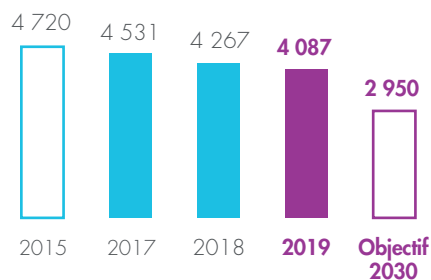
\* Objectif absolu pour les émissions de scope 1 + scope 2 du protocole de Kyoto + substances du protocole de Montréal.

La méthodologie utilisée pour la définition de cet objectif SBT est décrite à la section 4.5 du présent chapitre. Cette méthodologie prend en compte les émissions de GES du protocole de Kyoto de scopes 1 et 2. En tant qu'industriel responsable, Arkema a décidé d'y inclure également les émissions de GES liées aux substances du protocole de Montréal afin de contribuer pleinement au défi du changement climatique.

#### Indicateur extensif SBT d'émissions de gaz à effet de serre

Pour chacun des exercices 2019, 2018 et 2017, les émissions quantifiées de GES<sup>(1)</sup> générées par les activités du Groupe (en kt eq.CO<sub>2</sub>), calculées selon la méthodologie figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentées dans le graphique ci-après.

#### ÉMISSIONS GES<sup>(2)</sup> (en kt eq.CO<sub>2</sub>)



En 2019, les émissions de GES du Groupe ont diminué de plus de 4 % par rapport à 2018. Pour chaque scope, elles sont détaillées ci-après.

#### 4.3.3.2.1 Émissions de gaz à effet de serre de scopes 1 et 2

##### Émissions directes de scope 1

Les émissions atmosphériques directes, dites de scope 1, de gaz à effet de serre du Groupe sont dues à :

- l'émission de HFC au travers de ses unités de production de gaz fluorés ;
- des émissions fugitives des circuits de refroidissement utilisant des GES ;

(1) Emissions de scope 1 + scope 2 du protocole de Kyoto + substances du protocole de Montréal.

(2) En 2019, les émissions de GES intègrent celles de Bayport American Acryl. Les émissions des années précédentes ont été recalculées pour tenir compte de cette intégration (voir le paragraphe 4.5.2.1 du présent chapitre).

- des opérations nécessitant un apport d'énergie (brûlage de fuel et de gaz) ; et
- des émissions provenant des procédés qui génèrent du CO<sub>2</sub>, du N<sub>2</sub>O ou du CH<sub>4</sub> en tant que produit, sous-produit, coproduit, déchet ou de gaz d'événement comme, par exemple, l'oxydation thermique qui permet la transformation des COV en CO<sub>2</sub>.

Pour réduire son impact sur le réchauffement de la planète, le Groupe a engagé un ensemble d'actions et déployé des moyens efficaces afin de limiter les émissions directes de GES, parmi lesquels :

- la mise en place de dispositifs de traitement de ses émissions, notamment dans les usines de Calvert City (États-Unis), Pierre-Bénite (France) et Changshu (Chine) ;
- la mise en place de programmes de recherche systématique de fuites sur les sites produisant des gaz fluorés afin de réduire au maximum les émissions fugitives ; et
- le remplacement de chaudières par des équipements plus performants dans le cadre du programme Arkenergy (voir paragraphe 4.3.3.2.2 relatif à l'énergie ci-après).

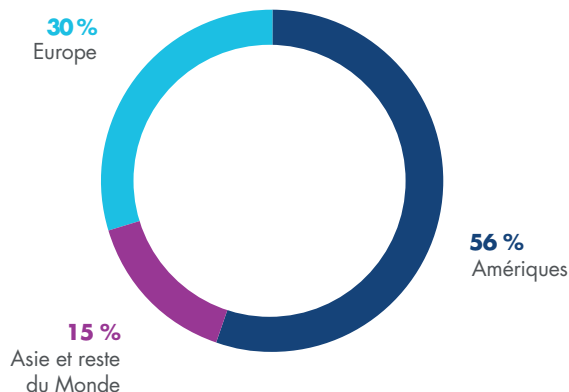
#### Indicateur extensif d'émissions directes de gaz à effet de serre

Pour chacun des exercices 2019, 2018 et 2017, les émissions directes quantifiées de GES générées par les activités du Groupe (en kt eq.CO<sub>2</sub>), calculées selon la méthodologie figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentées dans le graphique ci-après.

Emissions de GES de scope 1 (kt eq.CO <sub>2</sub> )	2019	2018 <sup>(2)</sup>	2017 <sup>(2)</sup>
Total	2 698	2 807	3 085
Dont CO <sub>2</sub>	1 490	1 567	1 515
Dont HFC	1 174	1 210	1 530
Dont autres	34	30	40

En 2019, la légère baisse des émissions résulte principalement de la poursuite de l'amélioration du traitement des événements sur le site de Calvert City (États-Unis).

#### ÉMISSIONS DIRECTES DE GES PAR ZONE (en kt eq.CO<sub>2</sub> par an)



La répartition des émissions entre les régions reste stable par rapport à 2018.

Autres émissions directes

Le Groupe émet des GES liées à la production de HCFC, substances appauvrissant la couche d'ozone (protocole de Montréal).

Protocole de Montréal	2019	2018	2017
Émissions de gaz à effet de serre (kt eq.CO <sub>2</sub> )	247	277	340

La baisse des émissions est principalement liée à une réduction des volumes de production sur le site de Pierre-Bénite (France).

Émissions indirectes de scope 2

Les émissions atmosphériques indirectes de GES analysées par le Groupe sont :

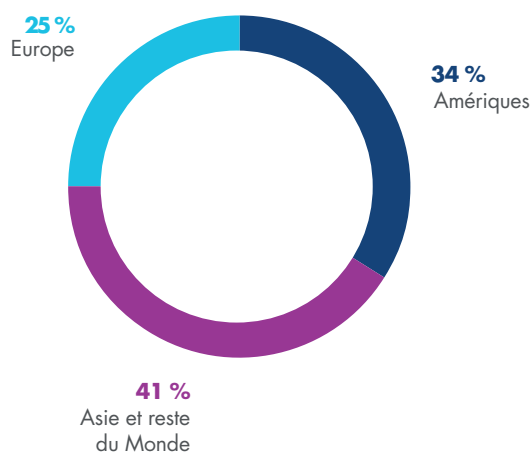
- les émissions de CO<sub>2</sub> dites de scope 2, liées à la production par ses fournisseurs de l'électricité et de la vapeur achetées par le Groupe ; et
- les émissions de CO<sub>2</sub> dites de scope 3, catégories 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12 et 15. Voir le paragraphe 4.3.3.2.3 ci-après.

Afin de réduire ses émissions indirectes de scope 2, le Groupe s'attache à réduire ses consommations d'énergie et à s'approvisionner en électricité bas carbone ou renouvelable, comme détaillé dans le paragraphe 4.3.3.2.2 relatif à l'énergie ci-après.

Pour chacun des exercices 2019, 2018 et 2017, les valeurs des émissions de CO<sub>2</sub> de scope 2, définies ci-dessus et calculées selon la méthodologie figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentées dans les graphiques ci-après.

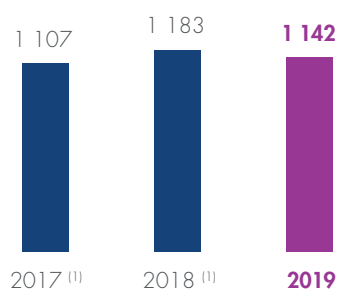
Les émissions de CO<sub>2</sub> de scope 2 se répartissent de la façon suivante :

ÉMISSIONS INDIRECTES DE GES PAR ZONE (en kt eq.CO<sub>2</sub> par an)



Les émissions de CO<sub>2</sub> de scope 2 en 2019 ont diminué de 3,5 % par rapport à 2018 sous l'effet combiné du plan d'amélioration Arkenergy et de volumes de production moindres.

ÉMISSIONS INDIRECTES DE GAZ À EFFET DE SERRE (en kt eq.CO<sub>2</sub>)



Prix interne carbone

Afin de renforcer sa démarche à long terme, le Groupe a défini en 2016 un prix interne des émissions de GES de scopes 1 et 2 en équivalent CO<sub>2</sub> dit « prix interne carbone ». Le Groupe l'utilise dans son processus d'analyse de ses investissements industriels stratégiques ainsi que dans sa démarche d'excellence opérationnelle afin d'orienter ses choix d'investissements vers les solutions les moins émissives en carbone. Le prix interne carbone appliqué permet de comparer différents scénarios de procédés en termes d'impact sur le coût des produits.

L'intégration du prix interne du carbone est revue par le Comité exécutif qui vérifie sa pertinence et, le cas échéant, modifie la valeur de ce prix. En 2019, il a été porté à 50 euros la tonne de CO<sub>2</sub>.

(1) En 2019, les émissions de GES intègrent celles de Bayport American Acryl. Les émissions de 2017 et 2018 ont été recalculées pour tenir compte de cette intégration (voir le paragraphe 4.5.2.1 du présent chapitre).

## 4.3.3.2.2 Énergie

Le Groupe met en œuvre différentes actions afin de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de scopes 1 et 2 dans le cadre du programme Arkenergy et de sa stratégie d'excellence opérationnelle (pour plus de détails, voir la section « Profil, ambition et stratégie » du présent document).

### Consommation d'énergie

Le Groupe utilise différentes sources d'énergie principalement dans le cadre de ses activités industrielles. Afin d'optimiser sa consommation énergétique, le Groupe s'est fixé l'objectif suivant :

## OBJECTIF 2030

Réduction des achats nets d'énergie de 20 % en termes d'EFPI relatif à 2012.



À cet effet, le Groupe déploie le programme Arkenergy dans l'ensemble de ses filiales en s'appuyant sur un réseau mondial de leaders Énergie tant au niveau des différentes activités et usines que des entités achats et techniques concernées. Ce programme est centré sur l'optimisation des énergies utilisées dans les processus et installations de fabrication du Groupe. Il se décline plus particulièrement autour des priorités suivantes :

- la recherche continue d'optimisation des consommations et coûts énergétiques depuis la conception et les achats d'équipements jusqu'à l'exploitation quotidienne des usines ;
- la mise en place d'un système de management de l'énergie permettant de systématiser des pratiques opérationnelles vertueuses, de définir des cibles propres à chaque site et de les réviser périodiquement ; et
- le respect des lois, réglementations et autres exigences applicables en matière d'efficacité énergétique.

Au-delà des aspects énergétiques, ce programme contribue également à renforcer la compétitivité des sites industriels du Groupe.

À partir de diagnostics énergétiques réalisés à l'échelle mondiale, se concentrant sur les usines représentant plus de 85 % de la consommation énergétique du Groupe, la démarche Arkenergy s'appuie principalement sur :

- la mise en œuvre de l'ISO 50001 comme système de management de l'énergie en Europe et en Asie. À ce jour, 33 sites sont certifiés ISO 50001. Ils représentent 60 % de la consommation totale d'Arkema ;
- l'allocation d'un budget d'investissements spécifiquement dédié à des actions menées dans le cadre du programme Arkenergy. En 2019, 51 investissements ont été financés par le Groupe dans le cadre de ce budget, dont 28 en Europe, 12 en Amérique et 11 en Asie ; et

- depuis 2018, l'automatisation des procédés afin d'optimiser en continu la consommation d'énergie et de matières premières.

Le déploiement des technologies digitales mis en œuvre par le Groupe contribue, par la mise en place de systèmes de recueil et d'analyse de données, à l'optimisation des consommations énergétiques. Par exemple, le contrôle avancé consiste à installer des « contrôleurs » ou systèmes informatiques qui assurent une gestion globale et cohérente des paramètres de marche des installations. Ainsi, l'optimisation qui en découle permet une économie d'énergie (vapeur) tout en garantissant le maintien de la qualité des produits et la stabilité de fonctionnement. En 2019, 3 nouveaux sites se sont engagés dans cette démarche : Houston (USA), Changshu (Chine) et Jarrie (France).

## FOCUS

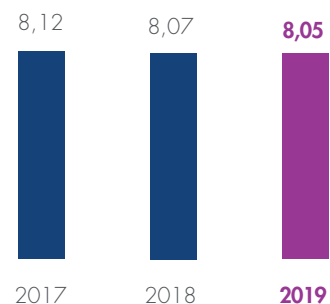
### Optimisation de la gestion du parc des purgeurs de vapeur

En 2019, Arkema a signé un contrat avec la société Armstrong sur le périmètre européen afin d'optimiser la gestion de son parc de purgeurs de vapeur. Ceux-ci peuvent entraîner une perte d'énergie très conséquente en cas de défaillance, en particulier si leur remplacement nécessite l'arrêt complet de l'usine. L'objectif est de diminuer ce taux de défaillance par 4 en 3 ans via des modifications dans l'installation de ces purgeurs et un contrôle régulier de ces derniers. Une solution numérique a été retenue pour permettre aux personnes habilitées d'effectuer un suivi du parc et consolider les résultats au niveau du Groupe.

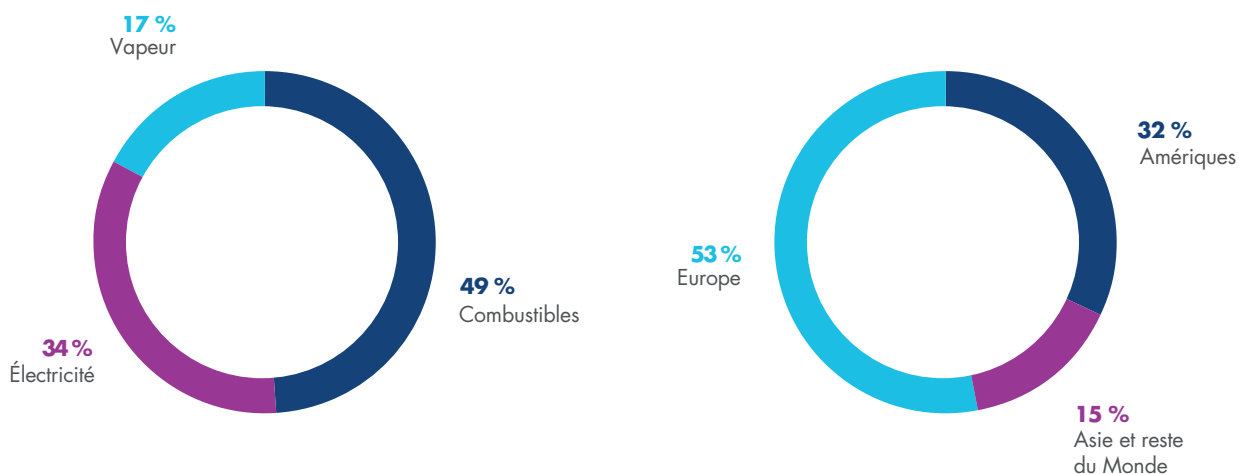
### Indicateur extensif d'achats d'énergie

Pour chacun des exercices 2019, 2018 et 2017, les achats nets d'énergie du Groupe en TWh, établis selon la méthodologie figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentés dans le graphique ci-après.

#### ACHATS NETS D'ÉNERGIE (en TWh)



Ces achats nets d'énergie se répartissent par type d'énergie et par zone de la façon suivante :



En 2019 :

- 98 % des TWh issus de combustibles proviennent du gaz, comparé à 97 % en 2018 ;
- 22 % des TWh achetés nets par le Groupe, toutes sources d'énergie comprises, proviennent d'électricité à faible émission carbone, comme en 2018 ;

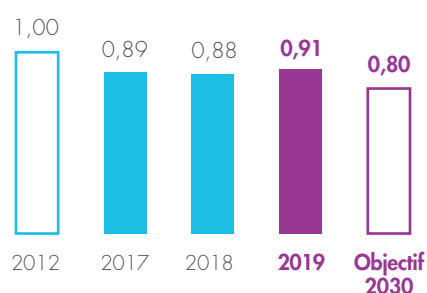
Dans le cadre de sa mobilisation en faveur du climat et de son objectif stratégique de réduction des GES, Arkema travaille à faire évoluer son mix énergétique vers des sources d'énergie bas carbone.

#### Indicateur intensif d'achats d'énergie

Pour chacun des exercices 2019, 2018 et 2017, les valeurs des EFPI intensifs correspondant aux achats nets d'énergie générés par les activités du Groupe, calculées selon la note méthodologique figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentées dans le graphique ci-après. Les achats des établissements les plus acheteurs nets d'énergie retenus pour ces calculs représentent plus de 80 % des achats nets du Groupe.

En 2019, on observe une augmentation significative de cet indicateur, en raison de la baisse des volumes de production sur certaines usines, un contexte social n'ayant pas permis une activité stable en France ainsi que de la mise en place d'oxydateurs thermiques permettant de réduire les émissions de COV.

#### EFPI ACHATS NETS D'ÉNERGIE



### 4.3.3.2.3 Inventaire des émissions de scope 3 du Groupe

Suite au premier inventaire de ses émissions indirectes de scope 3 réalisé en 2016, le Groupe calcule chaque année, selon le guide de référence du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) relatif au protocole des gaz à effet de serre (GES), ses émissions de scope 3 liées à sa chaîne de valeur en amont et en aval. Ce guide permet également de répondre aux exigences légales et réglementaires applicables en France

dont notamment les dispositions de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

Selon le WBCSD, qui s'appuie sur le *GHG Protocol*, les émissions de scope 3 sont réparties en quinze catégories. Arkema a identifié dix catégories significatives, trois catégories non significatives et deux catégories non pertinentes. Les émissions calculées en 2019 pour chaque catégorie pour le Groupe sont présentées dans le tableau ci-dessous. Les méthodes de calculs sont décrites dans la note méthodologique figurant au paragraphe 4.5.2.4 du présent chapitre.

Catégorie	Désignation	Émissions (kt eq. CO <sub>2</sub> )	Commentaires
1	Biens et services achetés	6 749	Très significatif. Cette catégorie est matérielle pour Arkema, comme souvent observé dans le secteur de la chimie. L'augmentation est liée à une comptabilité plus précise de cette catégorie dont les gaz industriels.
2	Biens immobilisés	365	Significatif. La nette diminution de cette catégorie est liée à un changement méthodologique qui conduit à une précision accrue, tel que détaillé dans la note méthodologique en 4.5.2.4.
3	Émissions liées aux combustibles et à l'énergie hors scopes 1 et 2	682	Significatif
4	Transport et distribution en amont	314	Significatif
5	Déchets générés	436	Significatif
6	Déplacements professionnels	26	Non significatif
7	Déplacements domicile/travail	33	Non significatif
8	Actifs loués en amont	9	Non significatif. La nette diminution de cette catégorie est liée à un changement méthodologique qui conduit à une précision accrue, tel que détaillé dans la note méthodologique en 4.5.2.4.
9	Transport et distribution en aval	370	Significatif. L'augmentation entre 2018 et 2019, de 74 kt eq. CO <sub>2</sub> , est liée à une méthodologie plus précise et un meilleur reporting des filiales, tel que détaillé dans la note méthodologique en 4.5.2.4.
10	Transformation des produits vendus	Données non disponibles	Significatif. Du fait de la diversité des applications des produits vendus par le Groupe, les émissions indirectes liées à leurs transformations ne peuvent être évaluées de manière fiable.
11	Utilisation des produits vendus	Données non disponibles	Très significatif. Cette catégorie est la plus matérielle pour Arkema, comme souvent observé dans le secteur de la chimie. La connaissance actuelle des données sur l'usage des produits ne permet pas d'estimer cette catégorie de manière fiable. Cependant, le Groupe a identifié les gaz fluorés comme les produits les plus contributifs. Arkema développe de nouveaux mélanges et substituts permettant d'effectuer les transitions des anciennes générations de produits (HCFC) vers les générations existantes (HFC) puis vers les nouvelles générations (HFO).
12	Fin de vie des produits vendus	2 473	Très significatif. L'estimation réalisée de cette catégorie a augmenté à la suite de l'extension du périmètre et ne tient pas compte des activités gaz fluorés.
13	Actifs loués en aval	-	Non pertinent. Le Groupe ne loue pas d'actifs en aval de sa chaîne de valeur.
14	Franchises	-	Non pertinent. Le Groupe n'opère pas de franchises.
15	Investissements	1 104	Significatif. Cette catégorie correspond aux acquisitions réalisées courant 2019.
<b>TOTAL</b>		<b>12 561</b>	

En 2019, les émissions de GES indirectes de *scope 3* qui ont été estimées sur 11 catégories représentent 12 561 kt eq.CO<sub>2</sub> et sont supérieures au total des *scopes 1* et 2.

En 2019, le Groupe a poursuivi le processus de collecte des données, en particulier sur les catégories identifiées comme significatives pour lesquelles les données sont incomplètes ou manquantes et a ainsi estimé deux nouvelles catégories et fiabilisé l'estimation de deux autres catégories. Le but de cette démarche est de pouvoir déterminer des plans d'actions efficaces afin de réduire les émissions significatives de *scope 3* du Groupe.

### 4.3.3.3 GESTION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Pour répondre à l'enjeu de raréfaction des ressources naturelles et d'augmentation de l'impact environnemental des activités humaines, Arkema développe l'économie circulaire en préservant les ressources et diminuant l'impact environnemental des activités tout au long du cycle de vie. Le Groupe en a fait un axe prioritaire suite à l'analyse de matérialité réalisée en 2019 décrite au paragraphe 4.1.6 du présent document. Cet enjeu montant de l'économie circulaire s'applique tant à l'offre de solutions qu'à l'activité industrielle du Groupe.

La réduction des impacts environnementaux des sites industriels du Groupe s'appuie sur une politique de gestion des ressources et consiste notamment à optimiser le recours aux matières premières, à l'énergie ou aux ressources naturelles comme l'eau. Ainsi, dès leur conception, les nouvelles unités de fabrication intègrent l'empreinte environnementale dans le choix des procédés et des équipements. De même, le Groupe porte une attention particulière aux conditions opératoires de ses fabrications et réalise régulièrement divers investissements de développement et de maintien, afin d'optimiser la consommation d'eau, de ressources énergétiques et de matières premières des sites du Groupe.

Arkema favorise également l'économie circulaire sur l'ensemble de la chaîne de valeur en développant le recyclage aussi bien dans son activité en amont qu'en aval, en utilisant des matières premières d'origine renouvelable et en limitant les déchets.

#### 4.3.3.3.1 Consommation d'énergie

Arkema a développé une politique en faveur du climat qui est précisée dans le paragraphe 4.3.3.2 du présent chapitre. La consommation d'énergie a un impact à la fois sur les ressources mais également sur les émissions de gaz à effet de serre. Ainsi, les informations liées à l'énergie sont décrites dans le paragraphe « Énergie », de la section 4.3.3.2 du présent chapitre.

#### 4.3.3.3.2 Consommation d'eau

Le Groupe utilise l'eau dans ses activités industrielles pour :

- les procédés de fabrication en milieu réactionnel, le refroidissement des installations de production ou encore le lavage de produits ou d'équipements ;
- la production de vapeur ; et
- l'exploitation de barrières hydrauliques destinées à traiter des eaux de nappe contaminées par des pollutions historiques (cas de sites anciens).

Arkema souhaite apporter sa contribution à une consommation optimisée des eaux douces, qu'elles soient prélevées en surface ou en nappe. Dans ce cadre, il fait évoluer ses pratiques de production grâce à des dispositifs de réduction de sa consommation d'eau et par le développement de circuits fermés. Les actions ainsi menées peuvent concerner des thèmes aussi divers qu'un meilleur suivi des consommations, l'installation de débitmètres, la mise en place de programmes de détection des fuites, le changement de technologies, la remise à niveau de circuits incendies, la récupération d'eaux de pluie et le recyclage d'eaux issues de lavages ou de condensants de chaudières.

En 2016, le Groupe a initié le projet « Optim'O » pour renforcer sa démarche de gestion de ses ressources en eau au sein de ses sites industriels. Ce projet s'intègre dans le programme d'excellence opérationnelle du Groupe. Dans le cadre de ce projet, les analyses ont montré que :

- 80 % des eaux prélevées en milieu naturel sont restituées aux eaux de surface ;
- 90 % de la consommation en eau du Groupe est réalisée sur moins de 17 sites industriels. Aucun de ces sites n'est situé en zone de stress hydrique ; et
- les sites situés en zone de stress hydrique représentent moins de 2 % de la consommation globale d'eau du Groupe.

En cohérence avec ces constats, le projet Optim'O donne lieu à de nombreuses actions, en particulier sur les 35 sites les plus consommateurs d'eau et émetteurs d'effluents aqueux. À titre d'exemple, les travaux menés sur le réseau d'eau du site de Feuchy (France) ont permis de réduire la consommation d'eau potable de 10 %.

## FOCUS

### Cartographie des consommations d'eau

En 2019, le site de Saint-Auban (France) a réduit ses prélèvements en eau souterraine d'environ 20 % grâce à une meilleure régulation des pompes et adaptation aux besoins en eau du site.

Pour chacun des exercices 2019, 2018 et 2017, les prélèvements d'eau du Groupe, établis selon la méthodologie décrite à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentés dans le tableau ci-après.

Utilisation de l'eau	2019	2018	2017
Prélèvement d'eau total (en million de m <sup>3</sup> )	113	119	118

En 2019, les prélèvements d'eau ont significativement baissé par rapport à 2018 grâce à diverses actions d'amélioration, comme une meilleure régulation des prélèvements en eaux souterraines sur le site de Saint-Auban (France), des opérations de recyclage de l'eau sur le site de Casda (Chine) et une optimisation d'usage de l'eau sur des cycles de refroidissement sur le site de Serquigny (France).

### 4.3.3.3 Consommation de matières premières

Arkema souhaite apporter sa contribution à une consommation optimisée des matières premières non renouvelables utilisées dans ses processus de fabrication. Il a notamment pour objectif d'économiser les matières premières consommées par des actions de contrôle de ses procédés et par le développement de meilleures pratiques opérationnelles. Ces actions sont détaillées dans la section « Profil, ambition et stratégie » du présent document.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses consommations de matières premières ou celles de ses clients, le Groupe développe, seul ou en partenariat avec ses fournisseurs, des actions telles que le recyclage des solvants réactionnels utilisés dans ses fabrications. Il favorise l'achat d'emballages recyclés et incite ses fournisseurs à se développer davantage dans cette voie. Il propose à ses clients des solutions de recyclage et met en place des actions d'économie circulaire décrites ci-dessous.

Enfin, le Groupe utilise dans ses productions des matières premières renouvelables et plus particulièrement des matières premières bio-sourcées. Les produits du Groupe ainsi obtenus sont présentés dans le paragraphe 1.1.2 du présent document. Cet engagement constant du Groupe s'est concrétisé en 2019 par une part d'environ 9 % du chiffre d'affaires réalisé avec des produits dont la composition s'appuie sur des matières premières renouvelables à plus de 20 %.

### 4.3.3.4 Économie circulaire

Le Groupe cherche à limiter les déchets et valorise les co-produits issus de ses procédés industriels. Grâce à l'éco-conception, il favorise l'allongement de la durée de vie des produits de ses clients et leur recyclage. Il développe l'utilisation d'emballages recyclés et accompagne ses clients dans l'évaluation des performances environnementales de ses produits.

#### Analyse du cycle de vie

Pour évaluer la performance environnementale de certains de ses produits et à la demande de ses clients, Arkema utilise l'analyse du cycle de vie (ACV). Cette analyse permet de convertir l'inventaire complet des flux (matières premières, énergies et émissions) liés à la production d'un produit en impacts environnementaux. Le Groupe a développé une compétence interne dédiée dans son

centre de recherche Rhône-Alpes en France. Il a également mis en place un réseau mondial, l'*Arkema's Life Cycle Analysis Network* qui diffuse cette culture de l'ACV en interne grâce notamment à des sessions de formations périodiques et permet son intégration sur le long terme dans la démarche RSE du Groupe.

Le Groupe fournit des données d'ACV à la demande de ses clients pour leur permettre d'évaluer, sur toute la chaîne de valeur, l'empreinte environnementale des produits mis sur le marché. Cette démarche concerne plus particulièrement les gammes Rilsan®, Rilsamid®, Pebax®, Kynar®, Forane®, les adhésifs de Bostik ou des intermédiaires de synthèse. Des analyses ont également été menées pour les monomères acryliques, le PMMA ou les dispersions de résines pour revêtements au travers d'associations professionnelles. 22 % du volume des ventes réalisées en 2019 ont fait l'objet d'une analyse complète de cycle de vie.

En fonction des types de produits, les experts du Groupe évaluent les différents impacts, notamment sur le climat (émissions de gaz à effet de serre), le potentiel de destruction de la couche d'ozone, la contribution à l'acidification, la consommation d'énergie et d'eau ou l'utilisation des sols. Leur périmètre se limite généralement à la production du Groupe et aux facteurs en amont en cohérence avec l'approche *cradle to gate*. Dans certains cas, cette expertise peut aussi être partagée avec les clients pour les accompagner dans la mise en place de leur propre démarche d'éco-conception, en fournissant des données d'impact et en échangeant sur le choix des indicateurs les plus pertinents et les bonnes pratiques associées à leur évaluation.

Pour mener ces analyses, le Groupe suit les recommandations du guide *International Reference Life Cycle Data System* (ILCD) ainsi que celles des normes internationales ISO 14040 et ISO 14044 décrivant la méthodologie et la déontologie que doivent suivre les ACV.

#### Augmentation de la durée de vie des produits des clients

Arkema travaille constamment à améliorer la performance dans le temps de ses produits et de ceux de ses clients.

Ainsi, le PVDF Kynar® offre un revêtement d'une durée de vie particulièrement longue. Sa déclinaison dans la gamme Kynar Aquatec®, utilisée pour les toits réfléchissants qui réduisent la consommation énergétique des bâtiments, permet de conserver la blancheur du revêtement quasi intacte sur une période particulièrement longue sans entretien.

Arkema a également développé une gamme de peroxydes organiques pour la réticulation des caoutchoucs. Les caoutchoucs réticulés par ces peroxydes organiques permettent de fabriquer des pièces, notamment pour l'automobile, qui possèdent des durées de vie plus importantes que celles des pièces traditionnelles.



### Recyclage des produits des clients

Arkema développe différentes solutions favorisant le recyclage de ses produits et de ceux de ses clients.

Ainsi, les résines thermoplastiques liquides Elium® se transforment dans les mêmes équipements et selon les mêmes procédés que les composites thermodurs. Grâce à leurs propriétés, les pièces en Elium® peuvent être facilement recyclées à la différence des pièces en résines thermodures de type époxy.

Le Groupe a également développé des technologies de protection des bouteilles en verre (Kercoat®) et de masquage des rayures (Opticoat®) qui améliorent considérablement l'aspect et la longévité des bouteilles permettant de multiplier par trois le nombre de cycles de réutilisation des bouteilles consignées, notamment de fabricants de bière.

La ligne d'activité adsorption a développé une solution permettant d'augmenter le taux de recyclage des produits issus de la déconstruction des chaussées. L'ajout dans le bitume des additifs Cecabase RT® permet d'augmenter de 10 à 15 % le taux d'agrégats recyclés par rapport aux techniques traditionnelles. Ces additifs permettent en outre d'abaisser la température de chauffe des bitumes.

En Europe, en matière de recyclage du PMMA, le projet européen MMAtwo lancé en 2018 regroupe treize partenaires, dont quatre français sur l'ensemble de la filière. Il vise à valider industriellement un procédé de recyclage chimique du PMMA en trois ans. Ce projet a fait l'objet d'un financement européen à hauteur de 6,6 millions d'euros dans le cadre du programme Horizon 2020.

En 2019, Arkema a mis en place un nouveau programme de recyclage des polymères haute performance Virtucycle™ dans le cadre de son partenariat avec Agiplast, spécialiste de la fabrication et de la régénération des composites de plastiques techniques. Ce programme permet aux clients de s'associer à Arkema dans des projets de recyclage post-industriel et post-consommation concernant ses polymères de spécialité. Le Groupe favorise ainsi chez ses clients le recyclage en fin de vie de ses produits ou bien l'approvisionnement en matières premières recyclées.

### Recyclage des emballages

Le Groupe utilise depuis de nombreuses années les filières de récupération et de recyclage mises en place par ses fournisseurs d'emballages et promeut leur utilisation auprès de ses clients.

Lorsque cela est possible pour des raisons de compatibilité contenant/contenu, le conditionnement dans des emballages issus des filières de recyclage est favorisé. Certains sites industriels parviennent déjà à atteindre un taux de 70 % d'emballages recyclés par rapport à l'ensemble de leur consommation d'emballages.

L'accent est mis également sur l'utilisation d'emballages neufs conçus avec un pourcentage optimisé de matière recyclée, les filières carton et fûts plastiques disposant désormais d'une offre assez large.

Les équipes marketing dans les différentes *Business Lines* sont mobilisées pour intégrer dans leur conception de gamme des

emballages issus de la filière PCR (*Post Consumer Recycled*) dont l'offre s'élargit régulièrement. Un choix d'emballages mono-matière de préférence et dans des filières à haut niveau de recyclabilité prévaut dans l'approche technique du conditionnement. À titre d'exemple, les sacs petits formats pour les colles à carrelage et mortiers de Bostik ont toujours été réalisés en Kraft dont la filière atteint un taux de recyclage de 80 % à 85 %.

Résolument engagée dans cette démarche, Arkema mobilise ses fournisseurs pour mettre au point et développer des standards qui contribueront à une expansion rapide de l'emballage recyclé dans l'ensemble de la filière chimie.

### Valorisation des co-produits

Arkema commercialise des co-produits liés à la production de ses produits principaux en leur trouvant des applications liées à leurs propriétés.

Les co-produits obtenus lors de la transformation de l'huile de ricin en acide amino undécanoïque à l'usine de Marseille (France) sont un exemple de valorisation à travers la gamme OLERIS® dont l'origine biosourcée est de plus en plus demandée dans les filières de valorisation.

### Déchets

#### VALORISATION

Arkema cherche également à transformer certains sous-produits, qui sans cette transformation seraient des déchets industriels, en produits utilisables par d'autres secteurs d'activités. Afin de renforcer ses efforts et de mieux les coordonner avec ceux de ses partenaires, le Groupe a mis en place un groupe de travail transdisciplinaire (lignes d'activités, achats, procédés, HSE, R&D, développement durable).

En 2019, 14 % des déchets dangereux produits par le Groupe dans le monde ont ainsi été recyclés sur le site ou à l'extérieur de leur site de production (valorisés en tant que matières premières).

À titre d'exemple, les eaux sodées de l'usine de Mont en France issues de la purification d'un monomère produit sur le site sont depuis des années valorisées auprès d'industriels papetiers qui les introduisent dans leur procédé de fabrication de papier Kraft et de carton. Ces eaux basiques riches en matières organiques permettent aux papetiers de limiter les pertes en soufre dans les boucles de régénération de leurs procédés.

En Chine, sur le site de Hengshui, le flux d'acide sulfurique résiduaire généré par le procédé de fabrication de l'acide sébacique est neutralisé pour obtenir une solution de sulfate de sodium, qui est ensuite concentrée et cristallisée. Ces opérations permettent ainsi de commercialiser 50 000 tonnes par an de sulfate de sodium sous forme solide au lieu de devoir traiter ce flux en déchet.

Sur le site de Lacq (France), le désulfogypse issu de l'installation de traitement des résidus soufrés est un déchet non dangereux qui est valorisé en tant que matière pour la fabrication de Placoplatre en cimenterie. Pour l'année 2019, 13 500 tonnes de désulfogypse ont ainsi été valorisées matière évitant ainsi leur envoi en décharge.

### ÉMISSIONS

Les productions de déchets sont inhérentes aux activités industrielles du Groupe qui veille néanmoins à les maîtriser à tous les stades de son activité et, quand cela est possible, à rechercher des filières de valorisation et/ou de recyclage.

Cet engagement s'articule autour de différents axes :

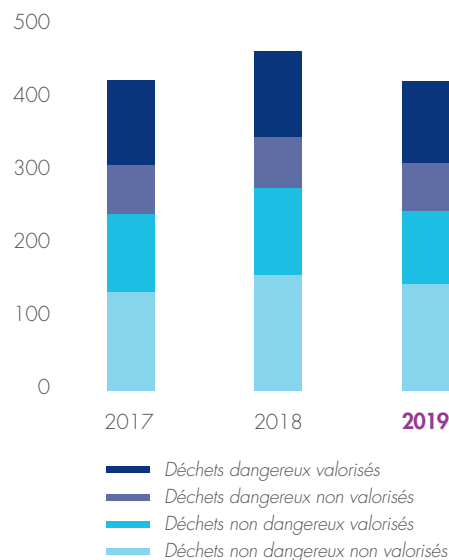
- la réduction des déchets à la source, par la conception de produits et de procédés générant le moins de déchets possible ;
- le recyclage des déchets en filière produit, en conformité avec la réglementation REACH ; et
- la revalorisation énergétique, autant que possible, de sous-produits ou de déchets produits.

Ainsi, au cours des dernières années, le Groupe a notamment :

- recherché de nouvelles filières de valorisation permettant, par exemple, d'utiliser certains sous-produits comme combustibles de substitution dans les chaudières, à la place des combustibles traditionnels, notamment dans les sites de La Chambre, Carling et Marseille (France) ;
- procédé au recyclage de solvants de nettoyage et à l'optimisation des cycles de nettoyage ; et
- installé des filtres pour réduire les volumes de boues.

Le graphique ci-après indique pour chacun des exercices 2019, 2018 et 2017 les quantités de déchets dangereux et non dangereux générés par les activités du Groupe, calculées selon la méthodologie qui figure à la section 4.5 du présent chapitre.

### DÉCHETS DANGEREUX/DÉCHETS NON DANGEREUX (en kt par an)



En 2019, les tonnages de déchets non dangereux sont redescendus à leur niveau de 2017 en raison du peu d'opérations exceptionnelles comparativement à 2018 et d'un niveau moindre de production.

L'objectif du Groupe est non seulement de réduire sa production totale de déchets mais aussi de les valoriser en tant que matières ou de récupérer leur potentiel énergétique lors de leur combustion.

Le tableau ci-après mentionne pour chacun des exercices 2019, 2018 et 2017 les quantités de déchets dangereux valorisés en tant que matières et ceux faisant l'objet de récupération d'énergie lors de leur combustion, calculées selon la méthodologie qui figure à la section 4.5 du présent chapitre.

Déchets dangereux (en kt par an)	2019	2018	2017
Déchets valorisés matière	25	28	27
Déchets incinérés avec récupération d'énergie	88	90	90
Déchets dangereux non valorisés	65	69	67
• Dont mis en décharge	3,8	4,0	3,4
<b>TOTAL DÉCHETS DANGEREUX</b>	<b>178</b>	<b>187</b>	<b>184</b>

La valorisation des déchets avec récupération d'énergie continue au sein du Groupe. Ainsi, en 2019, 14 % des déchets dangereux produits par le Groupe dans le monde ont été recyclés sur leur site de production ou à l'extérieur (valorisation matière) et 49 % ont fait l'objet de récupération d'énergie lors de leur combustion.

Il en est de même pour les déchets non dangereux qui sont également valorisés. En 2019, 8 000 tonnes de boues de station de traitement d'eau de rejets ont été valorisées en cimenterie par les sites industriels français.

Déchets non dangereux (en kt par an)	2019	2018	2017
Déchets non dangereux valorisés	101	119	107
Déchets non dangereux non valorisés	146	159	135
• Dont mis en décharge	26	37	27
<b>TOTAL DÉCHETS NON DANGEREUX</b>	<b>247</b>	<b>278</b>	<b>242</b>

#### 4.3.3.4 PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ

Arkema est attaché à la protection de la biodiversité et contribue à préserver la faune et la flore par la réduction des rejets de chaque site dans l'air, l'eau et le sol.

Les paragraphes suivants décrivent notamment les engagements, les programmes de prévention et d'atténuation, ainsi que la mesure de l'efficacité, en particulier pour les émissions de composés organiques volatils dans l'air et la demande chimique en oxygène dans l'eau.

##### 4.3.3.4.1 Mesures prises pour préserver la faune, la flore et la biodiversité en général

La protection de la biodiversité consiste notamment à protéger la faune, la flore et toutes les espèces qui pourraient être impactées par des émissions liées aux activités du Groupe.

Les actions mises en œuvre portent notamment sur la réduction des émissions dans l'air, l'eau et des impacts sur les sols et sous-sols de chaque site.

Ainsi, l'analyse environnementale périodique des sites permet d'identifier leurs impacts sur l'environnement et sur l'ensemble des espèces qui peuvent être concernées, de définir les axes prioritaires de leurs plans d'action de protection de l'environnement et de mesurer les progrès accomplis. Par ailleurs, dès leur conception, les nouvelles unités de fabrication intègrent l'empreinte environnementale dans le choix des procédés et des équipements.

Les actions menées par le Groupe, notamment dans un cadre réglementaire, ont ainsi permis de :

- réduire la demande chimique en oxygène (DCO) dans les eaux rejetées dans les rivières afin d'y préserver l'oxygène gazeux dissous indispensable à toute vie aquatique animale, comme décrit ci-dessous ;
- réduire les émissions de composés organiques volatils (COV) émis dans l'air afin de limiter la formation d'ozone troposphérique, super-oxydant nocif pour la faune et la flore, comme décrit ci-dessous ;
- réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), afin de limiter l'impact sur le réchauffement climatique, comme décrit ci-dessus ;
- réduire les émissions de SO<sub>2</sub> afin d'éviter la formation de pluies acides qui, outre leur effet direct sur les végétaux, peuvent changer les caractéristiques des sols et des eaux de surface ;
- réduire les émissions de NO<sub>x</sub> ; et
- poursuivre les actions de remédiation des sols des sites dont les activités industrielles sont anciennes, comme décrit dans le paragraphe 4.3.3.4.3 du présent chapitre, permettant ainsi de protéger les espèces qui dépendent des sols, de préserver la qualité des eaux souterraines ou de maîtriser l'empreinte des pollutions historiques.

##### 4.3.3.4.2 Émissions dans l'air, l'eau et les sols

Le Groupe mène une politique active de maîtrise et de réduction de l'impact de ses activités sur les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau et les sols.

Dans ce cadre, les rejets de substances sont identifiés et quantifiés par type de rejet de façon à mettre en œuvre des mesures adaptées pour les maîtriser, en conformité avec les réglementations applicables dans les pays où le Groupe opère.

La réduction des émissions des sites industriels du Groupe passe ainsi par l'optimisation de leur consommation de matières premières, d'énergie ou de ressources naturelles, permettant ainsi de réduire les rejets et la production de déchets. Elle passe également par des améliorations apportées aux unités de production (modifications de procédés, installation d'unités de traitement des effluents) en lien avec les objectifs stratégiques environnementaux du Groupe (EFPI).

##### Rejets dans l'air

Le Groupe a pour objectif de limiter ses émissions des composés les plus polluants, notamment les gaz à effet de serre (GES), comme décrit ci-dessus, les composés organiques volatils (COV), les substances responsables de l'acidification de l'air (oxydes d'azote et dioxyde de soufre) et les poussières.

##### ÉMISSIONS DE COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS (COV)

Les usines du Groupe mènent diverses actions pour réduire leurs émissions de COV par :

- la collecte et le traitement des effluents qui en contiennent (la technique la plus utilisée repose sur l'installation d'un oxydateur thermique ou encore le lavage d'événements) ; et
- des campagnes régulières de recherche de fuites et la suppression des émissions identifiées.

Le Groupe diminue également ses émissions de substances concourant à l'acidification de l'air par :

- l'utilisation dans les chaudières de combustibles à basse ou très basse teneur en soufre ou de gaz naturel à la place du fuel ; et
- la mise en place de nouvelles technologies de brûleurs à basse teneur en oxydes d'azote.

En 2019, un travail important de remise à jour du plan de gestion des solvants du site de Genay (France) a permis une meilleure évaluation des rejets COV, soit une baisse de près de 50 % de ses émissions.

### INDICATEURS EXTENSIFS D'ÉMISSIONS DANS L'AIR

Pour chacun des exercices 2019, 2018 et 2017, les niveaux des différents indicateurs correspondant aux émissions dans l'air générées par les activités du Groupe et établis selon la méthodologie qui figure à la section 4.5 du présent chapitre sont :

Émissions dans l'air	2019	2018	2017
Total des substances concourant à l'acidification (t eq. SO <sub>2</sub> )	2 620	3 040	3 380
• SO <sub>x</sub> (t)	1 590	1 960	2 254
• NO <sub>x</sub> (t)	1 200	1 230	1 350
Monoxyde de carbone (CO) (t)	950	940	860
Composés organiques volatils (COV) (t)	3 810	4 150	4 280
Poussières (t)	203	235	230

Concernant les substances concourant à l'acidification de l'air, leur baisse constante depuis 2016 illustre la réussite des actions menées par plusieurs usines du Groupe afin de réduire leurs émissions. Ainsi, différents investissements ont été réalisés sur les chaudières de certains sites, soit pour faire évoluer leur système de brûlage de fuel vers du gaz naturel, soit pour les équiper d'installations de traitement des événements, permettant de réduire significativement ces émissions. En 2019, la baisse des émissions en SO<sub>2</sub> provient d'une amélioration du fonctionnement de l'unité de traitement de Lacq (France), de la réduction de l'utilisation des torches des sites de Beaumont et Houston (États-Unis) et d'une amélioration du reporting sur le site de Marseille (France).

Pour les composés organiques volatils, la baisse résulte d'une amélioration du traitement des événements sur les sites de Mont et Marseille (France) ainsi que d'une mise à jour du plan de gestion des solvants pour Genay (France). Cette baisse est observée malgré la réévaluation des émissions de certains événements du site de Hengshui-Casda (Chine).

Les émissions de monoxyde de carbone sont restées quasi-stables en 2019.

Pour les poussières, la baisse provient essentiellement d'une amélioration du reporting et de volumes de production moindres de certains sites. Un travail spécifique a été mené sur le site de Honfleur (France) par un remplacement et une amélioration du système de traitement de filtration.

### FOCUS

#### Réduction de COV sur le site de Mont (France)

En 2019, un groupe de travail sur les COV a permis d'améliorer la fiabilisation du traitement des événements et d'y raccorder de nouveaux émissaires. Ces actions ont permis une réduction de 10 % des rejets COV du site.

### INDICATEUR INTENSIF D'ÉMISSIONS DANS L'AIR

Pour chacun des exercices 2019, 2018 et 2017, les valeurs des EFPI correspondant aux émissions intensives de COV dans l'air générées par les activités du Groupe, calculées selon la note méthodologique figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentées dans le graphique ci-après. Les émissions des établissements les plus émetteurs de COV retenues pour ces calculs représentent plus de 80 % des émissions du Groupe.

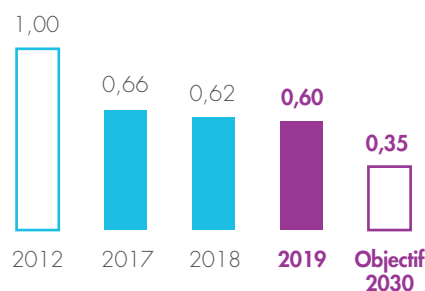
L'objectif COV à 2025 ayant été atteint en anticipation en 2018, le Groupe a défini un nouvel objectif à 2030, nouvelle année cible pour les quatre indicateurs stratégiques environnementaux.

### OBJECTIF 2030

Réduire de 65 % les émissions de COV exprimées en EFPI relatif à 2012.



### EFPI COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS (COV)



Comme pour les émissions absolues, l'amélioration de cet indicateur est liée aux progrès des traitements dans certaines usines, en particulier en France. De nouveaux plans d'actions seront déployés afin d'atteindre ce nouvel objectif ambitieux.

### Rejets dans l'eau

La réduction par le Groupe de ses rejets dans l'eau fait partie de ses objectifs environnementaux importants, en particulier en ce qui concerne la problématique des effluents présentant une forte demande chimique en oxygène (DCO) et les rejets de matières en suspension (MES).

Le projet Optim'O, présenté ci-dessus sous l'angle de la consommation d'eau, vise également à réduire les rejets du Groupe dans l'eau. Il contribue à :

- une optimisation permanente de l'usage de l'eau et de l'efficacité de son traitement, de la conception initiale à l'exploitation quotidienne des installations par l'utilisation de technologies de pointe et le développement de solutions innovantes grâce notamment à sa plateforme d'innovation « Gestion de l'eau » ;

- veiller à la conformité avec les lois et règlements applicables ou la prise en compte des évolutions réglementaires comme en Europe le BREF CWW (*Common Waste Water*) concernant les meilleures techniques applicables pour le traitement de l'eau et les valeurs seuils d'émissions associées ; et
- rechercher la mise en œuvre de prétraitement des effluents procédés quand cela est pertinent pour alléger la charge en DCO envoyée vers les stations de traitement des eaux de rejets.

Grâce à la cartographie détaillée des conditions de traitement des effluents des sites industriels du Groupe réalisée en 2017 dans le cadre du projet Optim'O, 39 sites prioritaires, contributeurs significatifs à l'EFPI DCO, ont été identifiés. Un plan d'action a été mis en œuvre durant l'année 2018 et a donné lieu à un suivi au travers d'un programme d'audit spécifique. Ainsi 13 sites ont été audités en 2019 et il est prévu de poursuivre ce programme sur l'année 2020 pour 18 sites.

**INDICATEURS EXTENSIFS D'ÉMISSIONS DANS L'EAU**

Pour chacun des exercices 2019, 2018 et 2017, les niveaux des indicateurs environnementaux correspondant aux émissions quantifiées dans l'eau générées par les activités du Groupe, établis selon la méthodologie qui figure à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentés dans le tableau ci-après.

Émissions dans l'eau	2019	2018	2017
Demande chimique en oxygène (DCO) (t de O <sub>2</sub> )	1 950	2 170	2 440
Matières en suspension (MES) (t)	571	535	920

Au cours des dernières années, diverses actions ont permis de réduire la DCO émise par certains sites. Le projet Optim'O a permis de renforcer cette démarche depuis 2016 grâce à un meilleur reporting, des investissements ciblés et une meilleure conduite des installations.

**FOCUS**

Grâce à une amélioration de la maîtrise opérationnelle, d'aménagements techniques sur la station de traitement des eaux, les rejets en DCO du site de Spinetta Marengo (Italie) ont été réduits de 40 %.

En outre, des événements météorologiques sur le site de Calvert City (États-Unis) ont conduits à une légère augmentation des rejets en MES en 2019.

**INDICATEUR INTENSIF D'ÉMISSIONS DANS L'EAU**

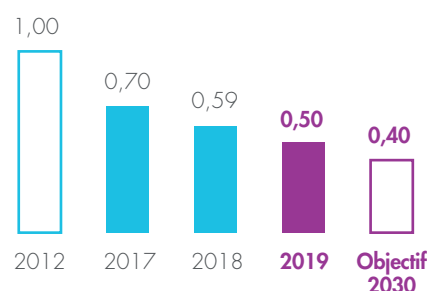
Pour chacun des exercices 2019, 2018 et 2017, les valeurs des EFPI correspondant aux émissions intensives de DCO dans l'eau engendrées par les activités du Groupe, calculées selon la note méthodologique figurant à la section 4.5 du présent chapitre, sont présentées dans le graphique ci-après. Les émissions des établissements les plus émetteurs de DCO retenues pour ces calculs représentent plus de 80 % des émissions du Groupe.

**OBJECTIF 2030**

Réduire de 60 % les émissions de DCO exprimées en EFPI relatif à 2012.



**EFPI DEMANDE CHIMIQUE EN OXYGÈNE (DCO)**



L'amélioration significative est liée aux différents progrès des stations de traitements des eaux de rejets, en particulier sur le site de Spinetta Marengo (Italie).

**Autres émissions**

La prise en compte par le Groupe des nuisances liées à ses activités vis-à-vis des riverains situés à proximité de ses sites industriels constitue un axe important de la politique environnementale du Groupe. Chaque année, des aménagements visant à réduire ces nuisances sont réalisés. On peut ainsi citer, à titre d'exemples :

- dans le cadre de la réduction d'odeurs, des modifications d'installations de traitement pour réduire les émissions de SO<sub>2</sub> ;
- dans le cadre de la réduction du bruit, des améliorations apportées aux dispositifs de protection sonore sur des compresseurs d'air ; et
- dans le cadre de la réduction des pollutions visuelles (fumées), le remplacement du fuel utilisé comme combustible dans une chaudière par du gaz.

Le Groupe a également mis en place une communication en temps réel avec ses parties prenantes sur tout événement ayant un impact sonore, visuel ou olfactif vis-à-vis de l'extérieur de ses sites industriels. En outre, les sites ont pour la plupart été pourvus d'un système de recueil et de traitement des plaintes des riverains afin de pouvoir, autant que possible, prendre celles-ci en compte et diminuer les nuisances. Après étude de ces plaintes, des plans d'actions sont mis en place en liaison avec les autorités locales.

### Autres mesures prises pour développer la biodiversité

Bien que disposant d'un foncier « libre limité », le Groupe mène diverses actions pour contribuer, à son échelle, au développement de la biodiversité dans des sites disposant de parties de terrain non occupées par des activités industrielles. Ces actions permettent notamment de favoriser la végétalisation et le développement d'espèces locales à proximité ou sur ses sites industriels.

Le Groupe promeut certaines initiatives pour développer la biodiversité sur ses sites industriels. À titre d'exemple, le Groupe maintient et entretient environ cent cinquante oliviers situés sur les terrains du site de Gissi en Italie préservant ainsi l'écosystème végétal et animal à proximité de l'usine.

#### 4.3.3.4.3 Gestion des pollutions historiques et protection des sols

Arkema assure une gestion responsable de la pollution des sols et des eaux souterraines issue de contaminations historiques (incluant l'entreposage de déchets) de sites en exploitation, ayant été exploités, cédés ou repris lors d'acquisitions. La responsabilité environnementale du Groupe est gérée de façon à garantir la maîtrise des impacts et des risques sanitaires en conformité avec les réglementations applicables, et la protection de l'environnement à long terme avec une gestion financière proportionnée aux enjeux associés.

Par ailleurs, Arkema mène une politique de prévention pour ses sites en exploitation au travers de programmes d'intégrité mécanique de ses installations, d'un suivi particulier des

accidents et d'un partage d'expérience. Lorsqu'il existe une contamination probable du sol ou des eaux souterraines sur un site, des investigations sont réalisées pour caractériser les zones concernées et délimiter leur impact. Le Groupe coopère avec les autorités pour définir les mesures de gestion appropriées en cohérence avec la réglementation applicable.

Le Groupe mène également diverses actions de remédiation des sols qui font appel à de nouvelles techniques, ou recherche des solutions de valorisation de terrains industriels désaffectés.

Le risque pollution sur un site est présenté au paragraphe 2.1.1 du présent document.

### Reconversion des friches industrielles

Afin de reconvertir certaines friches ou terrains industriels libérés, le Groupe développe des partenariats avec des acteurs locaux, des universitaires et des sociétés spécialisées dans ce domaine. À titre d'exemple, en 2019 sur le site de Saint-Auban (France), des panneaux photovoltaïques ont été implantés par Corsica Sole sur des parcelles de terrains libérés. Avec une production annuelle prévue à 19 GWh, elle s'étend sur 10 hectares, soit 20 % de la surface de l'usine. De plus, l'énergie produite est utilisée en autoconsommation pour alimenter le fonctionnement de l'usine.

### Provisions associées à la gestion des pollutions historiques

Le montant des provisions pour risque en matière d'environnement au 31 décembre 2019 figure à la note 21.3 des notes annexes aux états financiers consolidés figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

## 4.4 DIALOGUE OUVERT ET DE PROXIMITÉ AVEC LES PARTIES PRENANTES

### CULTIVER L'INTERACTION ET LA CRÉATION DE VALEUR AVEC LES PARTIES PRENANTES GRÂCE À UN DIALOGUE OUVERT ET DE PROXIMITÉ

Les activités du Groupe s'intègrent dans une chaîne de valeur et un écosystème impliquant de nombreux partenaires et parties prenantes tel que décrit au paragraphe 4.1.6 du présent chapitre. Le Groupe place le dialogue ouvert avec ses parties prenantes tant internes qu'externes comme un élément fondateur de sa politique sociétale. Le cultiver est une condition nécessaire pour comprendre leurs attentes, établir des relations de confiance et de coopération et finalement réduire les risques sociétaux et créer de la valeur pour tous.

L'ensemble des principes internationaux auxquels le Groupe adhère ainsi que leur déclinaison en textes de références d'Arkema sont rappelés à la section 4.1 du présent chapitre.

Ainsi, dans le dialogue avec ses parties prenantes, Arkema :

- est attaché au respect des Droits de l'Homme et libertés fondamentales et entend les placer au cœur de ses activités ;
- s'attache à exercer ses activités dans le respect des principes et règles d'éthique, d'intégrité et de conformité. Le Groupe veille ainsi à respecter les lois et réglementations applicables

ainsi que les bonnes pratiques commerciales dans la conduite de ses affaires ;

- s'emploie à favoriser le développement individuel et collectif des hommes et des femmes de l'entreprise. Sa politique sociale mondiale est orientée autour du développement des compétences, de la promotion de la diversité ainsi que de l'engagement et du bien-être ;
- développe un dialogue ouvert avec ses clients, fournisseurs et partenaires pour une chaîne de valeur responsable et créatrice de valeur partagée. Dans le choix de ses partenaires industriels et commerciaux, Arkema privilégie ceux qui adhèrent à ses engagements sociétaux ; et
- contribue à développer des relations de confiance et durables par sa démarche Terrains d'entente® destinée aux riverains et aux communautés avoisinantes de ses sites.

### 4.4.1 Informations sociales

#### FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL ET L'ENGAGEMENT COLLECTIF DES HOMMES ET DES FEMMES DE L'ENTREPRISE

##### 4.4.1.1 GESTION DES TALENTS

Arkema considère ses 20 507 collaborateurs comme autant de talents. Compte tenu de la haute technicité que requièrent ses métiers, le développement de leurs compétences et le maintien de leur forte implication sont des enjeux forts pour Arkema qui doit sans cesse évoluer pour anticiper et répondre aux attentes business, technologiques, sociales et environnementales.

Accompagner le développement du Groupe dans un environnement multiculturel, s'assurer qu'il dispose des compétences dont il aura besoin à moyen et long terme, répondre aux aspirations des salariés en matière de formation et développement individuel, ainsi que de bien-être au travail, tels sont les objectifs de la gestion des talents. Les actions prises dans ce sens sont décrites ci-après.

# 4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

Dialogue ouvert et de proximité avec les parties prenantes

Ces objectifs s'appuient sur deux indicateurs chiffrés comportant des valeurs-cibles à horizon 2025 :

## OBJECTIFS 2025

Part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants : 23 à 25 %.

Part des collaborateurs de nationalité non française dans l'encadrement supérieur et les dirigeants : 42 à 45 %.



La gestion des talents repose sur les principes d'égalité professionnelle et de prévention des discriminations. Elle s'exerce dans le respect des valeurs fondatrices du Groupe : simplicité, solidarité, performance et responsabilité, ainsi que dans l'atteinte

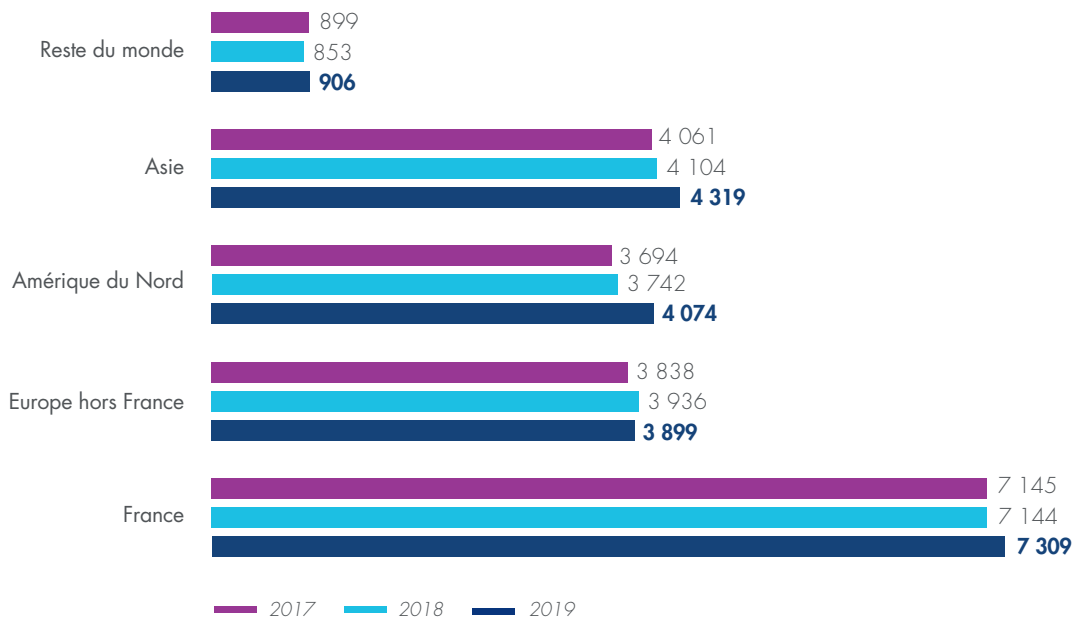
des Objectifs de Développement Durable définis par l'ONU, comme indiqué au paragraphe 4.1.2 de la présente section.

Cette gestion est portée au niveau mondial par la direction du Développement des Ressources Humaines et de la Communication Interne, par la direction des Relations Sociales et Systèmes de Rémunération, ainsi que par les directions de filiales dans les différents pays. Ces directions sont rattachées au directeur général Ressources Humaines et Communication, lui-même membre du Comité exécutif d'Arkema. Mensuellement, les faits marquants et l'avancement des projets sont présentés au Comité exécutif du Groupe.

Une fois par an, les sujets et enjeux liés aux ressources humaines sont présentés au Conseil d'administration.

Il est précisé que le Groupe veille à respecter les textes constitutifs, traités, conventions, lois et règlements en vigueur dans les pays ou territoires où il exerce ses activités, comme détaillé au paragraphe 4.4.2 de la présente section.

### ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF TOTAL ET RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

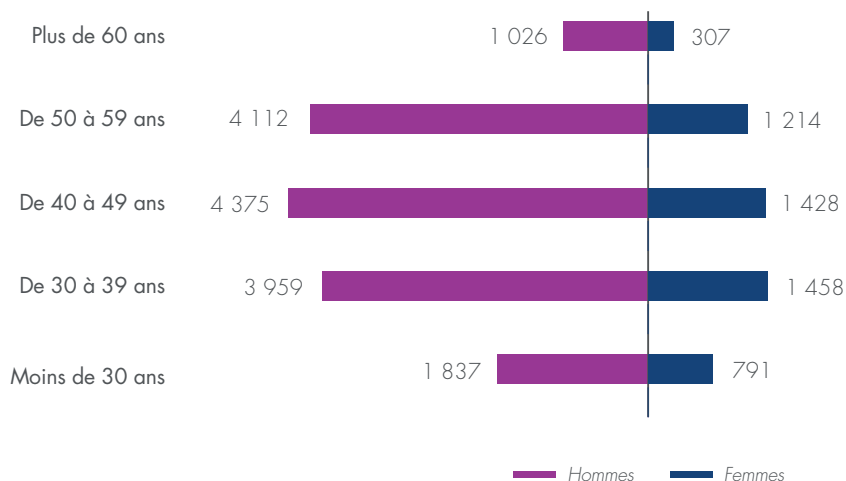


L'effectif au 31 décembre 2019 s'établit à 20 507 contre 20 010 au 31 décembre 2018 et 19 779 au 31 décembre 2017.

La variation s'explique principalement par les acquisitions intervenues au cours du second semestre 2019 d'ArrMaz, Lambson et Prochimir, qui représentent une augmentation de l'effectif de 504 salariés.



#### PYRAMIDE DES ÂGES DES SALARIÉS DU GROUPE



Cette pyramide des âges montre une répartition équilibrée dans les différents déciles entre 30 et 60 ans, traduisant une fidélité des collaborateurs. Le Groupe dispose du vivier interne permettant d'assurer une partie des remplacements de salariés dont le départ à la retraite est prévisible au cours des dix prochaines années. Les programmes de formations et de développement individuel mis en œuvre et décrits au paragraphe 4.4.1.3 du présent chapitre permettront le nécessaire transfert des compétences.

La faible proportion de salariés de moins de 30 ans s'explique par le haut niveau de qualification requis par les métiers du Groupe.

#### 4.4.1.2 UNE ORGANISATION AGILE ET COLLABORATIVE

##### Organisation du travail

Dans tous les pays où Arkema est présent, une organisation du temps de travail favorisant engagement et performance est définie, en accord avec les représentants du personnel, dans le respect des réglementations locales en la matière.

Compte tenu de la particularité de ses activités industrielles, certaines catégories de salariés peuvent travailler en rythme posté, ou assurer des astreintes. Ces contraintes sont prises en compte par l'intermédiaire d'une rémunération spécifique et d'un temps de travail adapté. Pour les salariés postés, le « taux de recouvrement », c'est-à-dire le nombre d'employés affectés à un poste de travail, ainsi que la planification des postes journaliers sont déterminés de façon à préserver la qualité de vie des salariés.

Les organisations du travail mises en place dans le Groupe prévoient des postes à temps plein. Les salariés à temps partiel représentent 3,7 % de l'effectif global au 31 décembre 2019. Il s'agit principalement de temps partiel choisi par le salarié.

En cas de surcroît d'activité ou de difficultés particulières, le Groupe peut recourir, conformément à la législation locale applicable et en fonction du marché du travail local, à des contrats de travail à durée déterminée, aux heures supplémentaires, à des sous-traitants ou encore à des agences d'intérim.

Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu à récupération et/ou paiement, conformément à la réglementation en vigueur dans chaque pays.

Initialement mis en place dans les sièges sociaux aux États-Unis et en France, le télétravail a été étendu à l'ensemble des sites français en 2019 sur certains métiers. Ainsi la proportion de salariés concernés a presque doublé en un an, pour atteindre près de 6 % de l'effectif total français, ce qui constitue un score significatif, compte-tenu de l'activité d'Arkema.

Au niveau du Groupe, près de 14 % des salariés télétravaillent, de façon régulière ou occasionnelle.

##### Implication du personnel

Le projet SMART s'inscrit dans la démarche d'Excellence Opérationnelle du Groupe. Son ambition est d'engager tous les collaborateurs, autour d'une vision commune, en sollicitant leurs idées d'amélioration et en les rendant acteurs du progrès.

La résolution de problèmes et la prise de décision concertée sont deux apports essentiels de la démarche.

SMART propose des méthodes et un cadre collaboratif permettant l'émergence et la prise en compte des idées et contributions des équipes sur le terrain, riches de leurs compétences et expériences.

Il ne s'agit pas d'un projet ponctuel, mais d'une véritable démarche de transformation et de changement de culture. Engagée en 2017, cette démarche s'est poursuivie en 2018 et 2019. Environ quarante sites sur les trois continents y ont désormais adhéré, dans des domaines différents (maintenance, production, *supply chain*, laboratoire, ressources humaines).

## Transformation numérique

Les nouvelles technologies numériques transforment en profondeur l'environnement de travail. Face à cette évolution, Arkema accompagne ses talents pour une meilleure acculturation qui permet d'exploiter de nouveaux leviers de performances tels que le travail collaboratif au sein d'une organisation internationale. La mutation numérique se décline principalement sous deux aspects : l'expérience employés et les modes de collaboration.

### Expérience employés

L'expérience employés recouvre un ensemble d'actions permettant aux salariés de faciliter leur activité quotidienne, et d'utiliser au mieux les outils.

En 2019, un système d'information des ressources humaines (SIRH) a été déployé au niveau mondial, dans 13 pays, dans une volonté d'uniformiser, de partager processus et données. Ce système facilite l'accès aux informations organisationnelles ou encore le suivi des informations personnelles lors de mobilités internes.

Depuis de nombreuses années, l'intranet « Arkema News », traduit en 8 langues, permet aux collaborateurs, où qu'ils soient, d'accéder à l'actualité du Groupe en temps réel. Une version complémentaire est également en place dans les principaux pays où Arkema est présent, pour fournir des informations plus spécifiques à l'environnement local.

En 2019, la direction des Systèmes d'Informations (I-Team) a lancé des campagnes auprès de toutes les entités du Groupe, relayées par les organisations régionales, afin de sensibiliser les salariés aux sujets de la protection des données, et afin de les aider à se familiariser avec les technologies numériques.

## BILAN DES CAMPAGNES I-TEAM 2019 AU NIVEAU MONDIAL

Nombre de participants	Nombre de sessions	Nombre de pays	Nombre de sites	Note de satisfaction
5 500	500	25	120	4,5/5

Cette vaste campagne a trouvé, en Europe, sa déclinaison via « Travailler malin », un dispositif combinant de courtes sessions de formation animées en interne sous plusieurs formats, qui répond de façon très concrète aux besoins des collaborateurs.

De plus, pour favoriser cet environnement de travail agile et spontané, le réseau social d'entreprise « Yammer » est largement utilisé en interne. Il permet aux membres d'un groupe d'échanger sur différents sujets et de partager des expériences. En 2019, il existe plus de 370 groupes rassemblant plus de 7 000 collaborateurs autour de sujets transverses comme la sécurité, l'entraide sur les nouveaux outils numériques, la communication sur les grands projets ou encore les activités sportives.

### FOCUS

#### GoTo Webinar

La présentation trimestrielle des résultats du Groupe, effectuée le jour de leur publication par les membres du Comité exécutif, est diffusée sous forme de webinar. Les salariés, quelle que soit leur localisation géographique, ont un accès direct à l'information avec la possibilité de poser des questions en temps réel.

### Modes de collaboration

Les technologies numériques offrent des opportunités d'amélioration des performances pour les sites industriels en amplifiant la valeur ajoutée de l'humain dont la place est fondamentale dans la chaîne de valeur du processus de production.

Une étape supplémentaire est franchie avec les nombreuses initiatives portées par un chef projet Digital. Celui-ci s'appuie sur un réseau d'une trentaine de « digital champions » au sein des différentes *Business Lines* ou directions fonctionnelles. Leur rôle est principalement d'identifier les domaines dans lesquels l'usage du numérique a le plus de sens en faisant remonter du « terrain » les cas pratiques.

La méthode du « Proof of concept » ou POC, étude de faisabilité de courte durée, est appliquée. Elle permet de vérifier rapidement si les idées ont de la valeur, avant d'approuver un pilote, puis, le cas échéant, une réalisation à échelle industrielle. Quelques dizaines de POC ont été lancés, dans les domaines des opérations, de la maintenance ou de l'ingénierie.

Une autre caractéristique de cette méthode agile, permettant d'identifier rapidement les projets prometteurs, réside dans l'implication des opérationnels qui approuvent la pertinence des sujets. Ceux-ci sont associés à toutes les étapes du « POC », du pilote et de la phase industrielle.

Ces divers exemples illustrent les actions engagées par Arkema pour modifier les modes de collaboration et acculturer ses équipes au numérique.

## FOCUS

**Optimisation des process de production et amélioration de la qualité des produits du site Bostik de Roosendaal**

La décision de passer à une phase d'industrialisation de l'utilisation de « douchettes » de lecture de codes-barres pour contrôler les matières premières entrant dans la formulation des colles fabriquées à Roosendaal (Pays-Bas) a été prise à la suite d'un POC. Les salariés ont été largement associés au projet, ils ont testé la « douchette » à différentes étapes de sa conception. En outre, cet outil numérique diminue la pénibilité du travail et permet aux salariés de se consacrer à d'autres tâches à plus haute valeur ajoutée.

Cet outil sera déployé dans d'autres sites du Groupe, avec l'accompagnement des salariés de Roosendaal.

## 4.4.1.3 DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL ET FORMATION

Pour assurer le développement des collaborateurs et la croissance durable du Groupe, Arkema met l'accent sur les trois domaines fondamentaux que sont le recrutement, la formation et la gestion de carrière.

## 4.4.1.3.1 Recrutement/Marque employeur

La politique de recrutement vise à doter le Groupe des meilleures compétences pour accompagner son développement et à assurer le renouvellement de ses effectifs. Fidèle à ses valeurs fondatrices de simplicité, solidarité, performance et responsabilité, Arkema attache une grande importance à l'ouverture culturelle de ses candidats, à leur capacité à travailler en équipe et à apporter des solutions ainsi qu'à leur envie d'entreprendre.

## RÉPARTITION ET ÉVOLUTION DU NOMBRE DE RECRUTEMENTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2019	2019	2018	2017
France	23 %	366	393	364
Europe hors France	16 %	260	252	254
Amérique du Nord	27 %	437	528	463
Asie	25 %	403	533	438
Reste du monde	8 %	127	127	97
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>100 %</b>	<b>1 593</b>	<b>1 833</b>	<b>1 616</b>

Au cours de l'année 2019, Arkema a recruté 1 593 salariés permanents contre 1 833 en 2018 et 1 616 en 2017.

La répartition géographique de ces recrutements montre que l'Asie et l'Amérique du Nord demeurent les deux zones de recrutement les plus dynamiques, en cohérence avec le développement du Groupe en Asie et un turnover plus élevé dans ces deux zones.

Pour poursuivre ses ambitions, faire accroître sa notoriété, ainsi que son ouverture sur le monde, Arkema a conçu une marque employeur mondiale qui est soutenue par des actions locales. Ainsi le slogan « Allez au-delà de nos découvertes » permet à l'entreprise de reposer sa stratégie d'acquisition de talents sur trois grands piliers.

## 1) Être reconnu comme un employeur responsable et de premier rang auprès des jeunes talents

Dans la perspective de renforcer sa notoriété au niveau mondial et d'enrichir en permanence son vivier de candidatures, le Groupe entretient des relations privilégiées avec les meilleures filières de formation pour l'ensemble de ses métiers. Ainsi en 2019 Arkema a mené une vaste campagne de relations écoles en France mais également en Asie, et notamment en Chine. En France, Chine et États-Unis, les équipes d'Arkema ont participé à 81 forums, ont organisé 166 visites de sites industriels, de centres de recherche et développement ou de show rooms et ont entretenu des relations

de partenariats avec 33 écoles ou universités. Ces événements spécifiques ont pour but de tisser des relations étroites entre les salariés du Groupe et les étudiants. Ainsi en 2019, quelques 500 alternants ou stagiaires et 18 VIE ont été accueillis. Ces actions permettent également de présenter Arkema et ses produits aux étudiants et jeunes diplômés, indépendamment de leurs domaines d'expertises ou de leurs origines, dans l'optique de les attirer et les fidéliser à long terme.

En 2019, Arkema, en sa qualité de sponsor de la Coupe du Monde Féminine de Football en France, a donné l'occasion aux étudiants issus des écoles partenaires de participer à des matchs. Environ 100 étudiants, notamment des jeunes femmes, ont bénéficié de ce dispositif. Pour Arkema, cela a constitué un levier d'accroissement de la notoriété qui s'est matérialisé par une hausse de la mention d'Arkema dans les médias. La Coupe du Monde de Football Féminin a également été l'occasion de se faire connaître auprès des jeunes et de montrer l'importance attachée à l'évolution des femmes dans le monde du sport comme dans celui de l'industrie.

En 2019, Universum, leader de la marque employeur, a publié un classement établi par les étudiants en écoles d'ingénieurs en France, qui désigne Arkema comme « un employeur attractif » où « on rêve de travailler ».

## 2) Attirer les meilleurs talents à travers la marque employeur

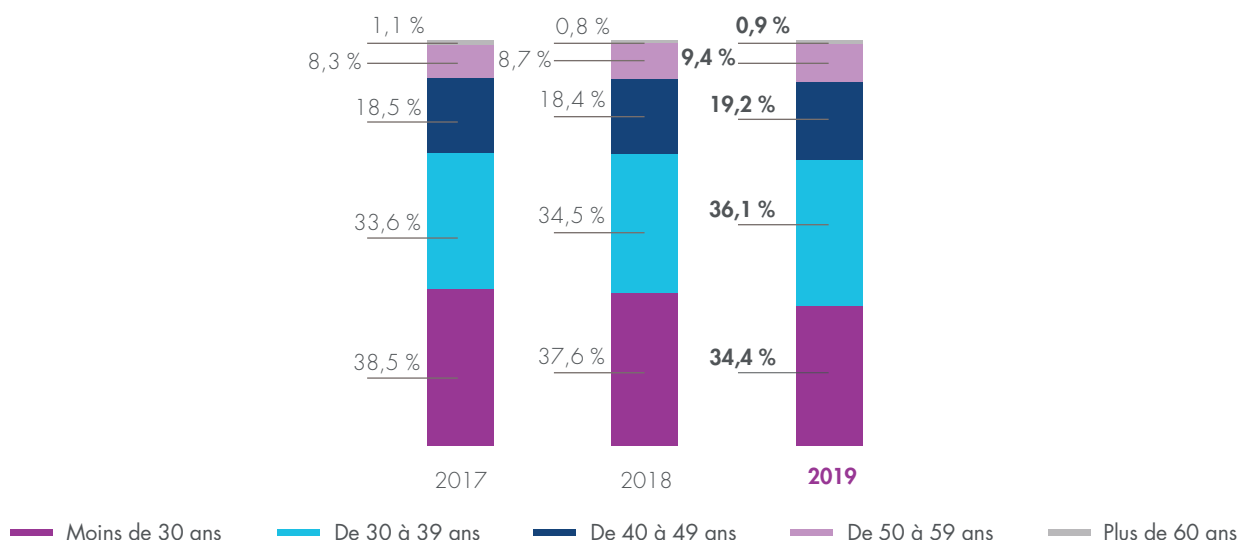
Pour soutenir sa croissance, Arkema mène en cohérence avec sa politique de diversité une démarche proactive pour attirer des candidats de profils variés et accroître la mixité. Arkema s'appuie sur divers canaux de communication dont les réseaux sociaux pour présenter le Groupe, ses produits et la diversité de ses métiers à l'externe.

En 2019, Arkema a développé de nouveaux visuels pour soutenir sa marque employeur au niveau mondial. Ces visuels valorisent des collaborateurs d'Arkema de tous niveaux pour présenter concrètement leurs métiers et encourager la diversité des profils des candidats. Ils permettent de lutter contre les stéréotypes et convaincre les candidats de divers horizons de la possibilité de mener une carrière enrichissante au sein du Groupe.

Ces actions sont menées sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn, Facebook, Twitter, ce qui donne la possibilité au réseau interne d'ambassadeurs d'interagir en direct avec les candidats. Sur le site Glassdoor, le Groupe affichait à fin 2019 une notation internationale attractive de 3,7/5.

Arkema accorde une attention particulière à la coordination globale et centralisée de la gestion des candidatures. Ainsi la mise en place d'un SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) déployé au niveau mondial permet aux recruteurs de coordonner leurs actions pour doter le Groupe des meilleures compétences et de profils diversifiés qui accompagneront Arkema dans son développement sur le long terme.

### ÉVOLUTION DES RECRUTEMENTS DES SALARIÉS PERMANENTS PAR TRANCHE D'ÂGE



Le recrutement au sein du Groupe vise à répondre aux besoins d'expertise de ses métiers techniques, commerciaux et administratifs. Le recrutement de collaborateurs de moins de 40 ans représente, en moyenne sur 3 ans, plus de 70 % du total des recrutements. Il témoigne des efforts engagés depuis plusieurs années pour anticiper la vague des départs en retraite dans les dix ans à venir.

### RÉPARTITION DU NOMBRE DE RECRUTEMENTS DE SALARIÉS PERMANENTS PAR TRANCHE D'ÂGE ET GENRE EN 2019

	Hommes	Femmes
Moins de 30 ans	392	156
De 30 à 39 ans	419	156
De 40 à 49 ans	209	97
De 50 à 59 ans	111	39
Plus de 60 ans	12	2
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>1 143</b>	<b>450</b>

Parmi les 450 recrutements de femmes dans le Groupe, la proportion élevée dans la tranche d'âge des moins de 30 ans est le reflet de la politique de notoriété et d'attractivité menée auprès des jeunes diplômées.

### 3) Accueillir et intégrer les nouveaux collaborateurs

Arkema accompagne ses nouveaux collaborateurs, qui représentent annuellement près de 10 % de l'effectif, dans le cadre de leur intégration afin que ceux-ci deviennent rapidement opérationnels.

En 2019, le dispositif d'accueil, ainsi que le parcours d'intégration adapté à chaque type de postes, ont été revus sur la base des meilleures pratiques et seront déployés en 2020 au niveau du Groupe.

Les managers sont fortement impliqués dans le processus d'intégration des nouveaux membres de leur équipe. Une préparation en amont avec le responsable hiérarchique permet d'assurer au nouveau collaborateur une période de découverte de l'entreprise et du site auquel il sera rattaché.

La boîte à outils du programme d'intégration contient des informations précieuses sur le processus global de l'intégration et sa planification ainsi qu'un kit de bienvenue.

L'ensemble de ce parcours est récapitulé et formalisé dans le Passeport d'Intégration qui sera par la suite remis au nouvel arrivant.

### Gestion des départs

Les actions décrites ci-avant permettent d'intégrer les nouveaux collaborateurs qui contribuent notamment à pallier les départs. Les plans d'actions décrits aux paragraphes 4.4.1.3.2 et 4.4.1.3.3 du présent chapitre dans les domaines de la formation et de la gestion de carrière complètent la politique de recrutement.

La répartition des effectifs du Groupe par tranche d'âge présentée au paragraphe 4.4.1.1 du présent chapitre montre qu'un nombre significatif de salariés d'Arkema partiront à la retraite dans les prochaines années.

## ÉVOLUTION DU NOMBRE DE DÉPARTS PAR MOTIF

	2019	2018	2017
Démissions	945	1 004	862
Départs en retraite	285	330	321
Licenciements	342	322	332
Autres motifs	169	196	190

En cas de réorganisation ou de restructuration conduisant à la fermeture d'ateliers ou de sites, Arkema s'efforce de proposer aux personnels concernés des solutions adaptées telles que le reclassement interne/externe et la reconversion professionnelle.

Un tiers des licenciements intervenus au cours de l'année 2019 correspond à des licenciements économiques. Il s'agit de

réorganisations d'ateliers ayant affecté principalement l'activité Bostik (États-Unis, Chine, Royaume-Uni et Turquie). Les salariés concernés ont bénéficié de mesures d'accompagnement.

Les licenciements pour motif personnel représentent 1 % de l'effectif total.

## ÉVOLUTION DU TURNOVER

(en %)	2019	2018	2017
Turnover	4,8 %	5,2 %	4,6 %

Le *turnover*, pourcentage des démissions par rapport à l'effectif des salariés permanents s'établit à 4,8 % en 2019, proche de 2017 et en légère baisse par rapport à 2018. Cette diminution est due à la baisse du nombre des démissions. Cette évolution est d'autant plus positive que le Groupe accroît sa présence dans des zones géographiques (Asie et États-Unis) et des secteurs d'activités de spécialités où le *turnover* est traditionnellement plus élevé. Ces chiffres se situent dans la moyenne du secteur industriel.

Par ailleurs, les démissions concernent les catégories cadres et non cadres, dans des proportions proches de la part de chaque catégorie dans l'effectif total.

### 4.4.1.3.2 Politique de formation

Arkema s'attache à mettre en œuvre des formations qui répondent aux besoins d'évolution de l'entreprise et des collaborateurs et souhaite maîtriser la pertinence et l'efficacité des moyens déployés pour optimiser l'investissement réalisé. En 2019 les formations, sécurité, santé, environnement et qualité (SSEQ) et les formations métiers représentent respectivement 42 % et 44 % des heures de formations dispensées dans le Groupe. Les formations liées au management permettant aux salariés d'évoluer vers les responsabilités d'encadrement représentent près de 10 % du total.

## ÉVOLUTION DES HEURES DE FORMATION (HORS E-LEARNING)

	2019	2018	2017
Pourcentage du personnel ayant suivi au moins une formation dans l'année	86,1 %	92,7 %	85,0 %
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an	25	25	25
Nombre moyen d'heures de formation par salarié cadre	24	nc	nc
Nombre moyen d'heures de formation par salarié non cadre	25	nc	nc

Le nombre d'heures de formation total du Groupe est de 462 769, en légère augmentation (+ 1,3 %) par rapport à 2018. 86 % de l'effectif a bénéficié d'au moins une formation. La baisse par rapport à 2018 s'explique par la mise en place des instituts (Institut des métiers et Institut du management) au contenu pédagogique plus dense à destination d'une population cible.

La formation professionnelle concerne chaque salarié, quel que soit son métier, son niveau de responsabilité et son âge. C'est pourquoi le Groupe affirme sa volonté d'assurer à tous les salariés l'accès à la formation, pendant toute la durée de leurs parcours professionnels, comme en témoigne le nombre d'heures de formation par catégorie professionnelle.

En France, la qualité des formations est évaluée par des questionnaires complétés par les salariés formés à l'issue des sessions de formation et fait l'objet de comptes rendus.

Au-delà de ces évaluations qualitatives, certaines formations dont les acquis sont contrôlés permettent de vérifier la capacité des salariés formés à mettre en œuvre leurs compétences en toute autonomie. Par exemple, la formation d'un opérateur de fabrication se fera par étapes dans le cadre d'un processus formalisé tant en termes de programme que de validation des acquis. Cette pratique favorise la montée en compétences et en performances, offrant ainsi aux salariés la possibilité d'accéder à des promotions et des mobilités internes, et permettant au Groupe de fidéliser ses collaborateurs et d'accroître ses performances. Cette démarche répond également aux exigences du système de management Arkema.

Des parcours de formation peuvent aboutir à des progressions dans les métiers, des changements de niveau ou de coefficient, ce qui favorise la promotion interne des salariés.

Au niveau mondial, des programmes « Groupe » sont déployés par l'intermédiaire de deux instituts. En outre, chaque entité définit ses programmes de formation en fonction des besoins locaux.

### Institut des métiers

Les « académies » métiers sont des parcours de développement orientés vers l'atteinte des objectifs stratégiques du métier. Les sessions sont animées par des formateurs internes et externes, permettant le partage des expériences et bonnes pratiques, une harmonisation des processus ainsi qu'une professionnalisation et une augmentation des compétences. Parmi les académies déjà déployées, on peut citer :

- la « Sales Academy », construite en début d'année 2018 qui s'adresse à toutes les forces de vente dans le monde. Elle accompagne l'évolution de la stratégie de vente du Groupe, ainsi que la mise en place d'un CRM (Customer Relationship Management). En 2019 sur les trois continents, 26 sessions ont permis de former près de 80 % des effectifs cibles ;
- la « Supply Chain Academy », créée en 2018 dont les premières sessions ont été destinées aux managers en Europe et en Asie. En 2019, 3 sessions ont permis de former environ 40 % des managers concernés ;
- la « Safety Academy », déployée depuis près de 10 ans pour mobiliser l'ensemble des salariés sur les dimensions sécurité au poste de travail.

Une *academy* des achats ou « Procurement Academy » a été conçue en 2019 pour être déployée en 2020.

Une « IT Academy » est en cours de conception. Elle a pour but d'accompagner les professionnels de ce domaine technique à l'évolution numérique et technologique.

### Institut du management

Dans le domaine du management, le Groupe a défini trois programmes destinés à l'encadrement :

- « Arkema Leadership Academy » est proposée aux managers intermédiaires à potentiel d'évolution. Il s'agit d'une formation centrée sur la dimension *leadership*, au cours de laquelle chaque manager analyse son profil pour être acteur de son propre développement. En Europe et en Asie, la formation est dispensée par HEC, aux USA, par Cornell University ;
- « Arkema Executive Academy » s'adresse aux managers confirmés, pouvant prendre à terme des responsabilités élevées au sein du Groupe. Ce programme réunit dans une même session des salariés du monde entier et a pour but de leur donner les moyens de développer des compétences de futurs dirigeants ;

- « Top Executive Academy » à destination d'une centaine de dirigeants est construite sur des master class internes ou externes et porte sur la négociation, le contrôle interne, l'international, la gestion de carrière, l'innovation, le juridique, le numérique, la RSE, le *leadership* et la finance. Fin 2019, tous les dirigeants ont débuté ce parcours de formation.

## FOCUS

### Les formations au management, facteurs de promotions internes

Ces formations ont permis aux cadres de l'entreprise d'acquérir les compétences nécessaires à la prise de responsabilités favorisant ainsi leur évolution. En 2019, 75 % des postes ouverts dans l'encadrement supérieur ont été pourvus en interne.

#### Programmes de formation développés en interne

Le Groupe encourage des salariés experts dans leur domaine à devenir référent et formateur interne. Aux États-Unis comme en Chine, les filiales ont mis en place environ quinze modules de formation, dans des domaines très diversifiés et parfaitement adaptés aux besoins des salariés. Ces initiatives favorisent le transfert de compétences et valorisent l'expertise des formateurs. Ainsi sur ce périmètre près de 300 sessions de formations ont été animées en interne, rassemblant environ 3 500 stagiaires.

La mise en place de ces formations permet au Groupe de pallier le risque de pertes de compétences lié au nombre important de départs à la retraite prévus dans les prochaines années.

Les formations *e-learning* permettent de déployer un socle commun de comportements et de pratiques à suivre par les collaborateurs partout dans le monde, dans les domaines essentiels tels que la conduite des affaires et la sécurité. En 2019, l'offre s'est enrichie de trois modules consacrés à la maintenance des installations.

	2019	2018	2017
Nombre de salariés qui ont suivi une formation en <i>e-learning</i>	9 517	9 403 <sup>(1)</sup>	10 496
Pourcentage du personnel ayant suivi au moins une formation <i>e-learning</i> dans l'année	51 %	51 %	55 %

Les formations *e-learning* relatives à la sécurité ont légèrement diminué au profit de celles consacrées à l'environnement.

#### 4.4.1.3.3 Gestion de carrière

La gestion de carrière est un des piliers de la politique de développement des ressources humaines du Groupe afin de diversifier les expériences des salariés dans le cadre de leur parcours professionnel et ainsi d'assurer un enrichissement régulier de leurs compétences, ce qui est essentiel au développement du Groupe.

## FOCUS

### Une communauté pour un marketing d'excellence

Destiné aux fonctions marketing, le programme Community for Marketing Excellence, conçu par les équipes américaines d'Arkema, permet aux salariés d'approfondir leurs connaissances et développer leurs compétences. Les modules ont été conçus et sont animés en interne. Une quinzaine de modules sont aujourd'hui disponibles dans des domaines variés. L'offre s'est enrichie en 2019 de nouveaux modules intégrant les technologies numériques appliquées au marketing. L'offre est disponible dans l'outil SIRH. Il est recommandé à chaque salarié du métier de suivre chaque année au moins trois sessions.

#### Évolution du nombre de salariés bénéficiant de formations *e-learning*

Dans le cadre du développement des outils digitaux mis à la disposition des salariés, l'offre de formations du Groupe Arkema a très rapidement proposé des modules *e-learning* faciles à suivre notamment dans le domaine de la sécurité et des références communes au Groupe. Cette offre de formations s'étoffe chaque année et regroupe actuellement une vingtaine de modules disponibles en français et en anglais, parfois en chinois, en allemand ou encore en italien en fonction des sujets. Ces formations sont facilement accessibles à la quasi-totalité des salariés disposant désormais d'un poste informatique et d'une identification qui facilite l'accès à ces formations.

La fonction Gestion de Carrière remplit ainsi une double mission :

- s'assurer que l'entreprise dispose aujourd'hui et à moyen terme des compétences dont elle a besoin pour mener à bien son développement ; et
- accompagner les salariés dans la construction de leur parcours professionnel. Il s'agit de leur permettre d'accroître leurs

(1) Cette valeur corrige celle indiquée dans le document de référence 2018 à la suite de la détection d'un double comptage des participants à certains modules *e-learning*.

compétences et de mettre en œuvre leurs projets, en fonction des possibilités et des opportunités au sein du Groupe.

La gestion de carrière des collaborateurs est organisée comme suit :

- au niveau Groupe, pour les cadres en France et les cadres de niveau de poste 15 et plus au plan international ; et
- en réseau, au niveau de chaque pays et de chaque site pour les OETAM (Ouvriers, Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise).

La politique de gestion de carrière au sein du Groupe est unique, c'est-à-dire qu'elle repose sur les mêmes principes quels que soient le statut (cadre ou non-cadre), le pays, l'âge ou le sexe. Ces principes sont les suivants :

- donner à chaque collaborateur les moyens d'être le pilote de sa carrière et lui apporter le soutien nécessaire à chaque étape ;
- mener une politique de promotion interne volontariste ;
- repérer et développer les potentiels afin de favoriser la prise de responsabilités ainsi que l'évolution professionnelle ;
- favoriser la mobilité fonctionnelle (entre filiales) et géographique ; et
- permettre à chacun de progresser dans l'entreprise, d'enrichir son expérience et ses compétences, tout en assurant la fluidité des organisations.

### Outils de gestion de carrière

Pour conduire ses activités avec le niveau de performance attendu et préparer l'avenir tout en répondant aux aspirations de ses collaborateurs, Arkema s'appuie sur différents outils et processus de gestion de carrière.

#### ENTRETIEN INDIVIDUEL ANNUEL (EIA)

La totalité des salariés du Groupe a l'occasion d'échanger avec leur hiérarchie sous la forme d'un EIA.

L'outil SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) déployé au sein d'Arkema en 2019 sur un périmètre mondial permet de dématérialiser les EIA, favorisant ainsi un partage des informations au sein de la fonction Ressources Humaines ainsi que le suivi lors de mobilités internes.

Il est fondé sur un *feedback* apporté aux salariés après réalisation d'une auto-évaluation comparée à celles de leurs supérieurs hiérarchiques n+1 et n+2. Ce dispositif permet de définir des plans d'actions et de progrès individualisés sur la base d'accompagnement spécifique ou de formations.

En outre, des rendez-vous avec les gestionnaires de carrière permettent de faire le point sur le parcours professionnel du salarié, ses attentes et les métiers du Groupe vers lesquels il pourrait évoluer. Ainsi, en France, plusieurs rendez-vous sont organisés au cours de la carrière : « carrefour 35 » s'adresse essentiellement aux collaborateurs aux environs de 35 ans, dans le but de les inciter à réfléchir à l'orientation de leur carrière et de se projeter dans le Groupe. Le « rendez-vous individuel d'expérience » s'adresse à la population des 50-55 ans, afin de leur permettre de renforcer leurs compétences tout en jouant un rôle dans la transmission des savoirs.

Les salariés travaillant dans des organisations matricielles bénéficient d'une évaluation à la fois par leurs hiérarchies directe et transversale. L'outil SIRH structure cette pratique.

#### ÉVALUATION DES POSTES

Depuis plusieurs années, Arkema utilise la méthode Hay de cotation des postes et applique des critères uniformes pour en apprécier les exigences et difficultés. Cette démarche permet à l'entreprise de classer, hiérarchiser les différents postes faisant appel à un vocabulaire partagé entre les différents pays. Par l'emploi de critères uniformes, cette méthode contribue à promouvoir l'égalité des chances de façon objective.

Au-delà d'être un support pour le développement horizontal et vertical des carrières au sein du Groupe, elle rend possible les comparaisons par rapport au marché.

Associée à la méthode Hay, l'outil Matrix d'évaluation permet aux gestionnaires de carrières de mieux valoriser l'expertise (compétences, rayonnement, capacité à innover).

#### COMITÉ DES CARRIÈRES

Pour assurer l'efficacité collective des équipes, plusieurs acteurs sont impliqués dans les évaluations des collaborateurs, ceci afin d'objectiver et rendre lisibles et justes les promotions internes.

Par site, le comité de carrières, constitué des membres du Comité de direction, des gestionnaires de carrière et du responsable ressources humaines, se déroule tous les deux mois et concerne tous les collaborateurs quelle que soit leur catégorie socio-professionnelle.

Des comités de carrière par métiers sont organisés pour envisager les mobilités entre sites, considérer l'évolution des besoins de l'entreprise et prévoir les parcours professionnels ainsi que le renouvellement du vivier de talents à mettre en place pour y répondre.

#### PEOPLE REVIEWS

Dans un contexte d'évolution permanente de l'entreprise et de ses métiers, il est nécessaire d'identifier les talents et les accompagner. Les gestionnaires de carrière et les managers s'appuient sur la *People reviews* pour développer et fidéliser les collaborateurs de manière à pouvoir répondre aux besoins futurs du Groupe.

Ces revues annuelles et collégiales permettent d'étudier les scénarii d'évolution des salariés pour lesquels une prise de responsabilité et/ou une évolution professionnelle est envisagée.

Une fois par an sur un périmètre mondial, toutes les lignes hiérarchiques du Groupe établissent une liste des potentiels au sein de leurs équipes. Une évaluation approfondie ainsi qu'une synthèse pilotée par les responsables des directions fonctionnelles et des *Business Lines*/gestionnaires de carrières/Managers permettent de mettre en place un vivier des hauts potentiels.

À l'issue d'une *People reviews*, un plan de développement individuel est proposé au collaborateur par les gestionnaires de carrières avec un suivi rigoureux de sa progression, afin de pouvoir ajuster les actions.

Sur un périmètre international, une revue régulière des opportunités de mobilité géographique est assurée par le manager et les gestionnaires de carrières pour les collaborateurs ouverts à de telles évolutions.



**PLANS DE SUCCESSION**

Compte-tenu du secteur d'activité et de la technicité des métiers, les plans de succession qui couvrent tous niveaux et métiers, ont pour objectif de planifier le remplacement sur des positions-clés et le maintien de l'expertise. Ainsi les différents postes sont recensés et les candidats susceptibles de les occuper suivront un plan de développement soutenu par les divers processus internes.

**Expériences internationales**

Arkema, qui exerce ses activités essentiellement en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, s'est doté d'une politique de mobilité internationale, dont l'objectif est de garantir le niveau de compétences nécessaire dans toutes ses implantations et d'élargir les compétences de ses collaborateurs en leur offrant la possibilité de travailler dans des environnements différents.

Le nombre de salariés du Groupe en contrats d'expatriation, pour une durée moyenne de trois ans, est d'environ 100. Ce chiffre, relativement faible, s'explique par la politique du Groupe qui consiste à privilégier, dès que cela est possible, la promotion ou l'embauche de salariés locaux, y compris pour des postes de direction ou à fortes responsabilités.

Quatre programmes, adaptés aux différents objectifs de mobilité internationale, sont en place :

**EXPERTISE**

Ce programme concerne les salariés du Groupe qui participent à la mise en œuvre de projets stratégiques pour le Groupe dans un pays étranger où il n'existe pas de compétences locales adaptées permettant ainsi un transfert progressif de compétences aux personnels locaux.

**DÉVELOPPEMENT**

Ce programme concerne les salariés du Groupe qui vont exercer, pendant une période déterminée (en moyenne 3 ans), un rôle dans leur domaine de compétence dans un pays étranger où il existe des compétences locales similaires, en vue de compléter leur savoir-faire et de retourner à la suite de cette expérience dans leur pays d'origine.

**INTERNATIONAL**

Ce programme s'adresse aux collaborateurs du Groupe dont la carrière s'effectue exclusivement à l'international sans plus aucune référence à leur pays d'origine.

**TALENT PROGRAM**

Ce programme lancé en 2016 à destination des salariés juniors vise à offrir une expérience internationale au sein du Groupe à de jeunes talents identifiés à l'issue d'un premier poste en interne ou d'un VIE.

**4.4.1.4 ENGAGEMENT ET BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS**

Nous croyons que l'engagement et le bien-être au travail des collaborateurs sont des facteurs clés pour assurer l'efficacité à long terme du Groupe. L'analyse de matérialité menée en 2019 et décrite au paragraphe 4.1.6 du présent chapitre confirme l'importance qu'y accordent les parties prenantes tant internes qu'externes. Le Groupe s'attache à développer un dialogue

ouvert avec les salariés afin de progresser en permanence sur la qualité et la sécurité de l'environnement de travail, sur la relation des collaborateurs à leur travail, ainsi que sur le climat et l'organisation du travail.

**Engagement et satisfaction des salariés****Europe**

Arkema réalise périodiquement des enquêtes internes afin de mesurer notamment le niveau de satisfaction et l'engagement de ses salariés et de mettre en place des plans d'actions appropriés.

En 2018, Arkema avait réalisé une enquête d'opinion interne auprès des salariés des principaux pays européens, hors Bostik, soit 70 % des salariés en Europe et 38 % du total des salariés du Groupe. Trois grandes thématiques ont été abordées : « Mon travail au quotidien », « L'accompagnement par Arkema » et « Arkema et moi ». Le taux de participation de 60 % constitue une couverture très satisfaisante.

Les résultats étaient très bons, comme l'illustre le « Net Promotor Score » ou NPS. C'est l'indicateur de satisfaction le plus utilisé dans ce domaine, qui mesure sur une échelle de 1 à 10, le niveau de recommandation que les salariés donneraient de leur entreprise à leur entourage. Celui-ci s'établit à 20, un niveau très élevé témoignant du fort attachement des salariés d'Arkema à leur entreprise.

Les résultats ont été analysés de façon détaillée pour chaque entité, partagés avec les salariés, et ont donné lieu à des plans d'actions en 2019 qui ont notamment porté sur la communication interne sur les possibles évolutions professionnelles dans le Groupe.

**Chine**

En 2019, une enquête similaire a été conduite en Chine, pays représentant 14 % de l'effectif du Groupe. Elle a porté sur de larges thématiques permettant aux collaborateurs d'exprimer un taux d'engagement, de fierté et d'appartenance élevé. Le dispositif a été déployé au sein de toutes les filiales de ce pays, impliquant 2 900 collaborateurs dont 27 % de femmes. L'enquête a été portée et valorisée par les managers, favorisant l'implication des équipes, ce qui a permis d'obtenir un taux de participation très élevé de 93 %.

**États-Unis**

Le Groupe a conduit en 2019 une enquête auprès de quelques 4 000 salariés basés en Amérique du Nord, et au Brésil. Celle-ci a porté sur une quinzaine de thématiques différentes, l'accent étant porté sur la sécurité, la culture d'entreprise et l'engagement des collaborateurs. Le taux de participation a atteint 86 %.

Ainsi, au cours des trois dernières années, au moins 71 % des salariés du Groupe ont pu exprimer leur opinion et ont manifesté un plein engagement à hauteur de 80 %.

**Équilibre vie professionnelle/vie privée**

Arkema entend rester parmi les entreprises où il fait bon vivre. Il s'agit d'un enjeu de bien-être et de performance pour les salariés,

mais aussi de conservation des talents et d'attractivité pour les candidats qui contribuent tous à la performance du Groupe.

Les principaux leviers que le Groupe met en œuvre concernent la flexibilité des plages de travail, l'accompagnement de la parentalité et l'amélioration de l'environnement de travail.

Arkema travaille en mode collaboratif, favorisant ainsi le télétravail qui offre plus de flexibilité aux collaborateurs dans leur équilibre vie professionnelle/vie privée. Comme précisé au paragraphe 4.4.1.2 de la présente section, le Groupe compte près de 14 % de télétravailleurs, un pourcentage élevé compte tenu de l'activité industrielle du Groupe.

Un autre avantage destiné aux jeunes parents pour préserver l'équilibre vie professionnelle/vie privée réside dans le congé paternité accordé lors de la naissance ou l'arrivée d'un enfant. Arkema confirme l'importance accordée à l'exercice de la parentalité en maintenant en totalité la rémunération du salarié pendant cette période. Cette mesure concerne de nombreux salariés en Europe.

L'adoption des technologies mobiles a fait évoluer considérablement les méthodes de travail et les pratiques professionnelles au sein du Groupe. Conscient de l'importance d'une utilisation responsable de ces outils pour le bien-être des hommes et des femmes de l'entreprise, Arkema a mis en place en France plusieurs dispositifs pour sensibiliser ses collaborateurs sur l'usage et les comportements à adopter :

- création d'une plaquette d'information sur l'usage des outils nomades et la gestion des mails ;
- animation de semaines dédiées à la sensibilisation de l'ensemble de ses collaborateurs : mise en place des questionnaires d'autodiagnostic des pratiques, éclairage d'experts, conseils pratiques ; et
- sensibilisation des managers au travers des formations.

Des espaces de travail agréables et conviviaux contribuent fortement au bien-être des collaborateurs.

À la suite de l'aménagement de l'environnement de travail du siège d'Arkema China Investment à Shanghai, l'initiative a été reproduite avec l'installation du siège de Bostik à Colombes. Des bureaux en « open space » pour l'ensemble des collaborateurs ont été aménagés. Le projet n'a pas simplement consisté en un aménagement de bureaux ouverts, mais a intégré de nouveaux modes de travail (le « zéro papier ») et de collaboration.

Ce projet a été mené en associant les salariés, ce qui a permis de recueillir leur adhésion. De plus, différentes actions (ateliers, échanges en groupes, visites) portées par le programme Smart Move ont été mises en place pour accompagner ce changement.

De nombreux paramètres ont été pris en compte pour favoriser le confort des collaborateurs : choix de revêtement de sol anti-bruit, choix d'équipements ergonomiques permettant un agencement agréable et lumineux de l'espace de travail.

À chaque étage, une salle dite « silence » a été aménagée. Elle est destinée aux collaborateurs qui ont besoin, de façon temporaire, de se soustraire à l'open space.

Quelques semaines après l'emménagement dans ces locaux, Bostik a mené des ateliers au cours desquels des groupes de salariés ont pu s'exprimer. Il en ressort une plus grande

proximité entre les équipes, ainsi qu'une accessibilité rapide aux informations importantes.

### Actions engagées en matière de prévention des risques psychosociaux et dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail

Depuis 2010 des actions sont menées dans le domaine de la prévention du stress avec une mesure individuelle dans le cadre des visites médicales, puis une fois par an à une échelle statistique pour accompagner les secteurs ayant des taux trop élevés.

Une démarche en ergonomie est engagée depuis 2015 pour travailler sur des axes de progrès permanent en matière de conditions de travail. Elle concerne aussi bien les secteurs industriels que les secteurs tertiaires. Déployée en France actuellement, elle a vocation à s'étendre aux autres pays d'implantation du Groupe.

Enfin, Arkema est mobilisé pour sensibiliser les salariés aux risques d'hyper connexion numérique et mène une campagne dans ce sens, notamment en France avec une « semaine du savoir-vivre numérique ».

## FOCUS

### Campus

En 2019, au siège de Colombes un lieu favorisant le bien-être a été créé. Le Campus, espace novateur dédié aux salariés, facilite la collaboration entre les équipes et stimule la créativité et l'innovation. Les aménagements comportent des espaces de travail informels ainsi que des espaces de détente. Ainsi, les collaborateurs disposent d'un endroit agréable contribuant à une bonne qualité de vie au travail.

Le « Social Club » initié en Chine est une illustration des initiatives en matière de bien-être au travail. Plusieurs activités diversifiées de loisirs ou sportives sont proposées aux salariés. Elles concourent à l'épanouissement et au bien-être des salariés et favorisent les échanges entre collaborateurs sans considération des positionnements hiérarchiques. Ces actions renforcent le sentiment d'appartenance et contribuent de façon positive à la vie sociale de la filiale.

Cet ensemble d'initiatives contribue à la baisse du *turnover* observée en 2019 (voir détails au paragraphe 4.4.1.3.1 de la présente section).

### Absentéisme

L'absentéisme, qui regroupe les congés pour maladie, accidents et maternité ainsi que les grèves et les congés sans solde, s'établit à 4,2 % pour l'année 2019, en hausse par rapport à 2018 (3,9 %). Cette évolution a des origines diverses selon les zones géographiques où le Groupe exerce ses activités. À titre d'exemple, le nombre d'heures d'absence pour congé maternité en Chine a augmenté (75 % de l'effectif féminin dans ce pays a moins de 40 ans), en Allemagne, le décompte de certaines heures d'absence autorisées par la convention collective de la chimie a été modifié pour certains établissements. Le taux d'absentéisme pour raison médicale est stable à 2,8 %.

Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.5.4 du présent chapitre.

### Protection sociale

Dans la plupart des pays où le Groupe est présent, les salariés bénéficient d'un régime public et obligatoire couvrant les risques décès, invalidité, incapacité de travail, retraite et frais de santé.

En complément de ces dispositions légales, les différentes entités du Groupe, en France ou à l'étranger, ont la responsabilité de mettre en place et de faire évoluer les régimes de protection sociale, ainsi que les avantages sociaux, en privilégiant les régimes à cotisations définies, en fonction des besoins ainsi que des pratiques locales. Ainsi, 95 % des salariés du Groupe bénéficient d'une couverture complémentaire décès, 90 % d'une couverture complémentaire incapacité de travail et 80 % d'une couverture frais de santé.

#### 4.4.1.5 SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION MOTIVANT ET COMPÉTITIF

La rémunération globale est un élément clé de la politique de ressources humaines du Groupe. Elle s'attache à valoriser et récompenser de manière équitable la contribution de chacun à la réussite d'Arkema.

La structure des rémunérations s'appuie sur plusieurs composantes (partie fixe, partie variable individuelle, partie variable collective) qui s'appliquent de manière différente en fonction des postes et des pays. Elle répond à plusieurs objectifs :

- rémunérer la performance individuelle et collective ;
- développer le sens des responsabilités de chacun et associer l'ensemble du personnel à l'atteinte d'objectifs ;
- rémunérer équitablement et assurer une cohérence interne ; et
- maîtriser les coûts.

36 % des collaborateurs du Groupe disposent d'éléments de rémunération variables individuels dont le montant dépend de la réalisation d'objectifs individuels et de leur contribution à la performance globale d'une activité, d'un pays ou du Groupe. Une partie significative de leur part variable est liée à un objectif sécurité ou un autre objectif RSE.

73 % des salariés sont concernés par des éléments de rémunération variables collectifs qui permettent de les associer au développement du Groupe et à sa performance économique. Les accords d'intéressement et de participation, en France, s'inscrivent dans ce cadre.

Les sociétés du Groupe participent régulièrement aux enquêtes de rémunérations organisées par les structures spécialisées ; elles ont accès aux « benchmarks » leur permettant de se situer sur leur marché géographique, par rapport à l'industrie et/ou l'industrie chimique, et de mesurer l'attractivité des rémunérations proposées.

Tous les salariés bénéficient de garanties en matière de rémunération minimale et les salariés sont payés à temps, en totalité et sans retenue.

Le montant de la masse salariale ainsi que son évolution sont communiqués dans la note 27 des notes annexes aux états

financiers consolidés figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

### Égalité salariale entre les femmes et les hommes

Avec un taux de féminisation moyen de 25,3 %, en progression régulière, le Groupe n'a pas attendu les obligations réglementaires pour inscrire l'égalité salariale entre les femmes et les hommes comme principe fondamental lors des revues salariales annuelles, comme lors des revues de carrière dans toutes les sociétés du Groupe.

En France, les sociétés Arkema France et Bostik publient l'index d'égalité professionnelle femmes-hommes tel que prévu par décret. Les valeurs pour l'année 2019 sont respectivement de 88 et 83.

Outre l'égalité salariale, depuis plusieurs années, Arkema veille à ce que les femmes bénéficient des mêmes opportunités d'évolution de carrière que leurs homologues masculins.

Les actions retenues poursuivent les quatre objectifs suivants :

- renforcer le principe de non-discrimination dans l'accès à l'emploi ;
- s'assurer du principe d'équité des rémunérations ;
- favoriser et faciliter les parcours professionnels ; et
- prendre en compte la parentalité dans la gestion de carrière.

### L'actionnariat salarié

Depuis son origine, le Groupe mène une politique dynamique d'actionnariat salarié et propose tous les deux ans aux salariés des principaux pays où le Groupe est présent, de souscrire des actions de la Société à des conditions privilégiées.

Le taux de participation a augmenté avec le temps pour s'établir, lors de la dernière opération menée en 2018, à 41 % en moyenne (près de 70 % en France et 25 % dans les autres pays). Le montant moyen de souscription a atteint 6 950 euros en 2018.

Les sommes investies sont bloquées pendant cinq ans, contrepartie d'un prix de souscription décoté de 20 % par rapport au prix de référence. Au 31 décembre 2019, près de 40 % des avoirs des salariés étaient disponibles.

Ces chiffres traduisent l'implication et la confiance des salariés dans le développement du Groupe. La part du capital détenue par les salariés atteint 6,3 % au 31 décembre 2019, ce qui permet de les compter parmi les premiers actionnaires de la Société.

Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 6.2.7 du présent document.

### Les actions de performance

Les plans d'actions de performance, décidés chaque année par le Conseil d'administration, sont attribués aux cadres dirigeants et aux salariés dont la performance a été remarquable ou que le Groupe souhaite fidéliser et associer à la réussite de son développement sur le long terme. En 2019, environ 1 500 bénéficiaires, ont reçu des droits à actions de performance, soit 7,4 % de l'effectif.

Pour plus de détails, se reporter à la section 3.5, au paragraphe 6.2.6 et à la note 29 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

## 4.4.1.6 DIVERSITÉ, ÉGALITÉ DES CHANCES ET ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

### Politique en matière de diversité et d'égalité de traitement

Dans le cadre de sa politique de non-discrimination et de promotion de l'égalité professionnelle et de la diversité, le Groupe s'engage à promouvoir l'élimination des discriminations de tous ordres, à recruter ses collaborateurs uniquement en fonction de ses besoins et de leurs qualités propres, tel que défini dans son Code de conduite et d'éthique des affaires et sa note de politique des ressources humaines du Groupe. Ces principes sont mis en avant dans la charte du recrutement du Groupe.

L'égalité professionnelle constitue, avec la prévention des discriminations en général, un axe fort de la politique de ressources humaines du Groupe. Le Groupe veille donc en particulier à assurer l'égalité professionnelle homme/femme, favoriser l'insertion de salariés en situation de handicap et respecter le principe de non-discrimination en matière d'âge, de nationalité ou de mandat de représentant du personnel. Parmi les mesures mises en place pour veiller à l'égalité professionnelle et obtenir des résultats quantifiables, le Groupe a mis en place :

- un programme de révisions périodiques des descriptions de postes afin de préserver l'égalité et la cohérence métier. Une attention particulière est portée sur le fait qu'elles reflètent précisément les tâches et responsabilités afférentes, ainsi qu'un point annuel sur les postes, leurs intitulés et les profils requis, département par département ;
- une politique de recrutement fondée sur le critère unique de l'adéquation du profil au poste. À titre d'exemple, aux États-Unis, Arkema Inc. s'emploie notamment à former les personnes impliquées dans le processus de recrutement, à mettre à leur disposition les descriptions de postes et profils requis, ainsi qu'à remédier à toute situation de défaut significatif d'emploi des minorités et des femmes au sein des établissements de la Société. En France, les responsables ressources humaines sont formés à la prévention de la discrimination dans le recrutement ;
- des parcours de formations qualifiantes : certaines formations dont les acquis sont contrôlés permettent de vérifier la capacité des salariés formés à mettre en œuvre leurs compétences en toute autonomie. Par exemple, la formation d'un opérateur de fabrication se fera par étapes dans le cadre d'un processus formalisé tant en terme de programme que de validation des acquis. Cette pratique permet la montée en compétences et en performances, offrant ainsi aux salariés la possibilité d'accéder à des promotions et des mobilités ; et
- une révision annuelle des rémunérations afin d'en assurer l'équité.

Les objectifs stratégiques que le Groupe s'est fixé à horizon 2025 d'accroître la part des femmes et des collaborateurs de nationalité non française dans l'encadrement supérieur et les dirigeants

témoignent de la prise en compte de l'enjeu de la diversité dans la conduite des activités.

Composé de directeurs de *Business Lines* et de directeurs fonctionnels du Groupe, un comité de pilotage diversité veille à la promotion et au déploiement des actions en faveur de la diversité. Ainsi en 2019, en complément des actions existantes, a été défini un module de formation « Manager en diversité » qui va se déployer plus largement à partir de 2020.

### Mesures prises en faveur de l'accèsion des femmes à des postes à responsabilité

Historiquement peu présentes dans l'industrie, la proportion de femmes dans l'effectif total du Groupe a progressivement augmenté pour atteindre 25,3 % au 31 décembre 2019. Les femmes représentent 28,2 % des recrutements, tous niveaux confondus, mais leur part reste insuffisante dans l'encadrement supérieur.

## OBJECTIF 2025

Part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants : entre 23 et 25 %.



En 2019, dans l'ensemble du Groupe, la part des femmes dans l'encadrement supérieur et les dirigeants s'élève à 23 % contre 21 % en 2018. Cette évolution résulte largement du programme d'accompagnement mis en place depuis 2016 en faveur de l'égalité des chances et de la mixité.

L'encadrement supérieur et les dirigeants constituent les postes à plus haute responsabilité. Ils représentent environ 10 % des cadres du Groupe et comptent ainsi 23 % de femmes.

Au cours de la revue annuelle des enjeux ressources humaines réalisée par le Conseil d'administration, la féminisation des instances dirigeantes est un sujet examiné avec une attention particulière. L'objectif de féminisation de l'encadrement supérieur et des dirigeants à horizon 2025, défini dès 2015 comme prioritaire, répond pleinement à cet enjeu. Au sein de l'encadrement supérieur et les dirigeants, qui constitue le vivier des instances dirigeantes, l'accompagnement de la carrière des femmes est étudié régulièrement par des comités spécifiques.

Les femmes occupent 34 % des positions de premiers niveaux d'encadrement et environ 30 % des positions d'encadrement intermédiaire. Le plan d'action pour atteindre l'objectif fixé comporte plusieurs volets :

- un programme de *mentoring* conduit par des cadres dirigeants du Groupe et qui a pour objectif de favoriser l'accèsion des femmes à des postes à responsabilités. Ce programme a bénéficié depuis près de trois ans à une cinquantaine de femmes cadres en France et il se poursuit à l'international. 90 % d'entre elles ont connu une évolution de carrière depuis leur *mentoring*, et pour la plupart, il s'agit d'une promotion vers un poste à plus hautes responsabilités ;
- la mise en place d'ateliers de carrière afin notamment d'inciter les femmes à soutenir leur projet professionnel. Cet atelier mis en place en 2018 est proposé aux cadres souhaitant bénéficier d'un espace de réflexion sur leur carrière ;

- une recherche de femmes occupant des postes clés dans des entreprises ou organisations externes afin de constituer un vivier futur de recrutement ; et
- une communication et sensibilisation interne au Groupe.

### Mesures prises en faveur de la diversité internationale

En cohérence avec sa stratégie de croissance géographique, promouvoir la part de non français dans l'encadrement est un enjeu important. Le Groupe s'est ainsi doté d'un objectif à l'horizon 2025 :

## OBJECTIF 2025

Part des collaborateurs de nationalité non française dans l'encadrement supérieur et les dirigeants : entre 42 et 45 %.

En 2019, 40 % de l'encadrement supérieur est de nationalité non française contre 39 % en 2018.

Dans tous les pays où Arkema exerce ses activités, les compétences et savoir-faire locaux sont privilégiés à tous les niveaux, jusqu'aux équipes de direction.

Le plan d'actions comporte les éléments suivants :

- programmes d'expatriation (pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.1.3.3 de la présente section) et plus spécifiquement le « Talent Program » à destination des plus juniors ;
- formations destinées aux managers sur « le travail en environnement interculturel » ;
- manager en diversité ; plus de 200 salariés ont été formés en France en 2019 et le programme sera déployé en Europe en 2020.

### Mesures prises en faveur de l'emploi des personnes handicapées

L'employabilité et l'insertion des personnes en situation de handicap par la mise en œuvre de formations adaptées et l'aménagement spécifique des postes de travail, constituent un des engagements phares de la politique du Groupe en faveur des personnes handicapées. De plus, les procédures de recrutement permettent d'offrir à des personnes handicapées différentes opportunités d'emploi.

Les mesures prises en France illustrent la démarche mise en place par le Groupe. Pour les autres régions, des mesures similaires ont été mises en œuvre tout en prenant en compte leurs spécificités et leur réglementation.

À fin 2019, le Groupe en France comptait 4,3 % de salariés en situation de handicap sur l'ensemble de son effectif.

En 2017, un nouvel accord au sein d'Arkema France a été conclu pour une durée de quatre ans. Cet accord réaffirme les engagements du Groupe en faveur du maintien dans l'emploi, du recrutement et de l'intégration, de la formation, de la sensibilisation et du développement du recours au secteur protégé et adapté.

Aux États-Unis, dans une volonté de respecter la diversité au moment de l'embauche, les postes d'Arkema Inc. à pourvoir par recrutement extérieur sont affichés ou diffusés sur divers sites de recrutement à destination des personnes en situation de handicap ; les annonces sont en outre envoyées par mail à des organismes communautaires locaux aidant ces personnes dans leur recherche d'emploi.

### Mesures prises en faveur de l'emploi des seniors

En France, la problématique de l'emploi des seniors est intégrée dans l'accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences. Sont considérées comme seniors les personnes âgées de 50 ans et plus et le Groupe s'engage sur les axes suivants :

- l'embauche : 10 % des recrutements en CDI devront concerner des personnes âgées de 50 ans et plus ;
- le maintien dans l'emploi ;
- l'accompagnement de fin de carrière ;
- la préparation du départ en retraite ; et
- la transmission du savoir.

En 2019, 366 embauches en CDI ont été réalisées en France dont 31 concernent des salariés âgés de 50 ans et plus, soit 8,5 % du total des CDI embauchés.

#### 4.4.1.7 DIALOGUE SOCIAL ACTIF AVEC LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Le Groupe s'engage à respecter les libertés fondamentales de ses salariés, telles que les droits d'association et d'expression, à protéger la confidentialité des données personnelles de ses employés et à respecter leur vie privée, comme défini dans son Code de conduite et d'éthique des affaires.

Parmi les principes et droits fondamentaux au travail, la liberté syndicale et la négociation collective sont un facteur de progrès social dont le Groupe favorise la mise en place partout où il est implanté.

Ainsi, au-delà du respect des dispositions légales et réglementaires des pays où il exerce ses activités, le Groupe facilite la création de représentations des salariés afin de mettre en œuvre tout dispositif approprié de négociation collective. Dans les pays où la législation ne prévoit pas de représentants du personnel, des instances peuvent être créées localement. À l'échelle européenne, une structure d'échange et de dialogue est en place avec le comité de Groupe européen.

Arkema s'engage sur la non-discrimination des salariés représentants du personnel ainsi que sur le respect et la protection de leurs droits.

### Organisation du dialogue social

Dans le cadre de sa politique sociale, le Groupe développe un dialogue permanent avec les représentants du personnel au niveau de l'ensemble des entités le constituant, dans le respect des particularités culturelles et législatives locales.

## Au niveau européen

L'instance d'échange est le comité de Groupe européen composé de vingt-quatre membres. Il se réunit au moins une fois par semestre en réunion plénière d'une journée afin d'aborder les sujets relevant de sa compétence, tels que notamment :

- sur le plan économique : l'évolution des marchés, la situation commerciale, le niveau d'activité, les principaux axes stratégiques, les perspectives de développement et les objectifs ;
- sur le plan financier : l'examen des comptes consolidés du Groupe, l'examen du rapport annuel et les investissements ;
- sur le plan social : la politique sociale du Groupe, la situation et l'évolution de l'emploi ;
- sur le plan environnemental : la politique du Groupe ainsi que l'évolution de la réglementation européenne ; et
- sur le plan organisationnel : les changements substantiels concernant l'organisation du Groupe, l'évolution de ses activités, les créations ou les arrêts d'activités touchant au moins deux pays de l'Union européenne.

En 2019, 3 réunions plénières se sont déroulées au siège social d'Arkema.

## Aux États-Unis

Les employés des sites syndiqués aux États-Unis sont couverts par des accords collectifs négociés avec les syndicats locaux et centraux. Ces accords, d'une durée moyenne de trois ans, portent notamment sur les rémunérations, la sécurité des salariés et des procédés et la qualité de vie au travail.

## En Chine

Une assemblée des représentants du personnel (*Employee Representatives Congress*) d'Arkema (China) Investment Co. Ltd., principale filiale du Groupe en Chine, est en place. Cette instance compte actuellement trente-quatre membres. Ses prérogatives sont multiples, depuis les négociations salariales jusqu'à la sécurité en passant par la formation. Cette instance vient compléter les *Labour Unions* déjà mis en place sur les sites industriels du Groupe en Chine.

Le tableau suivant témoigne du taux important de la représentation du personnel en 2019.

### POURCENTAGE DE SALARIÉS DU GROUPE, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE, BÉNÉFICIAIRE D'UNE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL ET/OU D'UNE REPRÉSENTATION SYNDICALE

	2019*
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>91 %</b>
France	100 %
Europe hors France	93 %
Amérique du Nord	78 %
Asie	84 %
Reste du monde	100 %

\* Données représentatives des sites comptant plus de 60 salariés, ce qui couvre 90,6 % des salariés du Groupe.

## Traitement social des évolutions du Groupe

Les différents projets de réorganisation décidés et mis en œuvre au sein du Groupe s'accompagnent d'échanges approfondis avec les instances représentatives du personnel dans le cadre des procédures d'information et de consultation, qu'elles soient centrales ou locales. Une grande attention est portée au traitement des conséquences sociales de ces évolutions.

## Accords collectifs

Depuis sa création, la politique contractuelle développée au sein du Groupe s'est concrétisée par la signature de nombreux accords dans chaque établissement ou société du Groupe.

En France, certains accords sont conclus au niveau du Groupe et sont donc applicables à l'ensemble des sociétés du Groupe en France. Ils sont complétés par les accords d'entreprise ou d'établissement négociés au sein des différentes entités.

La mise en place des CSE (Comité Social et Economique) en France a été finalisée en 2019.

En dehors de la France, les négociations collectives se déroulent en fonction des spécificités nationales en matière de représentation du personnel et en fonction du cadre légal.

Le Groupe mène une politique de négociation qui permet l'amélioration du statut social des salariés en corrélation avec son développement ainsi que le contexte macro-économique et légal.

Ces dernières années, la santé et le bien-être au travail ont été largement abordés lors des échanges avec les partenaires sociaux. À titre d'exemple, le télétravail a été étendu aux sites industriels, sur certaines fonctions en 2019. Un accord-cadre santé au travail a été signé chez Arkema France, poursuivant la volonté d'améliorer la santé, mettre en place une approche cohérente en regroupant des engagements pris lors de différentes négociations. Des indicateurs partagés sont suivis au niveau de l'entreprise et des établissements par des commissions pluridisciplinaires.

En 2019, 83 accords ont été signés dans le monde dont 24 en France.

## 4.4.2 Conformité et éthique

Le Groupe s'attache à exercer ses activités dans le respect des principes et règles de conformité et d'éthique. Arkema veille notamment à respecter les lois et réglementations applicables ainsi que les bonnes pratiques commerciales. Le non-respect de ces dernières exposerait le Groupe à des risques juridiques ou des risques de réputation.

Au-delà du respect des conventions internationales et des lois applicables dans les pays où il exerce ses activités, Arkema s'engage à respecter les règles de libre concurrence et à rejeter la corruption et la fraude sous toutes leurs formes. Arkema condamne et cherche également à prévenir la fraude et la corruption dans les transactions commerciales avec ses partenaires.

### 4.4.2.1 LE CODE DE CONDUITE ET LA CHARTE ANTI-CORRUPTION

Le Code de conduite et d'éthique des affaires du Groupe (le « Code de conduite ») dont la charte anti-corruption fait partie, recense les bonnes pratiques commerciales que les collaborateurs se doivent de respecter au quotidien.

Le Code de conduite est accessible sur le site Internet du Groupe et comprend notamment les points essentiels suivants :

- aucun collaborateur ne doit offrir, fournir ou accepter, directement ou indirectement, un quelconque avantage indu, qui serait pécuniaire ou d'une autre nature et dont le but serait d'obtenir une relation d'affaires ou toute autre facilité. Les partenaires notamment concernés sont les personnes dépositaires de l'autorité publique, les intermédiaires commerciaux, les employés de clients et les partis politiques ;
- tout collaborateur se doit de respecter scrupuleusement les règles du droit de la concurrence dans tous les pays où le Groupe exerce ses activités ; et
- tout collaborateur se doit de respecter la réglementation sur l'importation et l'exportation de biens et services.

La charte anti-corruption présente les directives du Groupe en matière de lutte contre le trafic d'influence et la corruption. Cette charte :

- définit la corruption et le trafic d'influence ;
- illustre les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence ; et
- présente le socle de règles minimum en matière de cadeaux et d'invitations à l'attention des collaborateurs.

Le Code et la charte ont été communiqués à l'ensemble des collaborateurs du Groupe par le Président-directeur général en octobre 2018 et ont été traduits dans 12 langues correspondant aux langues principales des pays où le Groupe exerce ses activités.

### 4.4.2.2 LES MESURES DE RÉDUCTION DES RISQUES DE PRATIQUES ANTI-CONCURRENTIELLES, DE CORRUPTION ET DE FRAUDE

Arkema a mis en place un programme de conformité et d'éthique des affaires qui couvre principalement le droit de la concurrence, le contrôle des exportations et la lutte contre la corruption. Ces domaines font l'objet de règles et procédures applicables au sein du Groupe ainsi que de processus de contrôle des risques y afférant.

Les moyens mis en œuvre pour le bon fonctionnement de ce programme sont :

- la sensibilisation des collaborateurs au respect des règles de concurrence, de contrôle des exportations et de lutte contre la corruption au moyen de formations présentiellelles ;
- la mise à disposition d'un guide pratique concurrence sur les règles et comportements à adopter ;
- l'évaluation de tout agent commercial, préalablement à sa nomination, en application de la procédure sur les intermédiaires commerciaux afin de limiter le risque d'apparition de situations propices à la corruption ;
- l'approbation systématique de toute transaction préalablement à l'exportation d'un bien vers un pays soumis à des restrictions commerciales et/ou financières, en application de la procédure sur le contrôle des exportations ;
- l'existence de formations en ligne sur les thèmes du droit de la concurrence et de l'anti-corruption qui visent prioritairement les collaborateurs les plus exposés à ces risques. Au 31 décembre 2019, 6 390 collaborateurs avaient suivi le *e-learning* en matière de corruption ; et
- la signature de l'attestation de conformité par tous les collaborateurs potentiellement exposés. Par cette attestation, les collaborateurs désignés s'engagent à respecter le Code de conduite ainsi que les différentes procédures qui en découlent.

### 4.4.2.3 LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET DE SANCTIONS

Un Comité de conformité est en charge du suivi de l'application du programme de conformité dans le Groupe. Ce comité, dont les membres sont nommés par le Président-directeur général et qui rapporte au Comité exécutif, est composé de représentants des directions suivantes : audit interne et contrôle interne, ressources humaines, développement durable, sécurité environnement industrie, juridique, financement et trésorerie et fiscalité. Un membre du Comité exécutif fait également partie de ce comité.

Cette instance est chargée du suivi d'application des questions de conformité au sein du Groupe dans les domaines suivants : droit de la concurrence, intermédiaires commerciaux, fraude, pratiques commerciales et intégrité des affaires, intégrité de l'environnement

de travail et respect de l'environnement. Le Comité de conformité s'est réuni quatre fois en 2019.

Pour toute question pratique relative à un problème d'éthique, en général, ou plus particulièrement, à toute difficulté d'application du Code de conduite, le Comité de conformité peut être saisi, soit par la direction générale, soit par chacun des collaborateurs.

Dans les différentes régions où le Groupe exerce ses activités, les directeurs régionaux sont désignés comme correspondants du Comité de conformité.

Dans le cadre du dispositif global de gestion des risques mis en place par le Groupe, la direction de l'audit interne et du contrôle interne mène des audits réguliers dans les filiales du Groupe et analyse, à cette occasion, les divers processus de management de ces filiales, ce qui lui permet de détecter d'éventuels risques de fraude et de définir, le cas échéant, les actions correctives nécessaires. Sur le dispositif global de gestion des risques, voir la section 2.2 du présent document.

De plus, la cartographie spécifique des risques de corruption établie, tel que mentionné au paragraphe 2.1.2 du présent document, est maintenue à jour permettant d'adapter si nécessaire le processus de vérification des tiers.

Des sanctions disciplinaires sont prévues par le Code de conduite ainsi que la charte anti-corruption au cas où l'un d'eux ne serait pas respecté. Il s'agit de celles décrites dans le Règlement intérieur de chaque établissement. En 2019, un cas a nécessité le prononcé de sanctions disciplinaires à l'encontre d'un collaborateur.

#### 4.4.2.4 PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Arkema veille à se conformer aux réglementations en matière de données personnelles dans les différents pays où le Groupe opère. Ainsi, un réseau de correspondants locaux, supervisé par le Référent données personnelles, est en cours de mise en place permettant une gestion globale et cohérente de la protection des données personnelles au sein du Groupe.

Le Référent travaille en étroite collaboration avec les équipes de cyber-sécurité afin de déployer des mesures de sécurité informatique conformes au RGPD (Règlement Général de Protection des Données) et permettant de sécuriser les données gérées par le Groupe.

Depuis la création de l'adresse e-mail dédiée à la protection des données personnelles, cinq demandes d'exercice de droits d'accès ont été formulées et ont toutes été traitées.

#### 4.4.2.5 DISPOSITIF D'ALERTE PROFESSIONNELLE

Le Groupe dispose d'un dispositif d'alerte professionnelle, dont la procédure a été traduite en 12 langues. Celle-ci a fait l'objet d'une communication importante (e-mail adressé aux filiales, affichage sur les sites et dans les filiales, communication sur l'Intranet) permettant un renforcement de la sensibilisation des employés à tous les niveaux de la hiérarchie. Ce dispositif offre la faculté à toute personne physique salariée du Groupe (ou assimilé) ou collaborateur extérieur ou occasionnel (sous-traitant, intermédiaire, fournisseur, client) de signaler des dysfonctionnements dont il a connaissance qui seraient en lien avec Arkema. Il peut être utilisé

pour alerter sur tous les sujets relevant du Code de conduite et d'éthique des affaires et notamment les impacts sociaux, en ce compris la santé, la sécurité et la violation des Droits de l'Homme, les impacts environnementaux ainsi que la corruption.

Ces signalements sont recueillis et traités par le Comité d'alerte qui agit dans la plus stricte confidentialité. Les membres du Comité d'alerte sont désignés par le Président-directeur général. Ce comité est composé de représentants des directions suivantes : audit interne et contrôle interne, développement durable, juridique et relations institutionnelles.

Le dispositif d'alerte s'ajoute aux canaux de signalement et outils déjà existants dans certaines filiales.

Sur l'année 2019, 2 alertes ont été reçues sur ce dispositif. La première concernait un sujet relevant des ressources humaines et plus précisément, une question portant sur un contrat de travail. La seconde avait trait à un sujet commercial. Les deux alertes ont été traitées et aucune ne s'est avérée fondée. Par conséquent, aucune sanction disciplinaire n'a été prononcée.

#### 4.4.2.6 POLITIQUE FISCALE

Arkema dispose d'implantations industrielles, commerciales, de services dans de nombreux pays et collectivités territoriales dans le monde. Le Groupe veut prendre part au développement de ces collectivités grâce au paiement d'un impôt en rapport avec les activités et fonctions qu'il y exerce.

Arkema respecte les lois et réglementations fiscales des pays dans lesquels le Groupe opère ainsi que les normes fiscales internationales notamment celles élaborées par l'OCDE. Pour ce faire, Arkema s'appuie sur une direction fiscale qui dispose de professionnels de la fiscalité dans les pays où ses enjeux sont les plus importants. Dans les autres pays, la direction fiscale du Groupe fait appel chaque fois que cela est nécessaire à des consultants externes reconnus pour valider ses pratiques.

L'objectif principal de la politique fiscale est d'assurer la sécurité juridique à long terme du Groupe. En outre, Arkema condamne et cherche à prévenir toute forme d'évasion fiscale. Ainsi, Arkema ne met pas en œuvre de planification fiscale agressive dont l'objectif serait de transférer sans justification des bases dans des pays à faible taux d'imposition et ne crée pas dans de tels pays de structures juridiques dépourvues de substance dont l'objet serait principalement fiscal. Aucune filiale n'est située dans des paradis fiscaux figurant sur la « liste noire » en date du 7 novembre 2019 établie par l'Union européenne.

Arkema applique à ses flux inter-sociétés des politiques de prix de transfert reconnues par l'OCDE, raisonnables eu égard aux risques et fonctions des entités composant le Groupe. Ces politiques et les pratiques correspondantes sont déployées au sein du Groupe par la direction fiscale *via*, d'une part, des formations auprès des salariés chargés de les appliquer, et d'autre part, des documentations contemporaines mises à la disposition des administrations fiscales, soit spontanément, soit à la demande selon la réglementation des pays concernés.

Arkema coopère avec intégrité et transparence avec les administrations fiscales dans le cadre de leurs contrôles et s'assure en outre de la mise en œuvre d'éventuelles mesures correctrices à l'issue des contrôles fiscaux. Cette démarche de dialogue avec lesdites administrations s'est matérialisée en France



par l'adhésion en mars 2019 au «partenariat fiscal» permettant à Arkema de dialoguer en temps réel avec l'administration fiscale française sur des sujets identifiés de manière à sécuriser des positions.

Le *reporting* des risques fiscaux est intégré au processus de gestion des risques et fait l'objet d'une présentation annuelle au comité d'audit du Groupe.

### 4.4.3 Droits Humains

Arkema est attaché au respect des Droits de l'Homme et des libertés fondamentales tels que définis par la déclaration des Nations unies et entend les placer au cœur de ses activités. Le Groupe s'attache ainsi à prévenir les atteintes aux Droits de l'Homme qui pourraient être portées à ses salariés, partenaires ou autres parties prenantes et y remédier si besoin.

En 2018, Arkema a formalisé son engagement au travers d'une politique des Droits de l'Homme, déployée dans l'ensemble des entités.

L'engagement d'Arkema se traduit par le respect des lois et des normes internationales dans les pays dans lesquels le Groupe intervient, une évaluation régulière des risques pouvant être générés par les activités du Groupe, un dispositif d'alerte ouvert aux parties prenantes tant internes qu'externes, la mise en place de mesures correctrices lorsque cela est nécessaire, une logique de progrès permanent des pratiques d'Arkema s'appuyant sur des processus et des actions de formation, un programme d'évaluation et de dialogue avec nos fournisseurs et sous-traitants en vue de promouvoir le respect des Droits de l'Homme, et une communication transparente sur les efforts du Groupe en la matière.

Arkema s'oppose à toute forme de travail forcé, travail des enfants, discrimination ou harcèlement, et veille au respect des garanties essentielles que sont le droit à une rémunération minimale et décente, l'hygiène et la sécurité, l'égalité des chances, le respect de la vie personnelle, la liberté d'association, le droit de grève ainsi que le droit à la négociation collective.

Ainsi, à l'occasion de l'établissement de son plan de vigilance conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, Arkema n'a pas identifié de risques d'atteintes graves vis-à-vis des droits humains.

La vigilance du Groupe en matière de respect des Droits de l'Homme s'applique également à sa chaîne de valeur et notamment à ses fournisseurs et sous-traitants. Le respect des Droits de l'Homme par ces derniers fait partie intégrante des critères d'engagement attendus de leur part au travers de leur adhésion au Code de conduite fournisseurs, ainsi que des critères d'évaluation et de gestion des fournisseurs. Pour plus de détails, voir le paragraphe 4.4.4 du présent chapitre.

Les salariés, et en particulier ceux ayant une fonction d'encadrement, sont sensibilisés au respect et à la défense des Droits de l'Homme dans l'exercice de leurs missions. Cette sensibilisation doit permettre à l'ensemble des salariés de mieux appréhender ce que recouvre la notion de Droits de l'Homme et d'en respecter les principes tant en interne que dans leurs relations avec les tiers.

Pour prendre en compte les attentes des parties prenantes, actualiser l'analyse des risques et remédier aux atteintes, si elles sont avérées, le Groupe s'appuie sur plusieurs dispositifs :

- une prise en compte des aspects relatifs aux Droits de l'Homme dans les points de contrôles internes et les missions d'audits internes ;
- un recensement annuel des risques auprès des principales entités mené par la direction de l'audit interne et du contrôle interne ;
- un dialogue permanent avec les communautés locales au travers du programme Terrains d'entente® ; et
- un dispositif d'alerte ouvert aux parties prenantes tant internes qu'externes.

La politique des Droits de l'Homme est portée par le Comité exécutif d'Arkema qui s'assure de sa diffusion, les différentes régions du Groupe étant chargées de son application dans le respect des lois applicables. Un point régulier est fait au sein du Comité de pilotage de la RSE. L'examen des risques liés aux Droits de l'Homme est par ailleurs effectué par le Comité d'examen des risques du Groupe. Ces deux comités sont composés de membres du Comité exécutif ainsi que de certains directeurs fonctionnels, acteurs de la politique RSE et de la gestion des risques du Groupe. Le directeur du développement durable participe à ces deux comités et rend compte de l'activité RSE au moins annuellement au Comité exécutif, au Comité d'audit et des comptes et au Conseil d'administration.

La politique des Droits de l'Homme met l'accent plus particulièrement sur quatre domaines qui font l'objet d'un suivi particulier :

- la santé, la sécurité et la sûreté : les programmes, actions et résultats sont présentés au paragraphe 4.3.2 du présent chapitre. Les progrès réalisés sur les trois dernières années confirmeront la pertinence de l'approche déployée par le Groupe ;
- la santé et la sécurité des clients et utilisateurs finaux : les programmes et actions de gestion responsable des produits sont présentés au paragraphe 4.2.4 du présent chapitre ;
- les fournisseurs et sous-traitants : les dispositifs, actions et résultats sont présentés au paragraphe 4.4.4 du présent chapitre. En 2019, le périmètre d'évaluation des fournisseurs s'est ainsi très significativement étendu et des actions ont été menées auprès des fournisseurs sensibles ; et
- la promotion de la diversité et de l'égalité des chances. Les programmes et réalisations sont décrits au paragraphe 4.4.1.6 du présent chapitre.

## 4.4.4 Fournisseurs et sous-traitants

L'activité d'Arkema étant principalement basée sur la transformation de la matière et faisant appel à de nombreux prestataires et sous-traitants, les risques de défaillance des fournisseurs pour quelque raison que ce soit, y compris sociales et environnementales, pourraient impacter la performance du Groupe et sa capacité à servir ses clients.

Le Groupe s'est engagé à prendre en compte, dans sa politique d'achats, les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux et souhaite ainsi construire avec ses fournisseurs et sous-traitants des relations pérennes, équilibrées, durables et fondées sur la confiance. Ces relations doivent se développer dans la clarté et le respect des termes contractuels négociés, y compris en ce qui concerne la propriété intellectuelle. Dans le choix de ses partenaires industriels et commerciaux, Arkema privilégie ceux qui adhèrent à ses engagements sociétaux.

Un Comité de pilotage achats durables se réunit *a minima* une fois par trimestre. Ce comité regroupe les directions des achats (biens et services/logistique/matières premières) et du développement durable. Les faits marquants évoqués lors de ce comité sont ensuite présentés au Comité de pilotage de la RSE et les éléments du plan de vigilance relatifs aux fournisseurs et sous-traitants sont soumis du Comité d'examen des risques. Afin de réduire les risques et promouvoir des relations durables avec les fournisseurs et sous-traitants, les outils suivants ont été mis en place.

### 4.4.4.1 LE CODE DE CONDUITE DES FOURNISSEURS

La démarche d'achats responsables du Groupe est guidée par les principes éthiques énoncés dans son Code de conduite décrit au paragraphe 4.4.2 du présent chapitre. Le Groupe est également signataire de la charte nationale interentreprises de l'organisation professionnelle des acheteurs de France et de la médiation interentreprises, qui repose sur dix engagements pour des achats responsables. Dans le cadre de cette démarche, le Groupe s'est doté d'un code spécifique, le Code de conduite des fournisseurs qui résume tous les aspects RSE associés. Il est déployé sur l'ensemble des entités du Groupe et a fait l'objet d'une mise à jour en 2019 visant à renforcer les attentes, notamment en matière de Droits de l'Homme et droit du travail, de santé et de sécurité, d'environnement, d'éthique et de conformité.

Les exigences inscrites dans ce code portent notamment sur les Droits de l'Homme et ceux du travail, le respect de l'environnement, la qualité et la sécurité des produits et services fournis, et sur la conformité et l'éthique. Dans le cadre des principes d'intégrité et de transparence des affaires, les fournisseurs doivent se conformer aux principes du droit de la concurrence, de la prévention de la corruption, de la prévention des conflits d'intérêts, de la confidentialité et de la transparence et sincérité des informations communiquées. Le code est accessible sur le site Internet du Groupe.

Lors du choix d'un nouveau fournisseur, le Groupe sélectionne l'offre la plus adaptée à son besoin d'opérer dans les meilleures conditions de performance, de coût et de qualité tout en intégrant les performances RSE du fournisseur sélectionné. Tout nouveau fournisseur est informé des dispositions de ce code.

### 4.4.4.2 LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION AUX ACHATS RESPONSABLES

Les acheteurs du Groupe sont tous formés au Code de conduite des fournisseurs et à la démarche d'évaluation RSE. Des réunions de sensibilisation et d'informations ont lieu régulièrement. En 2019, des sessions de présentation de l'approche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise ont été réalisées avec chacune des directions achats pour chacune des régions. Elles ont été suivies de rappels et d'échanges sur la mise en œuvre de l'initiative *Together for Sustainability* pour l'évaluation des fournisseurs.

### 4.4.4.3 LES ÉVALUATIONS PAR LES TROIS DIRECTIONS ACHATS

La direction achats de biens et services a mis en place un questionnaire de pré-homologation intégrant des éléments de responsabilité sociétale. Elle analyse régulièrement les performances sécurité des personnels de ses principaux prestataires présents sur les sites du Groupe. Comme détaillé dans le paragraphe 4.3.2 du présent chapitre, le Groupe place la sécurité de ces personnes au même niveau que celle de ses collaborateurs et intègre leurs accidents dans le calcul des taux d'accidents du Groupe.

Pour ses achats logistiques, le Groupe sélectionne ses transporteurs et ses gestionnaires de dépôts en tenant compte de leurs performances en termes de sécurité, sûreté et environnement. Pour la sélection des transporteurs routiers de matières dangereuses, le Groupe s'appuie sur des évaluations menées par des organismes tels que le SQAS (*Safety and Quality Assessment System*) en Europe et le RSQAS (*Road Safety and Quality Assessment System*) en Chine. De même, les navires utilisés mondialement pour les transports en vrac des produits du Groupe font l'objet d'une évaluation (*vetting*) préalable par un tiers. Concernant les dépôts, les exigences d'inventaires ont été renforcées de façon à pouvoir connaître en temps réel la composition des stocks de produits du Groupe qui s'y trouvent ainsi que leur localisation précise. Les processus et les moyens de contrôle sont en cours de mise à jour.

Pour ses achats de matières premières, le Groupe assure généralement une évaluation de ses fournisseurs sur la base de questionnaires de pré-homologation. Ces questionnaires servent à évaluer leur système de management et leur adhésion aux principes du programme *Responsible Care*® et à vérifier leurs certifications selon des référentiels de type ISO.

## FOCUS

**La performance sociétale intégrée dans le choix des prestataires**

En 2017 et 2018, Arkema France avait évalué via l'initiative *Together for Sustainability* (voir le paragraphe 4.4.4.5 du présent chapitre) ses fournisseurs de prestations « électriques », « instrumentations », « détection et lutte incendie » ainsi que « pesage », permettant de s'assurer de la sélection des meilleurs prestataires en intégrant leurs performances sociétales. La moyenne de la notation Ecovadis des prestataires ainsi sélectionnés est de 10 points supérieure à la moyenne globale des notations de cette plateforme. En 2019, un plan d'audit des fournisseurs retenus a été réalisé, toujours selon l'initiative *Together for Sustainability* et confirme leurs très bonnes performances en matière de responsabilité sociétale.

Arkema, dans le cadre de sa production de matériaux de performances à base de matières renouvelables est engagé dans l'initiative Pragati avec les partenaires industriels BASF et Jayant Agro-Organics Ltd, ainsi que l'ONG Solidaridad. Cette initiative déployée dans l'état du Gujarat en Inde et démarrée en 2016 vise à mettre en place un cadre adapté à la production durable de graines de ricin sur l'ensemble des dimensions sociales, environnementales et économiques. À ce jour, le projet Pragati a permis de former plus de 3 000 cultivateurs, qui détiennent désormais une certification officielle. Le bilan de ce projet est largement positif avec notamment une augmentation du rendement, des conditions de sécurité et de santé améliorées pour les agriculteurs, une utilisation raisonnée des engrais et de l'eau d'irrigation grâce à l'adoption de bonnes pratiques agricoles dans 26 villages. Il a été décidé en 2019 de reconduire ce projet pour une durée de 3 ans. Par ailleurs, un secrétariat indépendant, la Sustainable Castor Association a été créé afin de promouvoir plus largement le Code de bonnes pratiques agricoles appelé SuCESS (Sustainable Castor Caring for Environmental and Social Standards) sur lequel le projet Pragati s'appuie.

**4.4.4.4 LES AUDITS DES FOURNISSEURS ET DU PROCESSUS ACHAT**

Dans le cadre du Code de conduite des fournisseurs, les fournisseurs s'engagent à respecter l'ensemble des attentes du Groupe en matière de RSE et, à ce titre, à coopérer lors de la réalisation d'audits sur le respect de ce code.

À titre d'exemple, le Groupe audite régulièrement ses fournisseurs de prestations logistiques au travers de visites et évaluations des entreprises de transport et des dépôts extérieurs. Ces audits sont menés en complément d'évaluations réalisées par des tiers comme le *Safety & Quality Assessment System* pour la voie terrestre, le *Chemical Distribution Institute* pour la voie maritime ou l'*European Barge Inspection Scheme* pour la voie fluviale.

Par ailleurs, la direction de l'audit interne et du contrôle interne du Groupe mène chaque année des audits de filiales du Groupe au cours desquels elle réalise différents tests sur les processus d'homologation et d'évaluation des fournisseurs ainsi que sur les pratiques et risques associés aux fonctions achats de matières premières et achats de biens et services.

**4.4.4.5 L'ADHÉSION À L'INITIATIVE TOGETHER FOR SUSTAINABILITY (TFS)**

Afin de s'appuyer sur des standards reconnus et de mutualiser la réalisation d'évaluations des fournisseurs, le Groupe a rejoint, en 2014, l'initiative *Together for Sustainability* (TfS) fondée par six chimistes européens. Ce programme mondial a pour objectif de développer la responsabilité sociétale le long de toute la chaîne de service de l'industrie chimique et s'appuie, pour ce faire, sur les principes du Pacte mondial de l'Organisation des Nations Unies et du *Responsible Care*®. Ce programme permet ainsi de mutualiser, avec d'autres sociétés chimiques, la réalisation d'évaluations de la démarche RSE de leurs fournisseurs et sous-traitants. Les résultats de ces évaluations menées par la société Ecovadis ou d'audits réalisés par les sociétés d'audit indépendantes sont ainsi partagés auprès des adhérents du programme TfS. Dans ce cadre, la société Ecovadis assure l'analyse des documents et réponses transmis par les fournisseurs sur des critères RSE en phase avec les standards internationaux ainsi qu'une veille sur les remontées d'informations par des parties prenantes externes.

Un représentant des achats est spécifiquement chargé d'animer la dynamique TfS au sein du Groupe. Un Comité de pilotage TfS a été mis en place et se réunit *a minima* une fois par trimestre. Ce comité regroupe les directions achats (biens et services/logistique/matières premières) et du développement durable. Les points évoqués lors de ce comité sont ensuite présentés auprès du Comité de pilotage de la RSE et du Comité d'examen des risques.

À fin 2019, plus de 1 600 fournisseurs et sous-traitants du Groupe ont fait l'objet sur la période des trois dernières années d'une évaluation au regard des critères RSE, contre environ 1 400 en 2018. Les fournisseurs évalués représentent plus de 50 % du montant des achats du Groupe. Dans le cadre de ces évaluations, le Groupe a identifié certains fournisseurs ayant des évaluations insuffisantes en matière de RSE et les a sollicités pour qu'ils fassent évoluer leurs pratiques dans ce domaine. Les actions en découlant sont suivies dans le temps par les acheteurs en interface avec ces fournisseurs et sous-traitants. Les résultats des évaluations sont également pris en compte par les acheteurs pour guider leurs choix lors de la sélection des fournisseurs.

Sur l'année 2019, 57 % des fournisseurs ayant mis à jour leur évaluation ont progressé dans leur notation RSE.

## Fournisseurs sensibles

En 2018, les trois directions achats ont défini les critères permettant d'identifier les fournisseurs et sous-traitants sensibles, c'est-à-dire ceux qui *a priori* sont susceptibles de présenter des risques au regard des Droits de l'Homme, de la santé et la sécurité des personnes, du respect des normes internationales du travail, de l'environnement ainsi que de la corruption. Ces critères sont relatifs à leur activité ainsi qu'au pays d'appartenance du fournisseur. Ces trois directions orientent les évaluations et les audits de façon à ce que les fournisseurs sensibles et récurrents soient systématiquement évalués puis sollicités et audités si l'évaluation révélait des pratiques insuffisantes.

## 4.4.4.6 L'IMPACT DE LA SOUS-TRAITANCE

Le Groupe a recours à la sous-traitance dans deux cas principaux : d'une part, pour la fabrication de certains produits finis pour le compte du Groupe, pour laquelle les montants sont très limités, et d'autre part, pour des opérations de maintenance. Ainsi, une partie des 279 millions d'euros d'investissements consacrés à la maintenance des unités industrielles, à l'environnement et la sécurité, fait l'objet de contrats de sous-traitance.

Dans le cadre de la politique achats du Groupe, les sous-traitants sont soumis au Code de conduite des fournisseurs et aux conditions générales d'achats qui y sont associées.

## 4.4.5 Actions dans le cadre des affaires institutionnelles

En tant que chimiste responsable, le Groupe est en interaction avec les autorités publiques partout où il est implanté afin notamment de contribuer à l'élaboration d'un encadrement législatif et réglementaire favorable au développement de ses activités dans le strict respect de ses valeurs et de ses engagements, notamment en matière de responsabilité sociale et environnementale. Dans ce cadre, il peut être amené à contribuer au débat public sur des sujets en rapport direct avec ses activités, tout en observant une stricte neutralité politique.

L'action du Groupe dans ce domaine s'inscrit dans le respect des dispositions sur la représentation d'intérêts dans les pays où il intervient. Arkema est ainsi inscrit sur le « registre de transparence » des institutions européennes et s'est engagé sur le respect du Code de conduite qui lui est associé. De la même façon, Arkema est inscrit, en France, sur le registre numérique national des représentants d'intérêts mis en place en 2017 et qui est géré par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP).

Le Groupe est également actif dans plusieurs fédérations ou associations professionnelles, comme l'AFEP (association française des entreprises privées) et France Industrie, en France, et dans des associations professionnelles de la chimie comme France chimie, en France, le CEFIC en Europe, l'*American Chemistry Council* aux États-Unis, ainsi que l'*Association of International Chemical Manufacturers* et la *China Petroleum & Chemical Industry Federation* en Chine. En complément, le Groupe est adhérent de près de cinquante associations et syndicats professionnels

sectoriels spécialisés à travers le monde, dont l'objet est en rapport très direct avec l'activité de ses *Business Lines*.

Les collaborateurs en charge des relations institutionnelles ont pour mission de suivre les initiatives publiques au niveau local, national ou international qui peuvent impacter le Groupe et d'agir dans ce cadre pour défendre ou promouvoir ses intérêts. Les domaines prioritaires d'intervention sont les suivants : la compétitivité des entreprises dans sa dimension globale (au niveau du Groupe : fiscalité et notamment fiscalité de production, charges sociales, droit social, réglementation en général, etc.) et locale (sites industriels : réglementation sécurité, santé et environnement, accompagnement des projets de développement et des réorganisations), la transition énergétique et climatique, ainsi que l'économie circulaire.

Aux États-Unis, Arkema Inc. déclare trimestriellement au Congrès ses activités de représentation d'intérêt, en application du *Lobbying Disclosure Act* de 1995 (section 5). Deux employés d'Arkema Inc. interviennent en tant que « lobbyistes enregistrés » auprès du Congrès, en particulier sur le sujet des gaz de réfrigération.

Pour l'ensemble du monde, le Groupe aura, en 2019, sur un total de 4,5 millions d'euros, versé 3 millions d'euros de cotisations à des organisations professionnelles à vocation générale ou spécialisée, 0,4 million d'euros à des consultants pour les mêmes objets et aura enregistré 1,1 million d'euros de dépenses internes correspondantes.

## 4.4.6 Entreprise engagée et philanthrope

Dans les cinquante-quatre pays où il opère, le Groupe se positionne comme une entreprise contributrice au développement sociétal de ses territoires d'implantation. Il crée des emplois directs et indirects, développe les compétences et savoir-faire locaux, effectue des achats, établit des partenariats d'affaires et s'acquitte des impôts et taxes.

En particulier, le Groupe favorise l'emploi local à tous les niveaux hiérarchiques. Pour les équipes de direction de ses filiales étrangères, le Groupe privilégie le recrutement local. Ainsi, la proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels hors de France se situe au-dessus de 80 %.

La contribution économique du Groupe à la société qui l'entoure est constituée de nombreux éléments disponibles notamment au chapitre 5 (chiffres d'affaires, investissements, dépenses d'exploitation, salaires et charges, impôts et taxes, dividendes, etc.) du présent document. Ces éléments constituent l'empreinte économique et sociale du Groupe.

Au-delà de la contribution économique, le Groupe mène une politique de revitalisation des bassins économiques et de soutien scientifique en amont de l'innovation industrielle.

Enfin, dans un environnement de plus en plus interconnecté, le Groupe, en tant qu'acteur économique responsable, s'attache à développer des liens étroits avec l'ensemble de ses parties prenantes. Partout dans le monde, le Groupe déploie une communication de proximité afin de construire des relations de confiance et de qualité avec son environnement immédiat. Ce dialogue permet de mieux appréhender les attentes de la population locale et de mieux les intégrer dans la stratégie RSE du Groupe.

### 4.4.6.1 L'INNOVATION AU SERVICE DES TERRITOIRES

Le Groupe mène une politique de soutien aux petites et moyennes entreprises (PME) innovantes et en relation avec ses activités, au travers de projets communs ou de prises de participation. Il s'agit, par exemple, pour chaque centre de recherche, de former un pôle étroit avec une université ou un institut de recherche voisin, tout en mettant en place les conditions d'un partenariat avec les PME locales. Ainsi, le Groupe est l'un des membres fondateurs d'Axelera, pôle de compétitivité à vocation mondiale qui rassemble et coordonne sur la région Auvergne Rhône-Alpes (France) les acteurs de l'industrie, de la recherche et de la formation autour de la thématique chimie et environnement. Depuis 2015, Bostik a établi un partenariat avec l'université de Warwick (Royaume-Uni) sur la technologie des patches transdermiques utilisant les adhésifs thermofusibles sensibles à la pression. Ce partenariat a conduit à la création d'une *spin-off* appelée Medherant.

### Soutien aux PME-PMI

Le développement de ces partenariats locaux permet au Groupe de stimuler l'innovation tout en intensifiant son ancrage territorial. Ainsi, sur le bassin de Lacq en France, le Groupe apporte un appui d'infrastructure et technique à de jeunes entreprises innovantes qui viennent s'installer dans la pépinière d'entreprises *Chemstart'up* dédiée à la chimie.

Le Groupe se positionne également comme un acteur-clé en amont de certaines filières industrielles d'avenir stratégique telles que les matériaux composites thermoplastiques, les matières premières renouvelables, les matériaux pour les nouvelles énergies, ou l'impression 3D.

En 2019, Arkema a inauguré un nouveau Centre d'Excellence Mondial pour l'impression 3D au Cerdato, Centre de Recherche de Serquigny en Normandie (France). Avec la région Normandie comme partenaire, ce centre d'excellence dédié à la fabrication additive à partir de poudres de polymères haute performance bénéficiera aux entreprises et organismes de formation de la région, dans une démarche collaborative visant une appropriation accélérée de ces nouveaux modes de production. Dédié à l'impression par fusion sur lit de poudre, il complète le dispositif actuel du Groupe, qui comprend un centre situé à Exton (Pennsylvanie, US) pour les résines liquides photoréticulables inauguré en 2018 et un autre à King of Prussia (Pennsylvanie, US) pour l'extrusion de filaments.

Aux États-Unis, sur cette même thématique de l'impression 3D, Arkema a signé deux partenariats distincts avec des PME, l'un avec la société Continuous Composites (Idaho) combinant la puissance des matériaux composites avec un procédé d'impression 3D à séchage rapide, et l'autre avec Carbon (Californie), pour soutenir la prochaine génération de plateformes de fabrication numériques entièrement intégrées.

### Partenariats académiques

Par ailleurs, le Groupe mène une politique d'innovation ambitieuse et entretient des relations suivies avec l'écosystème scientifique et éducatif des différentes régions du monde où il est présent, notamment au travers de nombreux partenariats avec des universités et laboratoires de recherche, publics ou privés, tels que le CNRS ou le CEA en France. Ces partenariats comme celui établi avec l'université technologique de Compiègne autour de la « *Smart House by Arkema* » en France ou la collaboration avec Hydro Québec à Lacq (France), sont détaillés au paragraphe 1.1.5 du présent document.

En 2016, Arkema a établi son centre d'innovation coréen au sein de l'université de HanYang à Séoul. Ce centre est spécialisé dans les polymères à haute performance et les énergies renouvelables, domaines d'excellence de l'université. Et plus récemment en Asie, en 2018, Arkema s'est associé avec l'université de Monash en Malaisie. L'objectif est de développer sur le campus de Kuala Lumpur des connaissances dans le domaine de la biocatalyse, discipline qui permettrait d'utiliser des modes réactionnels plus

efficaces que ceux de la chimie traditionnelle ou d'identifier des substituts à certaines matières premières utilisées dans la production de produits soufrés. Le déploiement de ce pôle de recherche en biocatalyse vise selon les engagements du Groupe à développer des procédés de plus en plus durables.

## 4.4.6.2 L'ENGAGEMENT CITOYEN

Dans le cadre de son engagement sociétal, Arkema mène des initiatives de mécénat et de philanthropie en lien avec sa politique RSE, ses valeurs, notamment la solidarité, et s'engage prioritairement sur les thématiques citoyennes de l'éducation, l'insertion des jeunes, la mixité et l'accès à l'eau. Ces initiatives sont portées au niveau du Groupe par le directeur général Ressources Humaines et Communication, membre du Comité exécutif. Elles sont déployées dans le monde entier et s'appuient au niveau local sur la démarche de proximité Terrains d'entente®.

### La démarche Terrains d'entente®

Terrains d'entente® est une démarche de dialogue de proximité formalisée et mise en œuvre il y a plus de quinze ans. Dépassant le strict cadre réglementaire, cette approche pionnière des relations de proximité permet de développer activement le dialogue et l'échange avec les parties prenantes, au niveau local, dans tous les pays où le Groupe est présent.

Avec pour objectif l'amélioration de l'acceptabilité sociétale des usines, et une meilleure connaissance de l'activité du Groupe, elle s'articule autour de trois axes :

- **Écouter pour comprendre les attentes** : l'identification des préoccupations des riverains est essentielle pour mieux

répondre à leurs éventuelles inquiétudes sur les risques industriels ou chimiques ;

- **Dialoguer et informer sur les activités du Groupe** : les échanges sur la nature des activités du site, les produits et les procédés de fabrication mais également sur la vie du site et ses projets sont au cœur de la démarche ; et
- **Prévenir les risques et progresser** : au-delà de l'amélioration constante de la sécurité, de la protection de la santé et de l'environnement sur ses sites, le Groupe s'attache à déployer une culture de prévention des risques partout où il est implanté. Ainsi, dans une démarche proactive, des simulations d'incidents ou d'accidents sont régulièrement organisées afin de tester les moyens d'intervention, les procédures, ainsi que les modalités d'alerte et d'information pour la protection des salariés et des riverains.

La mise en œuvre opérationnelle de la démarche Terrains d'entente® est portée par les directeurs des sites du Groupe, qui sont assistés par les responsables ressources humaines ou communication.

### Des actions Terrains d'entente® dans le monde entier

En 2019, 990 initiatives Terrains d'entente® ont été réalisées dans le monde et 78 % des sites industriels ont participé à ces événements. Ces initiatives se répartissent comme suit par zone géographique :

## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU NOMBRE D' ACTIONS TERRAINS D'ENTENTE®

	2019	2018	2017
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>990</b>	<b>1 064</b>	<b>1 011</b>
Europe	480	421	359
Amérique du Nord	369	486	409
Asie	92	126	204
Reste du monde	49	31	39

Aux États-Unis, 76 % des sites industriels ont participé à de telles initiatives en 2019, en Europe 78 % et en Asie 95 %.

Ces actions s'adressent principalement aux riverains (entreprises, particuliers, autorités et élus locaux), au monde de l'éducation (écoles et universités) et aux associations.

## NOMBRE D' ACTIONS TERRAINS D'ENTENTE® PAR TYPOLOGIE DE PARTIE PRENANTE

	2019	2018	2017
Riverains	529	252	379
Éducation	295	294	293
Associations	287	376	339

Le nombre d'initiatives Terrains d'entente® a légèrement reculé de 1 064 en 2018 à 990 en 2019 tout en touchant un nombre plus important de parties prenantes. Ces résultats reflètent des actions plus ciblées vers les communautés locales d'une part, et la mise en œuvre d'actions destinées à plusieurs typologies de parties prenantes d'autre part. En Europe, et plus particulièrement en France, l'augmentation des actions envers les riverains est notamment liée au sponsoring de la Coupe du Monde Féminine de Football qui a permis de nombreuses actions autour de l'éducation, l'insertion ou la diversité.

Le pourcentage des sites industriels participant à la démarche Terrains d'entente® est en recul en 2019 du fait de l'intégration récente des sites nouvellement acquis qui devraient progressivement s'associer à la démarche.

#### Les actions vers les riverains et le grand public

Comme chaque année, les sites du Groupe ont ouvert leurs portes au public afin notamment d'expliquer les solutions que la chimie peut apporter dans la vie quotidienne.

Aux États-Unis et en Asie, au-delà de l'accueil du public, de nombreux sites participent à des réunions d'information organisées par des associations de riverains.

En France, au-delà de sa participation régulière à des forums d'étudiants ou collégiens, depuis plusieurs années, le Groupe est partenaire de :

- la Fête de la science, créée à l'initiative du ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche qui est un moment d'échange privilégié entre les chercheurs et le grand public ; et
- la Semaine de l'industrie qui a pour objectif de faire découvrir aux jeunes et aux demandeurs d'emplois l'industrie et ses métiers.

Le Groupe s'associe également à des actions en faveur de l'environnement. Ainsi, en 2019 aux Philippines, pour la 5<sup>e</sup> année consécutive, 50 volontaires du site Bostik de Tanay ont participé au programme de plantation d'arbres *Let's MulTREEply*. En Inde, des actions de sensibilisation à la gestion et au recyclage des déchets plastiques ont été menées par des employés du Groupe auprès d'une cinquantaine d'élèves de l'école primaire de Poondiyankuppam et de leurs professeurs.

L'inauguration du nouveau Centre d'Excellence Mondial pour l'impression 3D (fabrication additive) de Serquigny en Normandie (France), a été l'occasion de dialoguer avec différentes parties prenantes : autorités et élus locaux et régionaux, journalistes, partenaires de recherche ou industriels, comme détaillé au paragraphe 4.4.6.1 de la présente section.

#### Les actions en liaison avec le monde associatif

Les valeurs de solidarité et de responsabilité portées par le Groupe se prolongent dans les actions qu'il mène avec des associations dans les territoires où il est implanté. De nombreux exemples à travers le monde témoignent de la volonté des collaborateurs du Groupe de venir en aide à ceux qui en ont le plus besoin et de participer activement à la vie locale.

Ainsi, le Groupe mène ou s'associe régulièrement à des actions de solidarité en matière de :

- handicap, domaine dans lequel le Groupe apporte son soutien à plusieurs associations engagées auprès de personnes en situation de handicap pour faciliter leur insertion ;
- santé et de partage : dans ce domaine, le Groupe et ses employés participent à de nombreuses opérations caritatives ; et
- environnement dans le cadre des actions en faveur de la biodiversité (voir le paragraphe 4.3.3.4 du présent chapitre).

Enfin, Arkema a lancé début 2018 en France le dispositif « ARRONDI sur salaire ». Cette solution de mécénat participatif permet à chaque salarié, s'il le souhaite, de verser les « centimes » de son salaire à une association de son choix présélectionnée. Arkema agit en co-solidarité en abondant les « centimes », c'est-à-dire en effectuant un versement complémentaire du même montant. Les associations destinataires de cette action de mécénat agissent dans des domaines en lien avec la politique RSE du Groupe, comme par exemple les thématiques de l'eau ou du handicap. Ainsi, grâce à cette action de mécénat, plus de 600 salariés ont effectué un don auprès de 6 associations en 2019.

#### L'éducation

Partout dans le monde, le Groupe a fait du renforcement des relations avec le monde de l'éducation une priorité.

Ainsi, il mène régulièrement des actions en collaboration avec les milieux éducatifs afin de promouvoir la culture scientifique et les métiers de la chimie auprès des jeunes publics. Localement, les sites organisent régulièrement des visites de leurs installations dans le cadre des « journées école à l'usine », participent à des initiatives à visée pédagogique ou interviennent lors de conférences dans des instituts d'études supérieures.

Créée en 1996, la fondation d'Arkema Inc. aux États-Unis engage des actions désintéressées avec une priorité donnée à la science et à l'éducation à tous les niveaux. Depuis sa création, cette fondation dispense chaque année un module d'enseignement *Science Teacher Program* qui bénéficie à de nombreux professeurs ou chercheurs en sciences. En 2019, près de 80 enseignants de 41 écoles ont profité de ce module.

En 2016, en France, le Groupe s'est engagé auprès de la fondation CGénial pour la promotion des sciences auprès des jeunes et lui apporte son soutien pour valoriser les filières et métiers scientifiques auprès des collégiens et lycéens en France. En signant ce partenariat, Arkema a réaffirmé son engagement à œuvrer pour attirer les jeunes vers les sciences et pour développer les échanges entre le milieu académique et l'entreprise en participant aux programmes phares proposés par la fondation. Sur l'année 2019, près de 130 professeurs ont ainsi été accueillis dans les usines et centres de recherche français du Groupe et plus de 800 lycéens et collégiens ont bénéficié de l'expérience d'intervenants volontaires Arkema lors de rencontres en classe.

À l'occasion de ses 10 ans et dans la continuité de son engagement RSE, Arkema a créé un fonds pour l'éducation. Son objectif est de financer des projets proposés par des salariés bénévoles qui s'investissent en faveur de l'éducation. Le Groupe soutient ainsi le travail, l'implication et l'engagement sans frontière de ses collaborateurs. Depuis sa création, 33 projets à visée pédagogique portés par des associations ont été sélectionnés pour être déployés dans 14 pays. Les salariés porteurs de ces projets sont issus de 9 pays où le Groupe opère.

## L'insertion

Le Groupe contribue également à favoriser l'insertion des jeunes en situation de précarité en leur permettant d'accéder à une formation diplômante. Créée sous l'égide de la Fondation de France et du Groupe, la Fondation ENSIC (École Nationale Supérieure des Industries Chimiques) a par exemple vocation à favoriser l'accès aux enseignements dispensés par l'école en allouant des bourses aux étudiants en difficulté financière. Depuis sa création, cette fondation a apporté son soutien à une centaine d'élèves.

En France, Arkema est depuis 2017 membre du cercle des mécènes du Théâtre des Champs Élysées (TCE) à Paris et a décidé, en 2019, de s'engager davantage en soutenant la « programmation jeune public » du TCE. À travers cette action qui vise à donner l'accès à la musique et à l'art lyrique à des enfants de 6 à 12 ans de milieux défavorisés, Arkema s'inscrit dans une démarche d'insertion de jeunes en harmonie avec les valeurs de solidarité et de responsabilité prônées par le Groupe.

## La mixité

En lien avec sa démarche interne de promotion de la mixité et sa volonté de recruter des femmes dans toutes les fonctions, y compris en usines, Arkema a signé en 2019 un partenariat de 3 ans avec la Fédération Française de Football pour devenir le partenaire titre de la 1<sup>ère</sup> Division Féminine de Football en France. La compétition a changé de nom pour devenir la *D1 Arkema*. Cet engagement s'inscrit dans la continuité du sponsoring de la Coupe du Monde Féminine de Football, France 2019™. Il représente un formidable levier pour valoriser la place des femmes dans le sport et dans l'entreprise. L'objectif est de montrer que les femmes ont toute leur place dans l'industrie et la chimie, tout comme dans le

football, deux univers encore perçus comme très masculins. De plus, ce partenariat permet au Groupe de souligner que certains matériaux comme l'élastomère Pebax® entrent dans la confection des semelles des chaussures de football.

Ce partenariat se traduit au niveau international par des actions locales de soutien au football féminin auprès de clubs amateurs, proches de nos sites comme par exemple aux États-Unis, où Arkema soutient une équipe de jeunes filles de New York.

## L'eau

Dans le prolongement de son action de mécénat *Sail for Water* de 2015 à 2017, Arkema a poursuivi son engagement dans l'accès universel à l'eau potable avec la distribution de kits de filtration. Cela s'est traduit en 2018, par une mission menée au Népal par l'association *No Thirst Initiative* qui a distribué 300 kits de filtration dans des villages, écoles, hôpitaux et dispensaires permettant l'accès à l'eau potable à plus de 3 000 personnes situées en zones reculées. En 2019, 100 kits ont été fournis à l'association Soleil d'or, partenaire du Secours Populaire Français pour venir en aide aux populations sinistrées des Bahamas, à la suite du passage de l'ouragan Dorian.

## L'innovation

Le Groupe a choisi de montrer et expliquer au grand public l'innovation au service de la performance à travers un partenariat dans la voile. Depuis 2013, Arkema soutient la construction de voiliers de course au large très innovants et leur programme de courses. Les matériaux innovants d'Arkema ont ainsi été utilisés successivement dans la conception et l'amélioration des performances d'un multicoque Multi50 et d'un monocoque Mini 6.50. Débutée en 2018 et avec une mise à l'eau planifiée au printemps 2020, la construction d'un trimaran Multi50 de nouvelle génération permettra d'appliquer davantage de solutions performantes d'Arkema.

Lors des départs ou arrivées de courses, le Groupe invite ses parties prenantes à visiter le bateau et rencontrer les skippers, en France ou outre-Atlantique. Une occasion pour les salariés et leurs familles, les étudiants des écoles partenaires ainsi que les clients et les partenaires techniques de dialoguer et découvrir les liens existant entre innovation et performance grâce aux matériaux avancés d'Arkema.



## 4.5 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING

### 4.5.1 Organisation du reporting

L'objectif du *reporting* extra-financier est de doter le Groupe d'un outil de pilotage et de mesure d'efficacité de sa politique de responsabilité sociétale en faveur du développement durable.

#### PÉRIMÈTRE ET PÉRIODE DE REPORTING

Le périmètre de *reporting* des informations sociales et environnementales est explicité ci-dessous. Afin d'optimiser l'organisation, la coordination et l'intégration des rapports financiers et extra-financiers, le Groupe collecte ces informations sur l'année civile.

#### ORGANISATION ET PROTOCOLE DU REPORTING

Pour collecter l'ensemble des données sécurité, environnementales, sociales et sociétales, le Groupe a défini des directives internes destinées à l'ensemble de ses sites. La campagne de *reporting* est organisée annuellement. Pour certains sujets spécifiques, des points intermédiaires sont réalisés trimestriellement afin d'identifier puis de réaliser, en temps utile, les actions correctrices éventuellement nécessaires. Ces points intermédiaires ne donnent pas lieu à publication.

#### CONFORMITÉ ET STANDARDS

Le Groupe publie des informations sociales, environnementales et sociétales conformément aux dispositions des articles L. 225-102-1, tel que modifié pour la dernière fois par la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018, et R. 225-105 et R. 225-105-1, tels que modifiés par le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, du Code de commerce. Arkema suit par ailleurs les recommandations de la norme ISO 26000. Conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce susvisé, ces informations ont fait l'objet d'une vérification par un Organisme Tiers Indépendant qui a émis un avis motivé sur la conformité de la déclaration susvisée et sur la sincérité des informations publiées. Cet avis figure au paragraphe 4.5.6 du présent chapitre.

Le *reporting* reprend les lignes directrices des normes GRI. L'index de contenu GRI se trouve au paragraphe 4.5.5 du présent chapitre.

### 4.5.2 Note méthodologique sur les indicateurs environnementaux et sécurité

#### 4.5.2.1 PÉRIMÈTRE ET OUTILS DE REPORTING ENVIRONNEMENTAL

##### Données extensives

Les données quantitatives extensives environnementales du Groupe sont issues de son système de *reporting* environnemental REED (*Reporting of Environmental and Energy Data*) accessible mondialement sur la plateforme Web d'une société de service.

Les valeurs des indicateurs extensifs, une fois publiées après vérification par l'Organisme Tiers Indépendant, ne sont plus modifiées dans le système REED. Toute modification rétroactive ultérieure due à une modification de méthode d'estimation ou à une correction fait l'objet d'une note dans le texte du paragraphe 4.3.3 du présent chapitre.

Les données sont entrées par les services Hygiène, Sécurité Environnement (HSE) des sites du Groupe et validées à deux niveaux, géographique puis Groupe.

Le périmètre de consolidation du *reporting* environnemental couvre l'ensemble des sites industriels du Groupe pour lesquels les permis d'exploitation (et d'émissions) au 31 décembre 2019 sont au nom d'Arkema ou d'une filiale majoritaire. Ainsi, le périmètre couvre en 2019 plus de 99 % des activités industrielles du Groupe. Compte-tenu de sa contribution au climat, le site de Bayport American Acryl, détenu à 50 % par le Groupe a été inclus dans le périmètre de l'indicateur stratégique émissions de gaz à effet de serre. Les émissions de scopes 1 et 2 des années précédentes ont été recalculées pour tenir compte de cette intégration.

Le périmètre de consolidation du *reporting* énergie couvre l'ensemble des sites industriels opérés par le Groupe ou par ses filiales majoritaires, des sièges sociaux et des centres de recherche et développement sur un périmètre de plus de 91 %. À noter que ce périmètre couvre plus spécifiquement 98 % de l'ensemble des sites industriels opérés par le Groupe ou par ses filiales majoritaires.

Les activités cédées ou arrêtées en cours d'année 2019 ne sont pas incluses dans le reporting 2019 mais demeurent dans le reporting des années précédentes.

Les activités acquises en cours d'année 2019 sont incluses dans le reporting 2019 pour l'ensemble de leur activité sur l'année 2019 à l'exception des activités du groupe ArrMaz, Lambson et Prochimir acquises courant 2019, qui ne font pas partie du reporting 2019.

Les activités démarrées courant 2019 font l'objet d'un reporting à partir de leur démarrage.

## Données intensives (EFPI)

Afin de piloter de manière plus précise sa performance environnementale et de fournir un rapport de données consolidées du Groupe mieux à même de décrire l'évolution de cette performance, Arkema a adopté une méthodologie permettant à ses usines de rapporter des indicateurs intensifs, EFPI (*Environmental Footprint Performance Indicator*). Cette méthodologie de calcul d'intensités d'émissions ou de consommations de ressources rapportées à des volumes de production, basée sur l'année 2012, référence fixée par le Groupe, limite l'impact de l'évolution de son périmètre d'activité et des productions de ses usines ainsi que tout changement dans la méthode d'estimation ou de calcul des variables d'empreinte environnementale.

Les données quantitatives intensives environnementales du Groupe sont issues du même système de reporting environnemental REED accessible mondialement sur la plateforme Web d'une société de service.

Les données EFPI sont entrées par les services HSE des sites du Groupe et validées à deux niveaux, directeur industriel puis Groupe. Elles font l'objet de multiples tests de cohérence.

Le périmètre de consolidation du reporting EFPI couvre les sites du Groupe pour lesquels les permis d'exploitation (et d'émissions) au 31 décembre 2018 sont au nom du Groupe Arkema ou d'une filiale majoritaire et qui font partie des sites les plus contributeurs du Groupe. L'ensemble des émissions ou consommations de ces sites représentent au moins 80 % de celles du Groupe de l'année N-1.

Les activités cédées ou arrêtées en cours d'année 2019 ne sont pas incluses dans le reporting EFPI 2019 mais demeurent dans le reporting EFPI des années précédentes.

Les activités démarrées courant 2018 feront l'objet d'un reporting EFPI en 2020 par comparaison à la performance de l'année 2019.

Les activités acquises en cours d'année 2019 seront incluses dans le reporting EFPI 2021 pour l'ensemble de leur activité de l'année 2021 par comparaison à la performance de l'année 2020.

La méthodologie de calcul des EFPI permet le rattachement de nouveaux sites déclarants à la performance antérieure du Groupe. Au cas où l'intégration de nouveaux sites en nombre important entraînerait une modification significative de l'intervalle de confiance de ce calcul de l'EFPI du Groupe, il sera étudié si un facteur correctif doit être appliqué ou si l'utilisation d'une nouvelle année de référence s'avère nécessaire.

## 4.5.2.2 PÉRIMÈTRE ET OUTILS DE REPORTING SÉCURITÉ

Les données quantitatives concernant la sécurité :

- sont saisies dans le système de reporting environnemental REED (*Reporting of Environmental and Energy Data*) accessible mondialement sur la plateforme Web d'une société de service ;
- sont entrées par les sites et validées en central ; et
- couvrent 100 % des sites industriels opérés par le Groupe ou par ses filiales majoritaires, sièges sociaux et centres de recherche et développement. Les sites d'ArrMaz, Prochimir et Lambson ne sont pas inclus au reporting sécurité pour les accidents (voir le paragraphe 4.5.2.4 du présent chapitre) et l'observation croisée des tâches.

## 4.5.2.3 CHOIX DES INDICATEURS, DES MÉTHODES DE MESURE ET INFORMATION DES UTILISATEURS

Le Groupe a mis en place ces indicateurs afin de suivre notamment différentes émissions et consommations pertinentes pour son activité en cohérence avec les informations requises au titre des articles R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce. Ces indicateurs permettent de suivre les résultats des politiques mises en œuvre ou l'évolution de certaines émissions et consommations identifiées comme des risques.

Ces indicateurs ont été mis en place dès la création du Groupe en 2006 et sont suivis depuis, conformément aux obligations de reporting social et environnemental instaurées par la loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques, dite « loi NRE », du 15 mai 2001.

Le reporting environnemental fait l'objet d'une directive « Reporting Environnemental », d'une directive « Reporting EFPI », et d'une directive « Reporting Énergie », émises par les directions Sécurité Environnement Groupe (DSEG), Développement Durable (DDD), Achats de Matières Premières et d'Énergies (DAMPE) et accessibles à tous les personnels sur le site intranet du Groupe.

Les méthodes de calculs et estimations utilisées peuvent évoluer, par exemple pour des raisons de modification des réglementations nationales ou internationales, dans un souci de recherche d'homogénéité entre zones géographiques ou face à certaines difficultés dans leur application.

Les directives peuvent alors être déclinées sous forme de guides qui font l'objet, lorsque nécessaire, de séances de formation par zone.

Le reporting sécurité fait l'objet d'une directive « Reporting Mensuel Sécurité », émise par la DSEG et accessible à tous les personnels sur le site intranet du Groupe.

## Méthodologie de calcul de l'objectif de réduction d'émission de GES « SBT »

Les objectifs adoptés par les entreprises pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) sont considérés comme

« scientifiques » s'ils sont conformes à ce que la science climatique la plus récente juge nécessaire pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris – limiter le réchauffement planétaire à moins de 2 °C au-dessus des niveaux préindustriels et poursuivre les efforts pour limiter ce réchauffement à 1,5 °C.

La méthode repose sur la répartition dans le temps du budget carbone par le choix d'un scénario mondial d'émissions de GES adapté à une trajectoire bien en dessous de 2 °C (rapport 2018 du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat [GIEC]). Ensuite, un mécanisme de contraction des émissions absolues est appliqué, selon les recommandations de l'initiative *Science Based Targets* et basé sur une réduction de 41 à 72 % des émissions de GES entre 2010 et 2050. Pour le Groupe, cela correspond à une réduction annuelle de 2,5 % par an de ses émissions de GES de scopes 1 et 2.

#### 4.5.2.4 PRÉCISIONS SUR LES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SÉCURITÉ

Les précisions suivantes peuvent être apportées sur la définition des indicateurs appliqués par le Groupe.

##### Total des substances concourant à l'acidification

Cet indicateur est calculé à partir des émissions de SO<sub>x</sub>, NH<sub>3</sub> et NO<sub>x</sub> converties en tonnes équivalentes de SO<sub>2</sub>.

##### Composés organiques volatils (COV)

La liste des produits considérés comme COV peut varier d'un pays à l'autre et notamment entre l'Europe et l'Amérique du Nord.

Les définitions des COV utilisées par le Groupe sont celles recommandées en Europe par la directive 2010/75/UE relative aux émissions industrielles dite directive IED.

Les émissions des sites américains sont ainsi obtenues en ajoutant aux déclarations nationales des produits tels que les organiques fluorés.

##### Demande chimique en oxygène (DCO)

Les émissions DCO déclarées sont celles rejetées dans le milieu naturel.

Dans le cas où les eaux d'un établissement du Groupe sont traitées dans une station extérieure, la Déclaration tient compte de l'efficacité de traitement de la station extérieure.

Dans le cas où un site du Groupe reçoit une eau externe chargée en DCO, la Déclaration du Groupe porte sur la charge en DCO effectivement produite par le Groupe (sortante moins entrante).

##### Déchets

La séparation entre déchets dangereux et non dangereux peut varier entre les zones géographiques. Les définitions retenues sont celles de la convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontaliers de déchets dangereux et de leur élimination.

Les sous-produits qui sont valorisés sans traitement sur un site du Groupe en faisant l'objet de ventes à des tiers ne sont pas comptés comme des déchets.

##### Consommation d'eau

Toutes les sources d'eau sont incluses dans cette déclaration, eaux souterraines/puits, rivières, mer, réseau public ou privé, eau potable, sauf les eaux de pluie qui sont collectées dans des réseaux séparés.

##### Consommation d'énergie

Les consommations déclarées correspondent aux achats nets d'énergie.

Les autoproductions correspondant à l'énergie issue de réactions chimiques exothermiques qui ne constituent pas un prélèvement de la ressource énergie de la planète ne sont pas incluses.

Les ventes d'énergie sont déduites des achats d'énergie. C'est par exemple le cas de sites équipés de cogénération de vapeur et d'électricité à partir de gaz acheté (déclaré) qui revend de l'électricité (déduite).

Dans le cas où des sites ne disposent pas des données de décembre du fait de transmissions tardives par des fournisseurs d'énergie, les valeurs de l'année sont extrapolées à partir des données à fin novembre.

##### Émissions directes de gaz à effet de serre (GES)

Les émissions directes de GES déclarées concernent les gaz correspondant au protocole de Kyoto d'une part, et celles des HCFC correspondant au protocole de Montréal d'autre part.

Leur impact est calculé en tonnes équivalentes de CO<sub>2</sub>.

Dans ce rapport, les émissions ont été calculées pour l'année 2019 en utilisant les valeurs de pouvoir de réchauffement global publiées en 2007 par le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC).

Pour les émissions de GES de Bayport American Acryl, l'estimation est basée sur la consommation nette de fuel gaz reportée dans REED, qui correspond à la seule activité de combustion. Les valeurs sont croisées avec les valeurs suivies dans les années passées (valeurs disponibles de 2007 à 2010) avec un bon degré de fiabilité, proportionnellement à la quantité d'acide acrylique produit. Pour les émissions liées au procédé, les estimations sont faites sur la base des données du passé proportionnellement à la production d'acide acrylique. Dès lors qu'il y a eu évaluation, les valeurs les plus pénalisantes ont été systématiquement retenues.

##### Émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES)

Dans ce rapport, les émissions indirectes de CO<sub>2</sub> de *scope 2* ont été calculées en utilisant les consommations d'électricité et de vapeur et les coefficients d'émissions en tonne de CO<sub>2</sub> eq. par unité d'entrée (KWh ou tonne équivalent pétrole) communiquées par les fournisseurs des sites du Groupe ou à défaut à partir de valeurs communiquées par des autorités locales telles que la base de données EPA-2012 pour les États-Unis, la 2013 *Baseline Emission Factors for Regional Power Grids* du China NDRC (*National Development & Reform Council*) pour la Chine, les données de la SERMANAT (*Mexico's Federal Environmental Agency*) pour le Mexique. À défaut de valeurs régionales spécifiques, les facteurs d'émissions des mix énergétiques

nationaux publiées par l'Agence Internationale de l'Énergie en 2017 sont utilisés.

Dans ce rapport, les émissions indirectes de CO<sub>2</sub> de *scope 3* ont été calculées en s'appuyant sur les scénarii par défaut du guide de référence du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) relatif au protocole des gaz à effet de serre (GES) dans le secteur de la chimie. Les émissions indirectes de *scope 3* sont liées à la chaîne de valeur du Groupe en amont et en aval et ont été calculées pour 11 catégories. Le Groupe tient à disposition de ses parties prenantes une explication détaillée de la méthodologie de calcul utilisée.

- **Catégorie 1 – Biens et services achetés** : les émissions estimées correspondent à celles des matières premières et des gaz industriels achetés en 2019, étant précisé que la comptabilisation actuelle des données relatives aux achats d'emballages ne permet pas d'estimer leurs émissions de manière fiable. Le calcul est d'abord réalisé sur la base des achats représentant au moins 80 % du volume total et en appliquant un coefficient d'émission spécifique à chaque produit chimique (en CO<sub>2</sub> équivalent par tonne). Les émissions ainsi calculées sont ensuite extrapolées selon une règle de proportionnalité au volume total de matières premières achetées. Les coefficients d'émissions utilisés sont issus de la base Ecolvent version 3.4.
- **Catégorie 2 – Biens immobilisés** : les émissions sont estimées à partir du montant des dépenses d'investissements réparties selon 14 catégories (Développement, R&D, Maintenance, ArkEnergy...). À chaque catégorie d'investissement est associé un facteur d'émission issu de la Base Carbone 2019 (en kg eq.CO<sub>2</sub>/k€). Cette nouvelle méthodologie, par une cartographie plus précise, a permis une meilleure précision de l'estimation des émissions comparativement à l'approche par défaut du WBCSD utilisée en 2018. L'approche par défaut du WBCSD, consistant à répartir les dépenses d'investissement entre 25 % de ciment et 75 % d'acier conduisait à une surestimation d'un facteur supérieur à 4 des émissions de GES des investissements du. La baisse très significative des émissions de GES de cette catégorie en 2019 est liée à ce changement de méthodologie.
- **Catégorie 3 – Combustibles fossiles et énergie reliées aux activités du Groupe** : les émissions ont été estimées en appliquant la méthodologie par défaut décrite dans le guide du WBCSD. Ces émissions regroupent (i) les pertes exprimées en équivalent CO<sub>2</sub> liées au réseau de transport et distribution de l'électricité et de vapeur dans chaque pays où Arkema a une activité industrielle, (ii) les émissions liées à l'amont des combustibles fossiles, de la vapeur et de l'électricité consommés dans chaque pays par nos établissements industriels et (iii) les émissions dues à l'amont des combustibles fossiles, de la vapeur et de l'électricité revendus par certains de nos sites industriels. Les coefficients d'émissions liés aux pertes sur les réseaux de distribution de l'électricité et de

vapeur dans chaque pays et l'amont de la production de combustibles fossiles, de vapeur ou d'électricité sont issus de la version 2017 de la base de données du DEFRA <sup>(1)</sup>.

- **Catégorie 4 – Transport et distribution en amont** : les émissions estimées s'appuient sur la liste des principales matières premières représentant au moins 80 % des volumes d'achats (voir *scope 3* – catégorie 1), un trajet moyen de 1 000 km par camion et un facteur d'émissions moyen pour le transport routier (en kg de CO<sub>2</sub> par t.km). Pour la principale matière première, le mode réel de transport a été pris en compte tout en conservant un trajet moyen de 1 000 km. Les émissions ainsi calculées sont ensuite extrapolées selon une règle de proportionnalité au volume total de matières premières transportées. Les coefficients d'émissions moyens par mode de transport sont les mêmes que ceux utilisés pour estimer les émissions de la catégorie 9.
- **Catégorie 5 – Déchets générés dans les opérations** : les émissions calculées sont celles liées aux déchets générés pendant les opérations du Groupe. La règle du WBCSD est appliquée : ces émissions sont estimées en tenant compte du mode de traitement des déchets du Groupe et de facteurs d'émissions issus de la base Ecolvent version 3.4. : déchets incinérés, mis en décharge ou recyclés. Le calcul est basé sur les quantités réelles de ces déchets traités ainsi et provenant de chaque site. En première approche, tous les déchets mis en décharge ont été considérés comme des produits organiques et totalement décomposés.
- **Catégorie 6 – Déplacements professionnels** : les émissions calculées correspondent aux déplacements par avion, mode de transport le plus émissif en GES, pour le personnel du Groupe, représentant 97 % du périmètre mondial. Les distances totales en kilomètres parcourues en avion proviennent de l'agence de voyage, et les émissions associées ont été calculées grâce aux facteurs d'émissions de la version 2017 de la base de données du DEFRA.
- **Catégorie 7 – Déplacements domicile/travail** : dans une approche conservatrice le scénario le plus défavorable a été considéré en supposant que la totalité des 20 000 salariés utilisent tous les jours leur véhicule personnel pour venir sur leur lieu de travail en parcourant une distance aller-retour moyenne quotidienne de 33 km pour la France <sup>(2)</sup>, de 26 km pour les États-Unis <sup>(3)</sup>, et de 50 km par défaut pour les autres régions du monde. Les facteurs d'émissions retenus correspondent à la moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> par kilomètre par type de véhicule et type de carburant issus de la version 2017 de la base de données DEFRA.
- **Catégorie 8 – Actifs loués en amont** : les émissions comptabilisées dans cette catégorie sont celles liées aux consommations énergétiques des actifs correspondant aux biens immobiliers loués, soit les sièges, agences commerciales et centres de recherche, à l'exception de ceux déjà inclus dans le *reporting* du *scope 2*. Lorsque la consommation énergétique

(1) Department for Business, Energy and Industrial Strategy du Royaume Uni.

(2) Source : Enquête Globale Nationale Transports et Déplacements (2008) menée par Service de l'Observation et des Statistiques (SOeS) du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM).

(3) Bureau of Transportation Statistics.

des sites n'est pas directement disponible, une estimation est faite à partir du ratio de consommation énergétique (tous usages) par employé et par type d'établissement, essentiellement les bureaux et les centres de recherche. Les émissions ont ensuite été calculées en appliquant le facteur d'émission du mix électrique national du pays dans lequel se situe chaque site.

- Catégorie 9 – Transport et distribution en aval : les émissions ont été estimées à partir des données logistiques internes des sociétés du Groupe représentant 99 % des expéditions. Par expédition, le Groupe entend les transports vers ses clients ainsi que toute opération logistique en postproduction. Les émissions sont calculées sur la base de données logistiques telles que les tonnes transportées, le nombre d'expéditions, le kilométrage moyen pour chaque type de transport (route, rail, avion, etc.) auxquels sont affectés des facteurs d'émissions. En 2019, le calcul a été fait par la société EcoTransit dont la méthodologie (<https://www.ecotransit.org/methodology.en.html>) s'appuie sur la norme EN 16258 (Méthodologie pour le calcul et la déclaration de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre [GES] des prestations de transport [fret et passagers]). En particulier, les facteurs d'émissions standards du transport routier s'appuient en Europe sur les normes EURO I à VI, aux USA sur les standards EPA 1994 à 2010 et au Japon sur les standards JP 1994 à 2009. Pour le transport maritime cette méthode s'appuie sur les données et la méthodologie développée par l'initiative Clean Cargo (<https://www.clean-cargo.org/>). Cette méthode permet de prendre en compte 80 % du transport. Sur chaque ligne non exploitable par EcoTransit, une distance moyenne a été appliquée pour chaque mode de transport ainsi qu'un facteur d'émission moyen à la quantité transportée. Ensuite, le cumul a été ajouté aux émissions précédemment estimées par EcoTransit. La période de reporting considérée est du 01/10/N-1 au 30/09/N. Cette nouvelle méthodologie de calcul automatique permet une meilleure exploitation des données disponibles dans les systèmes d'information sur l'ensemble du Groupe, l'extension du périmètre de reporting, une plus grande fiabilité sur les distances déclarées et les facteurs d'émissions.
- Catégorie 12 – Fin de vie des produits vendus : les produits vendus par le Groupe ont été classés en 23 familles de produits différentes, en fonction de leur nature chimique, et par conséquent des émissions de GES qu'elles peuvent

potentiellement générer. Pour chaque famille de produit, un scénario a été appliqué pour définir le mode de traitement en fin de vie : incinération, mise en décharge, ou recyclage. Les facteurs d'émissions ont ensuite été appliqués selon le guide du WBCSD. Pour cette estimation de la catégorie 12, l'ensemble des produits du Groupe a été pris en compte, à l'exception des gaz fluorés pour lesquels une méthodologie fiable n'a pas été identifiée et des emballages dont la comptabilisation actuelle des données ne permet pas d'estimer de manière fiable leurs émissions en fin de vie.

- Catégorie 15 – Investissements : les émissions comptabilisées dans cette catégorie sont celles liées aux achats de sociétés en 2019 par le Groupe. Le montant total de ces achats a été multiplié par le facteur d'émission adéquat disponible dans la base carbone version février 2019 exprimé en kg eq.CO<sub>2</sub>/k€.

### Accidents

Les taux d'accidents totaux (TRIR) et avec arrêt (LTIR) sont calculés sur l'ensemble du personnel organique et du personnel des entreprises extérieures contractantes présents sur les sites du Groupe sur la base de la norme USA 29 CFR 1904. En 2019, ces taux d'accidents n'intègrent pas les activités ArrMaz, Prochimir et Lambson acquises courant 2019.

### Sécurité des procédés

Les performances en sécurité des procédés d'un site industriel s'évaluent au travers d'indicateurs de performance qui mesurent et analysent les incidents de sécurité des procédés. Pour le reporting et classement des indicateurs sécurité des procédés, le Groupe utilise le guide du CEFIC (Syndicat européen de l'industrie chimique). Jusqu'à fin 2016, la définition des événements sécurité des procédés était celle proposée par le CEFIC. Courant 2016, l'ICCA (*The International Council of Chemical Associations*) a proposé de nouveaux critères au niveau mondial. Arkema, à l'instar du CEFIC, a décidé dès 2017 d'utiliser ces nouveaux critères qui définissent un taux de PSE (*Process Safety Events*).

### Sites audités AIMS

Le Groupe suit la progression du pourcentage de sites audités AIMS. Selon les spécificités et la taille des sites, certains ont depuis 2016 la possibilité de faire des autoévaluations simplifiées. Ceci est pratiqué notamment dans le périmètre de Bostik.

## 4.5.3 Note méthodologique sur les informations et indicateurs sociaux, sociétaux et de R&D

### 4.5.3.1 PÉRIMÈTRE ET OUTILS DE REPORTING

Les données quantitatives sociales du Groupe sont issues de différents processus de *reporting*.

Les données concernant les effectifs, présentées à la section 4.4 du présent chapitre :

- sont saisies dans l'application AREA 1 accessible sur l'intranet du Groupe ;
- sont entrées par les directeurs Ressources Humaines (DRH) ou directeurs des sociétés du Groupe (selon la taille) ;
- sont validées au niveau des regroupements Arkema, Altuglas International, ArrMaz, Bostik, Coatex, Den Braven, MLPC ; et
- couvrent l'ensemble des sociétés du Groupe détenues à 50 % et plus.

Les données quantitatives et qualitatives concernant les autres informations sociales et sociétales :

- sont saisies dans l'application AREA 2, accessible sur l'intranet du Groupe ;
- sont entrées par les contributeurs ressources humaines des sociétés ou filiales géographiques ;
- sont validées par les DRH de zones géographiques ou directeurs de filiales ; et
- couvrent l'ensemble des sociétés du Groupe détenues à 50 % et plus dont l'effectif est supérieur à 60 salariés au 30 juin de l'année de *reporting*, ce qui représente 90,6 % des effectifs totaux du Groupe.

Des éventuelles modifications ou corrections pour les années précédentes sont notifiées pour ces données dans le paragraphe 4.4.1 du présent chapitre.

### 4.5.3.2 CHOIX DES INDICATEURS, DES MÉTHODES DE DÉTERMINATION ET INFORMATION DES UTILISATEURS

Le Groupe a mis en place et suit des indicateurs pertinents compte tenu de son activité et de ses principaux enjeux en termes de risques et d'opportunités.

Les indicateurs concernant les effectifs et les résultats sécurité sont suivis depuis la création du Groupe en 2006.

Depuis 2012, des informations et indicateurs sociaux complémentaires et sociétaux font l'objet du *reporting via* le système de collecte AREA 2, en particulier avec le suivi des heures de formation.

Ces *reportings* sociaux font l'objet de différents documents de procédure sous la forme des guides AREA 1 et AREA 2 qui ont été diffusés à l'ensemble des contributeurs et valideurs de ces *reportings*.

Les méthodes de calculs peuvent présenter des limites et évoluer, par exemple, pour des raisons de réglementations ou pratiques

sociales nationales différentes d'une zone à une autre, de la difficulté de remonter certaines informations dans certaines zones ou de la disponibilité de certaines informations selon les pays.

Le gaspillage alimentaire, la précarité alimentaire, et l'alimentation responsable, équitable et durable ne sont pas considérés comme des risques pour Arkema. Par conséquent, ce document de référence ne divulgue pas d'informations sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, et le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable.

### 4.5.3.3 PRÉCISIONS SUR LES INFORMATIONS ET INDICATEURS SOCIAUX

#### Effectifs

Sont comptabilisés dans les effectifs présentés les salariés inscrits (salariés présents et salariés dont le contrat de travail est suspendu, et ce quelle que soit la nature du contrat) au 31 décembre de l'année considérée.

Les salariés permanents sont ceux bénéficiant d'un engagement à durée indéterminée. À l'étranger, les salariés employés en contrats à durée déterminée supérieure à un an et renouvelés plus d'une fois sont aussi inclus parmi les salariés permanents.

#### Catégories de personnel

Les données sont présentées par catégorie professionnelle. En France, sont considérés cadres les salariés relevant de cette catégorie au sens des conventions collectives qui couvrent les entreprises concernées. À l'étranger, sont considérés comme « cadres » les salariés dont le niveau de poste Hay est supérieur ou égal à 10.

#### Recrutement

Ne sont présentés que les recrutements des salariés en contrat à durée indéterminée ou effectif permanent incluant les transformations de contrat (CDD en CDI par exemple pour le périmètre français).

#### Rémunération

Sont considérés comme éléments variables collectifs, les éléments variables dépendant de critères économiques globaux et des résultats économiques et financiers de la société d'appartenance. En France, il s'agit de l'intéressement et de la participation.

#### Prévoyance

On entend par couverture prévoyance le bénéfice d'un régime assurantiel collectif ou mutuel permettant de couvrir les risques incapacité/invalidité/décès.

### Formation

Les heures de formation considérées sont les heures de formation enregistrées hors *e-learning* pour les salariés du Groupe.

### Absentéisme

Le taux d'absentéisme correspond au nombre total d'heures d'absence dans l'année (maladie, accidents, maternité, grève, congés sans solde, à l'exclusion des congés payés) rapporté au nombre total d'heures travaillées dans l'année.

### Sorties

Les données concernant les sorties du Groupe se rapportent depuis 2016 aux sorties du périmètre du Groupe, et n'incluent plus les transferts de filiales à filiales.

### Part des collaborateurs de nationalité non-française dans l'encadrement supérieur et les dirigeants

La réglementation ne permet pas à tous les pays où le Groupe est présent, notamment les États-Unis, de renseigner la nationalité des collaborateurs dans les systèmes d'information. Par hypothèse, il a été considéré que les salariés exerçant leur activité dans ces pays ne sont pas de nationalité française. Cette mention ne s'applique pas aux salariés expatriés.

## 4.5.3.4 PRÉCISIONS SUR LES INFORMATIONS ET INDICATEURS R&D

### Brevets Développement Durable

Nombre de premières demandes de brevets déposées dans l'année du *reporting* par le Groupe en réponse à des enjeux

du développement durable en lien avec les Objectifs du Développement Durable des Nations Unies tel que décrit à la section 4.2 du présent chapitre.

### Part du chiffre d'affaires réalisé à partir de matières premières renouvelables

Les ventes réalisées à partir de matières premières renouvelables correspondent aux ventes des produits qui s'appuient à plus de 20 % sur des matières premières renouvelables. Le calcul du contenu renouvelable est effectué en remontant à la proportion de matières premières (carbone et hétéroatomes) d'origine renouvelable. Une matière première renouvelable s'entend comme soit bio-sourcée (i.e. issue de la biomasse, végétale ou animale), soit certifiée renouvelable par une approche mass balance. Pour un grand nombre de lignes de produits, les valeurs les plus pénalisantes ont été systématiquement retenues.

### Effort R&D

L'effort en R&D est mesuré par le ratio du budget R&D sur le chiffre d'affaires du Groupe de la même année.

### Nombre de contrats de confidentialité, coopération et propriété intellectuelle

Le nombre des contrats correspond au périmètre d'Arkema France des contrats de confidentialité, coopération et propriété intellectuelle enregistrés pour l'année par la direction R&D dans sa base de données Athena.

## 4.5.4 Indicateurs<sup>(1)</sup>

		2019	2018	2017
<b>OFFRE DURABLE</b>				
<b>Innovation</b>				
Part des ventes ayant une contribution significative aux Objectifs de Développement Durable <sup>(2)</sup>	%	46	43	nc
Nombre de brevets déposés dans l'année lié au développement durable		149	154	150
Effort R&D par rapport au chiffre d'affaires du Groupe	%	2,7	2,7	2,8
Nombre de contrats de confidentialité, coopération et propriété intellectuelle au périmètre Arkema France		437	476	415
<b>Gestion du portefeuille de solutions</b>				
Part du chiffre d'affaires réalisé à partir de matières premières renouvelables	%	9	9	9
Part du volume des ventes couvert par une analyse de cycle de vie complète	%	22	20	10
<b>Gestion responsable des produits</b>				
Nombre de substances enregistrées REACH		425	425	406
<b>INDUSTRIEL RESPONSABLE</b>				
<b>Sécurité et environnement</b>				
Part des sites audités AIMS (Arkema Integrated Management System)	%	80	74	69
Investissements sécurité, environnement et maintenance	m€	279	270	242
<b>Sécurité</b>				
Part des sites certifiés ISO 45001 ou OHSAS 18001	%	57	47	46
Part des sites certifiés ISO 45001 ou OHSAS 18001 en Europe	%	59	53	45
Part des sites certifiés ISO 45001 ou OHSAS 18001 en Amérique	%	47	48	43
Part des sites certifiés ISO 45001 ou OHSAS 18001 en Asie	%	65	58	49
Taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TRIR)	par million d'heures travaillées	1,4	1,3	1,6
Taux de fréquence des accidents avec arrêt (LTIR)	par million d'heures travaillées	0,7	0,8	0,6
Part des sites ayant mis en place l'observation croisée des tâches	%	62	64	59
Taux de Process Safety Events (PSER)	par million d'heures travaillées	3,7	4,4	3,9
<b>Environnement</b>				
<b>SYSTÈMES DE MANAGEMENT</b>				
Part des sites certifiés ISO 14001	%	53	48	43
Part des sites certifiés ISO 14001 en Europe	%	65	60	53
Part des sites certifiés ISO 14001 en Asie	%	76	63	54
Part des sites certifiés RCMS en Amérique	%	18	17	17



		2019	2018	2017
<b>ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE <sup>(3)</sup></b>				
Émissions directes de gaz à effet de serre correspondant au protocole de Kyoto	kt eq.CO <sub>2</sub>	2 698	2 807	3 085
• dont CO <sub>2</sub>	kt eq.CO <sub>2</sub>	1 490	1 567	1 515
• dont HFC	kt eq.CO <sub>2</sub>	1 174	1 210	1 530
• dont autres	kt eq.CO <sub>2</sub>	34	30	40
Émissions directes de gaz à effet de serre (par zone correspondant au protocole de Kyoto)				
• en Europe	%	30	31	33
• en Amérique	%	56	55	54
• dans le Reste du monde	%	15	14	13
Émissions directes de gaz à effet de serre (correspondant au protocole de Montréal)	kt eq.CO <sub>2</sub>	247	277	340
Émissions indirectes de gaz à effet de serre CO <sub>2</sub> de <i>scope 2</i>	kt	1 142	1 183	1 107
• dont en Europe	kt	290	291	302
• dont aux Amériques	kt	401	401	405
• dont Reste du monde	kt	451	491	400
Indicateur climat : émissions de GES <i>scope 1 + scope 2</i> du protocole de Kyoto + substances du protocole de Montréal	kt	4 087	4 267	4 531
Émissions indirectes de gaz à effet de serre CO <sub>2</sub> de <i>scope 3</i> à plus ou moins 10 % <sup>(4)</sup>	Mt	12,56	9,56	3,56
<b>ADAPTATION AUX CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE</b>				
Nombre de sites exposés aux risques sévères de tempêtes et/ou d'inondations		25	22	22
<b>ÉMISSIONS DANS L'AIR</b>				
Substances concourant à l'acidification	t eq SO <sub>2</sub>	2 620	3 040	3 380
Monoxyde de carbone	t	950	940	860
Composés organiques volatils	t	3 810	4 150	4 280
EFPI Composés organiques volatils		0,60	0,62	0,66
Poussières	t	203	235	230
<b>ÉMISSIONS DANS L'EAU</b>				
Demande chimique en oxygène	t de O <sub>2</sub>	1 950	2 170	2 440
EFPI Demande chimique en oxygène		0,50	0,59	0,70
Matières en suspension	t	571	535	920
<b>DÉCHETS</b>				
Total déchets dangereux	kt	178	187	184
Déchets dangereux valorisés matière	%	14	15	15
Déchets dangereux incinérés avec récupération d'énergie	%	49	48	49
Déchets dangereux non valorisés	kt	65	69	67
• dont mis en décharge	kt	3,8	4,0	3,4
Total déchets non dangereux	kt	247	278	242
Déchets non dangereux valorisés	kt	101	119	107
Déchets non dangereux non valorisés	kt	146	159	135
• dont mis en décharge	kt	26	37	27

		2019	2018	2017
<b>RESSOURCES</b>				
Prélèvement d'eau total	Mm <sup>3</sup>	113	119	118
Achats nets d'énergie	TWh	8,05	8,07	8,12
• dont en Europe	TWh	4,26	4,33	4,37
• dont en Amérique	TWh	2,57	2,53	2,47
• dont Reste du monde	TWh	1,22	1,21	1,28
EFPI Énergie		0,91	0,88	0,89
Achats nets d'énergie par type				
• combustible	TWh	3,98	4,06	4,11
• électricité	TWh	2,71	2,72	2,76
• vapeur	TWh	1,36	1,29	1,25
Part des achats nets de combustibles provenant du gaz	%	98	97	93
Part des achats nets d'énergie provenant d'électricité à faibles émissions de carbone	%	22	22	18
Nombre d'investissements Arkenergy		51	50	60
• dont en Europe		28	26	41
• dont en Amérique		12	14	11
• dont Reste du monde		11	10	8
Nombre de sites ayant une certification ISO 50001		33	30	29
<b>DIALOGUE OUVERT</b>				
<b>Social</b>				
<b>EFFECTIF</b>				
Effectif total au 31 décembre		20 507	20 010	19 779
• dont salariés permanents		19 783	19 301	18 701
• dont salariés non permanents		724	709	1 078
Effectif total au 31 décembre par zone géographique				
• France		7 309	7 193	7 144
• Europe hors France		3 899	3 904	3 936
• Amérique du Nord		4 074	3 880	3 742
• Asie		4 319	4 195	4 104
• Reste du monde		906	838	853
Part des cadres dans l'effectif total	%	27,9	27,3	26,9
<b>DIVERSITÉ</b>				
Part des femmes dans l'effectif total	%	25,3	25,3	25,0
Part des femmes dans l'effectif total par zone géographique				
• France	%	27,2	26,9	26,6
• Europe hors France	%	25,7	25,2	24,8
• Amérique du Nord	%	22,7	22,9	22,3
• Asie	%	25,1	25,4	25,4
• Reste du monde	%	22,4	21,8	21,7
Part des femmes dans l'encadrement (tous niveaux)	%	29,9	29,6	29,1
Part des femmes dans l'encadrement supérieur ou les dirigeants (classement Hay 15 ou plus)	%	23	21	19

		2019	2018	2017
Part des collaborateurs de nationalité non française dans l'encadrement supérieur ou les dirigeants (classement Hay 15 ou plus)	%	40	39	37
<b>RECRUTEMENT</b>				
Recrutements de l'année		1 593	1 833	1 616
• France		366	393	364
• Europe hors France		260	252	254
• Amérique du Nord		437	528	463
• Asie		403	533	438
• Reste du monde		127	127	97
Recrutements de cadres		494	497	471
Recrutements de non-cadres		1 099	1 336	1 145
Part des femmes dans les recrutements	%	28,2	28,2	28,5
Part des salariés de 50 ans et plus dans les recrutements	%	10,3	9,5	9,4
Part des salariés de moins de 30 ans dans les recrutements	%	34,4	37,6	38,5
<b>SORTIES</b>				
Sorties de l'année		1 741	1 852	1 705
• dont démissions		945	1 004	862
• dont licenciements		342	322	332
• dont départs à la retraite		285	330	321
• dont sorties suite à une cession/fusion		27	0	0
• dont autres motifs		142	196	190
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>				
Part des salariés travaillant à temps plein	%	96,3	96,3	96,3
Part des salariés travaillant à temps partiel	%	3,8	3,7	3,7
Part des salariés bénéficiant du télétravail	%	13,8	nc	nc
<b>ABSENTÉISME</b>				
Taux d'absentéisme global	%	4,2	3,9	3,9
Taux d'absentéisme pour raison médicale	%	2,8	2,8	2,6
<b>FORMATION</b>				
Nombre d'heures de formation	milliers	463	456	484
Nombre moyen d'heures de formation par salarié		25	25	25
Nombre moyen d'heures de formation par salarié cadre		24	nc	nc
Nombre moyen d'heures de formation par salarié non cadre		25	nc	nc
Nombre de salariés ayant reçu une formation hors <i>e-learning</i> .		15 997	17 111	16 161
Nombre de salariés ayant suivi une formation <i>e-learning</i>		9 517	9 403 <sup>[5]</sup>	10 496
Nombre d'heures de formation sécurité	milliers	182	193	207
Nombre d'heures de formation sécurité par salarié formé		13	14	15
Nombre de salariés ayant reçu une formation sécurité (hors <i>e-learning</i> )		14 142	13 588	13 556
Nombre de salariés ayant suivi une formation <i>e-learning</i> consacrée à la sécurité		6 684	6 863 <sup>[5]</sup>	6 276
Nombre d'heures de formation environnement		10 210	15 795	22 665
Nombre d'heures de formation environnement par salarié formé		2	4	6,6

		2019	2018	2017
Nombre de salariés ayant reçu une formation environnement hors e-learning		4 686	3 919	3 398
Répartition des heures de formations par thèmes :				
• Expertise métiers	milliers	203	nc	nc
• SSEQ	milliers	196	nc	nc
• Informatique/numérique	milliers	19	nc	nc
• Management	milliers	45	nc	nc
Part d'étudiants alternants (Arkema France)	%	4,4	4,1	3,7
Part des salariés du Groupe pratiquant des Entretiens Individuels Annuels	%	99	99	99
<b>SANTÉ ET PRÉVOYANCE</b>				
Part des salariés bénéficiant d'un suivi médical régulier	%	94	93	94
Part des salariés bénéficiant d'une couverture complémentaire incapacité de travail	%	90	90	90
Part des salariés bénéficiant d'une couverture complémentaire décès	%	95	92	93
Part des salariés bénéficiant d'une garantie décès représentant au moins 18 mois de salaire	%	84	82	81
<b>RÉMUNÉRATION</b>				
Part des salariés bénéficiant de garanties en matière de rémunération minimale	%	100	100	99,6
Part des salariés bénéficiant d'éléments de rémunération variables collectifs	%	73	68	67
Part des salariés bénéficiant d'éléments de rémunération variable individuelle	%	36	35	32
<b>REPRÉSENTATION</b>				
Part des salariés bénéficiant d'une représentation du personnel et/ou syndicale	%	91	90	89
<b>Sociétal</b>				
Nombre d'initiatives Terrains d'entente®		990	1 064	1 011
Part des sites industriels du Groupe participant à Terrains d'entente®	%	78	84	78
Part des sites industriels européens participant à Terrains d'entente®	%	78	73	73
Part des sites industriels d'Amérique du Nord participant à Terrains d'entente®	%	76	73	85
Part des sites industriels asiatiques participant à Terrains d'entente®	%	95	69	64

(1) La définition des indicateurs est détaillée dans la note méthodologique en section 4.5.2 du présent chapitre.

(2) Le périmètre évalué correspond à 44 % des ventes aux tiers du Groupe en 2019.

(3) En 2019, les émissions de GES intègrent celles de Bayport American Acryl. Les émissions des années précédentes ont été recalculées pour tenir compte de cette intégration (voir le paragraphe 4.5.2.1 du présent chapitre).

(4) Les catégories du scope 3 couvertes par cette estimation sont détaillées au paragraphe 4.3.3.2.3 du présent chapitre.

(5) Cette valeur corrige celle indiquée dans le document de référence 2018, à la suite de la détection d'un double comptage des participants à certains modules d'e-learning.

## 4.5.5 Index de contenu GRI

### DÉCLARATION DE CONFORMITÉ GRI

Arkema applique les principes de *reporting selon GRI* et a préparé son *reporting* en s'appuyant sur les normes GRI et en option de conformité essentielle.

Pour assurer une démarche de qualité répondant aux attentes de GRI sur les normes, Arkema s'est assuré de la mise en application des tests indiqués pour chaque principe par *MATERIALITY-Reporting*, GRI DATA PARTNER pour la France.

L'index de contenu GRI ci-dessous présente les éléments d'information généraux et spécifiques, selon leur pertinence pour le Groupe.

Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation ou omission
<b>GRI 101 : PRINCIPES GÉNÉRAUX – 2016</b>			
<b>GRI 102 : ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION – 2016</b>			
PROFIL DE L'ORGANISATION			
102-1		Nom de l'organisation	6.1.1 – Renseignements sur la Société
102-2	Activités, marques, produits et services		1.2 – Activités
102-3	Lieu géographique du siège		6.1.1 – Renseignements sur la Société
102-4	Lieu géographique des sites d'activités		6.1.2 – Filiales et participations de la Société
102-5	Capital et forme juridique		6.1.1 – Renseignements sur la Société
102-6	Marchés desservis		1.2 – Activités
102-7	Taille de l'organisation		1.2 – Activités 6.1.1 – Renseignements sur la Société
102-8	Informations concernant les employés et les autres travailleurs		4.4.1.1 – Gestion des talents/Effectif total et répartition des salariés par zone géographique, genre et âge
102-9	Chaîne d'approvisionnement		1.4 – Contrats d'approvisionnement en matières premières ou énergie 4.1.6 – Parties prenantes et analyse de matérialité 4.2.1 – Management de l'offre durable 4.2.3 – Gestion du portefeuille de solutions
102-10	Modifications de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement		2.2 – Dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne
102-11	Principe de précaution ou approche préventive		2.1.1 et 2.1.3 – Risques industriels et liés à l'environnement et au changement climatique
102-12	Initiatives externes		4.1 – Introduction 4.4.4.5 – L'adhésion à l'initiative Together For Sustainability (TFS)
102-13	Adhésion à des associations		4.4.6 – Entreprise engagée et philanthrope
STRATÉGIE			
102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé		Message du Président-directeur général en introduction du présent document
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ			
102-16	Valeurs, principes, normes et règles de conduite		4.4.2 – Conformité et éthique
GOUVERNANCE			
102-18	Structure de gouvernance		4.1.5 – La gouvernance de la RSE 3.2 – Composition des organes d'administration et de direction

Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation ou omission
<b>IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES</b>			
	<b>102-40</b>	Liste des groupes de parties prenantes	4.1.6 – Parties prenantes et analyse de matérialité
	<b>102-41</b>	Accords de négociation collective	4.4.1.7 – Dialogue actif avec les représentants du personnel
	<b>102-42</b>	Identification et sélection des parties prenantes	4.1.6 – Parties prenantes et analyse de matérialité
	<b>102-43</b>	Approche de l'implication des parties prenantes	4.1.6 – Parties prenantes et analyse de matérialité
	<b>102-44</b>	Enjeux et préoccupations majeurs soulevés	4.1.6 – Parties prenantes et analyse de matérialité
<b>PRATIQUE DE REPORTING</b>			
	<b>102-45</b>	Entités incluses dans les états financiers consolidés	4.5.2.1 – Périmètre et outils de reporting environnemental 4.5.2.2 – Périmètre et outils de reporting Sécurité 4.5.3.1 – Périmètre et outils de reporting sociaux et sociétaux et de R&D
	<b>102-46</b>	Définition du contenu du rapport et des périmètres de l'enjeu	4.1.6 – Parties prenantes et analyse de matérialité
	<b>102-47</b>	Liste des enjeux pertinents	4.1.6 – Parties prenantes et analyse de matérialité
	<b>102-48</b>	Réaffirmation des informations	1.2.1.3 – Description générale de l'activité du pôle Matériaux Haute Performance – Faits marquants 1.2.2.3 – Description générale de l'activité du pôle Spécialités Industrielles – Faits marquants 1.2.3.3 – Description générale de l'activité du pôle Coating Solutions – Faits marquants
	<b>102-49</b>	Modifications relatives au reporting	4.5 – Méthodologie du reporting
	<b>102-50</b>	Période de reporting	4.5.1 – Organisation du reporting
	<b>102-51</b>	Date du rapport le plus récent	Bas de la page 1
	<b>102-52</b>	Cycle de reporting	4.5.1 – Organisation du reporting
	<b>102-53</b>	Point de contact pour les questions relatives au rapport	8.2 – Responsable de l'information
	<b>102-54</b>	Déclaration de reporting en conformité avec les normes GRI	4.5.5 – Index de contenu GRI
	<b>102-55</b>	Index du contenu GRI	4.5.5 – Index de contenu GRI
	<b>102-56</b>	Vérification externe	4.5.6 – Avis de l'organisme tiers indépendant conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce
<b>ÉLÉMENTS D'INFORMATION SPÉCIFIQUES</b>			
<b>GRI 200 : NORMES ÉCONOMIQUES</b>			
GRI 103 : Approche managériale – 2016	<b>103-1</b>	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.1.6 – Parties prenantes et analyse de matérialité
	<b>103-2</b>	Description de l'approche managériale	4.4 Dialogue ouvert et de proximité avec les parties prenantes
	<b>103-3</b>	Évaluation de l'approche managériale	4.5.4 Indicateurs
<b>PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b>			
GRI 201 : Performance économique – 2016	<b>201-1</b>	Valeur économique directe générée et distribuée	Profil, ambition et stratégie 4.2.3 Gestion du portefeuille de solutions 4.4.6 Entreprise engagée et philanthrope 5.3.2 Etats financiers consolidés au 31 décembre 2019

Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation ou omission
<b>PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ</b>			
	<b>202-2</b>	Part de cadres supérieurs recrutés dans la communauté locale	4.4.1.6 – Diversité, égalité des chances et égalité de traitement
<b>IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS</b>			
GRI 203 : Impacts économiques indirects – 2016	<b>203-1</b>	Investissements dans les infrastructures et mécénat	4.4.6 – Entreprise engagée et philanthrope
	<b>203-2</b>	Impacts économiques indirects significatifs	4.4.6 – Entreprise engagée et philanthrope
<b>PRATIQUES D'ACHATS</b>			
GRI 204 : Pratiques d'achats – 2016	<b>204-1</b>	Part de dépenses auprès de fournisseurs locaux	4.4.4 – Fournisseurs et sous-traitants
Lutte contre la corruption			
GRI 205 : Lutte contre la corruption – 2016	<b>205-1</b>	Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption	4.4.2 – Conformité et éthique
	<b>205-2</b>	Communication/formation sur politiques/procédures anti-corruption	4.4.2 – Conformité et éthique
<b>TAXES</b>			
GRI 207 : Taxes – 2019	<b>207-1</b>	Approche fiscale	4.4.2.6 – Politique fiscale
	<b>207-2</b>	Gouvernance fiscale et contrôle des risques	4.4.2.6 – Politique fiscale
<b>GRI 300 : NORMES ENVIRONNEMENTALES</b>			
GRI 103 : Approche managériale – 2016	<b>103-1</b>	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.1.6 – Parties prenantes et analyse de matérialité
	<b>103-2</b>	Description de l'approche managériale	4.3.1 – Management Sécurité, Santé et Environnement
	<b>103-3</b>	Évaluation de l'approche managériale	4.5.4 – Indicateurs
<b>MATIÈRES</b>			
GRI 301 : Matières – 2016	<b>301-1</b>	Matières utilisées par poids ou par volume	4.3.3.3.3 – Consommation de matières premières
	<b>301-2</b>	Matières recyclées utilisées	4.3.3.3.4 – Économie circulaire
	<b>301-3</b>	Produits et matériaux d'emballage valorisés	4.3.3.3.4 – Économie circulaire
<b>ÉNERGIE</b>			
GRI 302 : Energie – 2016	<b>302-1</b>	Consommation énergétique au sein de l'organisation	4.3.3.3.4 – Économie circulaire
	<b>302-3</b>	Intensité énergétique	4.3.3.2.2 – Énergie
	<b>302-4</b>	Réduction de la consommation énergétique	4.3.3.2.2 – Énergie
	<b>302-5</b>	Réduction des besoins énergétiques des produits et services	4.3.3.2.2 – Énergie
<b>EAU ET EFFLUENTS</b>			
GRI 303 : Eau et effluents – 2018	<b>303-1</b>	Interactions avec l'eau en tant que ressource partagée	4.3.3.3.2 – Consommation d'eau
	<b>303-2</b>	Gestion des impacts liés aux déversement d'eau	4.3.3.4.2 – Émissions dans l'air, l'eau et les sols
	<b>303-3</b>	Prélèvement d'eau	4.3.3.3.2 – Consommation d'eau
	<b>303-4</b>	Déversement d'eau	4.3.3.4.2 – Émissions dans l'air, l'eau et les sols
	<b>303-5</b>	Consommation d'eau	4.3.3.3.2 – Consommation d'eau

Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation ou omission
<b>BIODIVERSITÉ</b>			
	<b>304-2</b>	Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité	4.3.3.4 – Préservation de la biodiversité
<b>ÉMISSIONS</b>			
GRI 305 : Émissions – 2016	<b>305-1</b>	Émissions directes de GES (champ d'application 1)	4.3.3.2.1 – Émission de gaz à effet de serre de scope 1 et 2
	<b>305-2</b>	Émissions indirectes de GES (champ d'application 2)	4.3.3.2.1 – Émission de gaz à effet de serre de scope 1 et 2
	<b>305-3</b>	Autres émissions indirectes de GES (champ d'application 3)	4.3.3.2.3 – Inventaire des émissions de scope 3 du Groupe
	<b>305-4</b>	Intensité des émissions de GES	4.3.3.2.1 – Émission de gaz à effet de serre de scope 1 et 2/Indicateur intensif d'émission direct de gaz à effet de serre
	<b>305-5</b>	Réduction des émissions de GES	4.3.1 – Management Sécurité, Santé et Environnement 4.3.3.1 – Management de l'environnement 4.3.3.2 – Changement climatique
	<b>305-7</b>	Émissions d'oxydes d'azote (NO <sub>x</sub> ), d'oxydes de soufre (SO <sub>x</sub> ) et autres émissions atmosphériques significatives	4.3.3.4.2 – Émissions dans l'air, l'eau et les sols
	<b>EFFLUENTS ET DÉCHETS</b>		
GRI 306 : Effluents et déchets – 2016	<b>306-1</b>	Écoulement d'eau par qualité et destination	4.3.3.4.2 – Émissions dans l'air, l'eau et les sols – Rejets dans l'eau
	<b>306-2</b>	Déchets par type et méthode d'élimination	4.3.3.3.4 – Économie circulaire – Déchets
	<b>306-3</b>	Déversement significatifs	4.3.3.4.2 – Émissions dans l'air, l'eau et les sols
	<b>306-4</b>	Transport de déchets dangereux	4.3.3.3.4 – Économie circulaire – Déchets
<b>CONFORMITÉ ENVIRONNEMENTALE</b>			
GRI 307 : Conformité environnementale – 2016	<b>307-1</b>	Non-conformité à la législation et à la réglementation environnementales	4.3.1.2 – Systèmes de management et audits
<b>ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS</b>			
GRI 308 : Évaluation environnementale des fournisseurs – 2016	<b>308-1</b>	Nouveaux fournisseurs analysés avec des critères environnementaux	4.4.4 – Fournisseurs et sous-traitants
	<b>308-2</b>	Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	4.4.4 – Fournisseurs et sous-traitants
<b>GRI 400 : NORMES SOCIALES</b>			
GRI 103 : Approche managériale – 2016	<b>103-1</b>	Présentation des enjeux pertinents et leur périmètre d'impact	4.1.6 – Parties prenantes et analyse de matérialité
	<b>103-2</b>	Description de l'approche managériale	4.4.1 – Informations sociales
	<b>103-3</b>	Évaluation de l'approche managériale	4.5.4 – Indicateurs
<b>EMPLOI</b>			
GRI 401 : Emploi – 2016	<b>401-1</b>	Recrutements de nouveaux employés et rotation du personnel	4.4.1.1 – Gestion des talents



Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation ou omission
	<b>401-2</b>	Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	4.4.1.2 – Une organisation agile et collaborative – Organisation du temps de travail 4.4.1.4 – Engagement et bien être des collaborateur – Protection sociale 4.4.1.5 – Système de rémunération motivant et compétitif 5.3.3 – Notes annexes aux états financiers consolidés – note 27 : Charges de personnel 6.2.7 – Augmentation de capital réservée aux salariés
<b>SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL</b>			
GRI 403 : Santé et sécurité au travail – 2018	<b>403-1</b>	Système de management de la santé et de la sécurité au travail	4.3.2.2 – Sécurité et santé des salariés
	<b>403-2</b>	Identification des dangers, évaluation des risques et investigation des événements indésirables	4.3.1.2 – Système de management et audits
	<b>403-3</b>	Services de santé au travail	4.3.1.3 – Culture sécurité et environnement
	<b>403-4</b>	Participation et consultation des travailleurs et communication relative à la santé et à la sécurité au travail	4.3.2.2 – Sécurité et santé des salariés
	<b>403-5</b>	Formation des travailleurs à la santé et à la sécurité au travail	4.3.1.3 – Culture sécurité et environnement
	<b>403-6</b>	Promotion de la santé des travailleurs	4.3.2.2 – Sécurité et santé des salariés
	<b>403-7</b>	Prévention et réduction des impacts sur la santé et la sécurité au travail directement liés aux relations d'affaires	4.3.2.2 – Sécurité et santé des salariés
	<b>403-8</b>	Travailleurs couverts par un système de management de la santé et de la sécurité au travail	4.3.2.2 – Sécurité et santé des salariés
	<b>403-9</b>	Accidents du travail	4.3.2.2 – Sécurité et santé des salariés
	<b>403-10</b>	Maladies liées à un accident du travail	4.3.2.2 – Sécurité et santé des salariés
<b>FORMATION ET ÉDUCATION</b>			
GRI 404 : Formation et éducation – 2016	<b>404-1</b>	Nombre moyen d'heures de formation par an par employés	4.4.1.3 – Développement individuel et formation
	<b>404-2</b>	Programmes de mise à niveau des compétences/aides à la transition	4.4.1.3 – Développement individuel et formation
	<b>404-3</b>	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	4.4.1.3 – Développement individuel et formation
<b>DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES</b>			
GRI 405 : Diversité et égalité des chances – 2016	<b>405-1</b>	Diversité des organes de gouvernance et des employés	4.4.1.6 – Diversité, égalité des chances et égalité de traitement 4.4.1.1 – Gestion des talents – Effectif total et répartition des salariés par zone géographique, genre et âge
	<b>405-2</b>	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	4.4.1.6 – Diversité, égalité des chances et égalité de traitement – Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes
<b>LIBERTÉ SYNDICALE ET NÉGOCIATION COLLECTIVE</b>			
GRI 407 : Liberté syndicale et négociation collective – 2016	<b>407-1</b>	Opérations/fournisseurs avec un droit de liberté syndicale	4.4.1.7 – Dialogue social actif avec les représentants du personnel
<b>TRAVAIL DES ENFANTS</b>			
GRI 408 : Travail des enfants – 2016	<b>408-1</b>	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants	4.4.3 – Droits humains

Norme GRI	Élément d'information	Description	Localisation ou omission
<b>TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE</b>			
GRI 409 : Travail forcé ou obligatoire – 2016	<b>409-1</b>	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire	4.4.3 – Droits humains
<b>ÉVALUATION DES DROITS DE L'HOMME</b>			
GRI 412 : Evaluation des droits de l'homme – 2016	<b>412-1</b>	Opérations ayant été soumises à des contrôles du respect des droits de l'homme ou des évaluations des impacts	4.4.2 – Conformité et éthique 4.4.3 – Droits humains
	<b>412-2</b>	Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme	4.4.2 – Conformité et éthique 4.4.3 – Droits humains
	<b>412-3</b>	Accords et contrats d'investissement importants incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou soumis à une vérification des antécédents en matière de respect des droits de l'homme	4.4.2 – Conformité et éthique 4.4.3 – Droits humains
<b>COMMUNAUTÉS LOCALES</b>			
GRI 413 : Communautés locales – 2016	<b>413-1</b>	Activités impliquant la communauté locale (impact et programmes)	4.4.6 – Entreprise engagée et philanthrope
<b>ÉVALUATION SOCIALE DES FOURNISSEURS</b>			
GRI 414 : Évaluation sociale des fournisseurs – 2016	<b>414-1</b>	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	4.4.4 – Fournisseurs et sous-traitants
	<b>414-2</b>	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	4.4.4 – Fournisseurs et sous-traitants
<b>POLITIQUES PUBLIQUES</b>			
GRI 415 : Politiques publiques – 2016	<b>415-1</b>	Contributions politiques	4.4.5 – Actions dans le cadre des affaires institutionnelles
<b>SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS</b>			
GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs – 2016	<b>416-1</b>	Évaluation des impacts des produits/services sur la santé/sécurité	4.2.4 – Gestion responsable des produits
	<b>416-2</b>	Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services sur la sécurité et la santé	4.2.4 – Gestion responsable des produits
<b>COMMERCIALISATION ET ÉTIQUETAGE</b>			
GRI 417 : Commercialisation et étiquetage – 2016	<b>417-1</b>	Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	4.2.4.2 – La gestion réglementaire des produits
	<b>417-2</b>	Cas de non-conformité concernant l'information sur les produits et services et l'étiquetage	4.2.4.2 – La gestion réglementaire des produits
	<b>417-3</b>	Cas de non-conformité concernant la communication marketing	4.2.4.2 – La gestion réglementaire des produits
<b>CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES DES CLIENTS</b>			
GRI 418 : Confidentialité des données des clients – 2016	<b>418-1</b>	Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes des données des clients	4.4.2.4 – Protection des données personnelles
<b>CONFORMITÉ SOCIO-ÉCONOMIQUE</b>			
GRI 419 : Conformité socio-économique – 2016	<b>419-1</b>	Non-conformité à la législation et aux réglementations sociales et économiques	4.4.2 – Conformité et éthique

## 4.5.6 Avis de l'organisme tiers indépendant conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce

### RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

#### Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

#### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

#### Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

### Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(1)</sup> :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>ème</sup> alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés,
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe 1. Pour certains risques (risque d'éthique et de conformité, risque d'atteinte aux droits de l'homme, risque lié au changement climatique, risque de défaillance des fournisseurs et sous-traitants en matière sociale et environnementale, risque d'exposition aux produits chimiques), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante. Pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités <sup>(2)</sup> ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe 1, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices <sup>(2)</sup> et couvrent entre 14 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

### Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre août 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention de dix semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

(2) Arkema France S.A. dont sites de La Chambre, Jarrie, Rion des Landes, Carling ; Arkema Srl (Italie) ; Arkema Inc. sites de Calvert City et Houston (USA) ; Bostik Ltd site de Stafford (UK) ; Casda Biomaterials Co., Ltd. (Chine).

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

### Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- En ce qui concerne les heures de formation, des améliorations restent à apporter dans la remontée des données reportées par la filiale Arkema France.

Paris-La Défense, le 26 février 2020

**KPMG S.A.**

Anne Garans  
Associée  
Sustainability Services

Éric Dupré  
Associé

## Annexe

---

### Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

- Les actions mises en œuvre en matière d'organisation du travail
- Les actions mises en œuvre en matière de développement individuel et formation
- Les mesures prises pour l'engagement et le bien-être des collaborateurs
- La politique en matière de diversité et d'égalité de traitement
- Les systèmes de management sécurité, santé et environnement du Groupe
- La politique en matière de gestion responsable des produits
- Les dispositifs internes d'identification des sites exposés aux risques sévères de tempêtes et/ou inondations
- Les actions engagées pour prévenir la corruption
- Les actions engagées en faveur des Droits de l'Homme
- La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale

### Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

- Effectifs au 31 décembre par âge, par sexe, par zone géographique
- Part des femmes aux postes de management dans l'encadrement supérieur ou les dirigeants
- Part des collaborateurs de nationalité non française dans l'encadrement supérieur et les dirigeants
- Nombre moyen d'heures de formation par salarié
- Part des salariés bénéficiant d'une représentation du personnel et/ou syndicale
- Part des salariés bénéficiant d'un suivi médical régulier
- Taux de fréquence des accidents avec ou sans arrêt (TRIR)
- Taux de fréquence des accidents avec arrêt (LTIR)
- Taux de Process Safety Event (PSER)
- Part des sites ayant mis en place l'observation croisée des tâches
- Part des sites audités selon le référentiel AIMS (Arkema Integrated Management System)
- Achats nets d'énergie
- Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)
- Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2)
- Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3 – catégories 1, 9, 12)
- Composés Organiques Volatils (COV)
- Prélèvement d'eau total
- Demande Chimique en Oxygène dans l'eau (DCO)
- Déchets dangereux
- Émissions d'HFC (Hydrofluorocarbures)
- Nombre de brevets déposés dans l'année liés au développement durable
- Part des sites industriels ayant participé au programme « Terrains d'entente® »
- Part du chiffre d'affaires réalisé à partir de matières premières renouvelables

## 4.5.7 Contacts

---

Se référer à la section 8.2 du présent document.

# INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

# 5

<b>5.1 COMMENTAIRES ET ANALYSES SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS <small>RFA</small></b>	<b>238</b>	<b>5.3 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS <small>RFA</small></b>	<b>252</b>
5.1.1 Conventions dans l'analyse de gestion	238	5.3.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	252
5.1.2 Impact de la saisonnalité	238	5.3.2 États financiers consolidés au 31 décembre 2019	256
5.1.3 Impact des changements de normes comptables	239	5.3.3 Notes annexes aux états financiers consolidés	261
5.1.4 Description des principaux facteurs ayant une incidence sur l'activité et les résultats de la période	239	<b>5.4 ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ <small>RFA</small></b>	<b>320</b>
5.1.5 Analyse du compte de résultat du Groupe	240	5.4.1 Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	320
5.1.6 Analyse des résultats par pôle d'activités	242	5.4.2 Comptes annuels de la Société au 31 décembre 2019	324
5.1.7 Analyse des flux de trésorerie du Groupe	244	5.4.3 Notes annexes aux comptes annuels de la Société	328
5.1.8 Sources de financement	246	5.4.4 Informations relatives aux délais de paiement de la Société	341
5.1.9 Analyse du bilan	248	5.4.5 Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices	342
<b>5.2 TENDANCES ET PERSPECTIVES <small>RFA</small></b>	<b>250</b>		
5.2.1 Tendances	250		
5.2.2 Perspectives	251		

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

# 5.1 COMMENTAIRES ET ANALYSES SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Cette section doit être lue conjointement avec les notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019, figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre, et notamment avec les principes et méthodes comptables décrits dans la note B. « Principes et méthodes comptables » de ces notes annexes.

L'ensemble des données chiffrées communiquées dans la présente section est fourni sur une base consolidée et selon l'organisation du Groupe en trois pôles d'activités.

## 5.1.1 Conventions dans l'analyse de gestion

Les principaux indicateurs alternatifs de performance utilisés par le Groupe sont définis à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre.

Dans le cadre de l'analyse de l'évolution de ses résultats et plus particulièrement de son chiffre d'affaires, le Groupe analyse les effets suivants (analyses non auditées) :

- **effet périmètre** : l'effet périmètre correspond à l'impact d'un changement de périmètre, que celui-ci résulte d'une acquisition ou d'une cession d'une activité dans son intégralité ou d'une entrée ou d'une sortie en consolidation. Une augmentation ou une fermeture de capacités ne sera pas analysée en tant qu'effet périmètre ;
- **effet change** : l'effet change correspond à l'impact mécanique de la consolidation de comptes en devises autres que l'euro à

des taux différents d'une période à l'autre. L'effet change sera appréhendé en appliquant à l'agrégat de la période analysée le taux de la période antérieure ;

- **effet prix** : l'impact des variations des prix de vente moyens est estimé par comparaison entre le prix de vente unitaire net moyen pondéré pour une famille homogène de produits au cours de la période de référence et le prix de vente unitaire net moyen pondéré de la période antérieure, multiplié, dans les deux cas, par les volumes vendus au cours de la période de référence ;
- **effet volume** : l'impact des variations de volumes est estimé en comparant les quantités livrées au cours de la période de référence avec les quantités livrées au cours de la période antérieure, multipliées, dans les deux cas, par les prix de vente unitaires nets moyens pondérés de la période antérieure.

## 5.1.2 Impact de la saisonnalité

Le profil type de l'activité du Groupe l'expose à des effets de saisonnalité. Différentes caractéristiques contribuent à ces effets :

- la demande pour les produits fabriqués par le Groupe est en général plus faible pendant les mois d'été (juillet, août) et de décembre notamment en raison du ralentissement de l'activité industrielle observé principalement en France et en Europe ;
- dans certaines activités du Groupe, en particulier celles servant les marchés des peintures et revêtements et de la réfrigération et air conditionné, le niveau des ventes est en général plus fort au cours du premier semestre qu'au cours du second

semestre. A contrario, dans les adhésifs, les deux semestres sont plus équilibrés ;

- les grands arrêts pluriannuels des unités de production du Groupe pour maintenance ont également une influence sur la saisonnalité et sont, en général, plutôt réalisés au deuxième semestre.

Ces effets de saisonnalité observés dans le passé ne sont pas nécessairement représentatifs du futur mais peuvent influencer la variation du résultat et du besoin en fonds de roulement entre les différents trimestres de l'exercice.



### 5.1.3 Impact des changements de normes comptables

Les changements de normes comptables et leurs éventuels impacts sont détaillés dans la note B. « Principes et méthodes comptables » des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre.

En particulier, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, la norme IFRS 16 « Contrats de location » est entrée en application et s'est traduite par la reconnaissance, au bilan, d'un actif lié au droit d'utilisation de l'actif loué et, en contrepartie, d'une dette financière représentant environ 1,5 % du total des actifs. Dans le compte de résultat, l'application de cette norme a entraîné

une augmentation de l'EBITDA de moins de 4 %, l'impact sur le résultat d'exploitation et le résultat net étant négligeable. Enfin, le flux de trésorerie provenant de l'exploitation a augmenté d'un montant proche de celui de l'EBITDA tandis que le flux de trésorerie provenant du financement a diminué d'autant. Ces éléments sont détaillés dans les notes C.1.9 « Impact de la norme IFRS 16 » et C12 « Contrats de location IFRS 16 » des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre. Concernant ses objectifs à moyen et long terme, le Groupe estime que l'impact de la norme IFRS 16 n'est pas matériel.

### 5.1.4 Description des principaux facteurs ayant une incidence sur l'activité et les résultats de la période

Après une année 2018 aux résultats historiquement élevés, Arkema réalise à nouveau en 2019 une performance financière de haut niveau dans un environnement économique qui s'est progressivement dégradé, marqué par des tensions géopolitiques persistantes et une incertitude qui a pesé fortement sur le niveau de la demande. Ces résultats illustrent la qualité du portefeuille d'activités du Groupe, lui permettant de s'adapter à différents environnements et confirment le bien-fondé de sa stratégie de transformation vers les spécialités.

L'EBITDA du Groupe, comparable à son niveau record de 2018, est tiré par la forte progression des activités de spécialités <sup>(1)</sup>, qui représentent désormais 72 % du chiffre d'affaires du Groupe, dont l'EBITDA progresse de 13 % et qui prennent le relais d'activités intermédiaires <sup>(1)</sup> en recul de 20 %.

Plusieurs éléments ont contribué, à des degrés divers, à la performance financière de l'année :

- la forte progression de Bostik, dont l'EBITDA est en hausse de plus de 15 % par rapport à 2018, et dont la marge d'EBITDA est proche de 13 % sur l'année. Cette performance reflète notamment une légère hausse des prix de ventes dans un contexte matières premières plus favorable après la forte hausse de 2018, l'évolution du mix produit vers des applications à plus forte valeur ajoutée, les actions internes d'excellence opérationnelle ainsi que la poursuite de la mise en place des synergies liées aux acquisitions ciblées. Dans ce domaine, Bostik a finalisé en octobre l'acquisition de Prochimir, spécialisée dans les films adhésifs thermocollants de haute performance ;
- la bonne tenue des matériaux avancés, bien que fortement impactés par la faiblesse des volumes, et dont la marge d'EBITDA reste proche de 20 %. L'environnement macro-économique dégradé a pesé sur la demande, notamment dans les secteurs du transport, de l'électronique grand public et du pétrole et gaz, et a engendré des ajustements de stocks chez nos clients.

(1) Le Groupe distingue d'une part les activités de chimie intermédiaire correspondant aux Business Lines PMMA, Fluorés et Acryliques et d'autre part les activités de spécialités.

Les matériaux avancés bénéficient en outre de la contribution d'ArrMaz à partir du 1<sup>er</sup> juillet et dans une moindre mesure de celle de Lambson au quatrième trimestre ;

- la performance solide du pôle Coating Solutions, dont l'EBITDA progresse de près de 10 % sur l'année. Il bénéficie de volumes en forte croissance notamment dans l'amont et du redressement des marges aval dans un contexte de baisse du propylène ;
- les conditions de marché fortement dégradées dans les Gaz Fluorés, impactés en particulier par les imports illégaux d'HFC en Europe. Après une année 2018 où cette activité avait atteint un niveau record, les résultats 2019 se situent entre les performances de 2016 et 2017 ;
- la normalisation des conditions de marché dans la chaîne MAM/PMMA, suite au démarrage par des concurrents de nouvelles capacités notamment en Arabie Saoudite. L'impact de cette normalisation est cependant atténué par la forte intégration et les bénéfices de l'innovation du Groupe, ainsi que par la baisse du coût de certaines matières premières. Cette normalisation devrait se poursuivre en 2020 ;
- la performance en hausse de la thiochimie, portée par la demande soutenue dans ses marchés ;
- l'entrée en application de la norme IFRS 16 au 1<sup>er</sup> janvier 2019, dont la contribution à l'EBITDA s'est élevée à 56 millions d'euros sur l'année, et l'impact sur la dette financière à environ 150 millions d'euros au 31 décembre 2019 ;
- l'appréciation du dollar US par rapport à l'euro, avec une parité moyenne de 1,12 en 2019 contre 1,18 en 2018. L'impact global des devises (conversion uniquement) s'est ainsi traduit, en 2019, par un effet sur le chiffre d'affaires de + 2,0 % ;

- la génération de trésorerie du Groupe, qui est en forte progression. Le flux de trésorerie libre atteint 667 millions d'euros et intègre notamment cette année un flux positif lié au besoin en fonds de roulement, reflétant une gestion stricte, le niveau de l'activité et la baisse des matières premières ; et
- une dette nette bien maîtrisée à 1,6 milliards d'euros hors hybride, soit 1,1 fois l'EBITDA de l'année et un taux d'endettement de 31 %, après prise en compte des acquisitions de l'année à hauteur d'environ 730 millions d'euros.

## 5.1.5 Analyse du compte de résultat du Groupe

(En millions d'euros)	2019	2018	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8 738</b>	<b>8 816</b>	<b>- 0,9 %</b>
Coûts et charges d'exploitation	(6 837)	(6 841)	- 0,1 %
Frais de recherche et développement	(249)	(237)	+ 5,1 %
Frais administratifs et commerciaux	(773)	(747)	+ 3,5 %
Autres charges et produits	(73)	(63)	+ 15,9 %
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>806</b>	<b>928</b>	<b>- 13,1 %</b>
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(2)	2	
Résultat financier	(116)	(101)	+ 14,9 %
Impôt sur le résultat	(137)	(114)	+ 20,2 %
<b>Résultat net</b>	<b>551</b>	<b>715</b>	<b>- 22,9 %</b>
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	8	8	-
<b>Résultat net – part du Groupe</b>	<b>543</b>	<b>707</b>	<b>- 23,2 %</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1 457</b>	<b>1 474</b>	<b>- 1,2 %</b>
<b>Résultat d'exploitation courant (REBIT)</b>	<b>926</b>	<b>1 026</b>	<b>- 9,7 %</b>
<b>Résultat net courant</b>	<b>625</b>	<b>725</b>	<b>- 13,8 %</b>

### CHIFFRE D'AFFAIRES

À 8 738 millions d'euros, le chiffre d'affaires recule de 0,9 % par rapport à 2018, dans un contexte macro-économique incertain, moins porteur que l'an dernier, et un environnement géopolitique tendu marqué notamment par des conflits commerciaux. L'effet périmètre de + 1,8 % correspond essentiellement à l'acquisition d'ArrMaz au sein du pôle Matériaux Haute Performance. Bien que positif dans les Matériaux Haute Performance (+ 3,6 %), l'effet prix s'établit à - 2,3 % pour le Groupe, du fait de la forte baisse du propylène dans les Coating Solutions et des conditions de marché difficiles dans les Gaz Fluorés. Les volumes sont en baisse de 2,4 % sur l'année, avec notamment une demande en fort retrait dans les Matériaux Haute Performance dans les secteurs du transport, du pétrole et gaz et de l'électronique grand public qui masque la croissance soutenue de segments de niche comme les batteries ou l'impression 3D. L'effet de change de + 2,0 % résulte essentiellement de l'appréciation du dollar US par rapport à l'euro.

Les Matériaux Haute Performance représentent 47 % du chiffre d'affaires hors *corporate* <sup>(1)</sup> du Groupe (45 % en 2018), les

Spécialités Industrielles 29 % (31 % en 2018) et les Coating Solutions sont stables à 24 %.

En 2019, le Groupe a poursuivi le rééquilibrage géographique de son activité. L'Europe a ainsi représenté 36 % des ventes (38 % en 2018), l'Amérique du Nord 32 % (31 % en 2018), tout comme l'Asie et le reste du monde (31 % en 2018).

### EBITDA, RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Comparable au record historique atteint en 2018, l'EBITDA de l'année s'élève à 1 457 millions d'euros dans un environnement dégradé, témoignant ainsi de la qualité du portefeuille du Groupe. Cette performance est tirée par la forte croissance des résultats des activités de spécialités (72 % du chiffre d'affaires du Groupe) grâce notamment à la belle progression de Bostik et de la Thiochimie, les bénéfices tirés de nos innovations et partenariats dans les composites, les batteries et la fabrication additive, l'impact favorable de la baisse des matières premières, ainsi que la contribution d'ArrMaz en ligne avec nos attentes. Les

(1) Tel que défini à la note C.2 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre.

activités intermédiaires sont en retrait, impactées en particulier par le fort recul des Gaz Fluorés par rapport à leur performance historiquement élevée de l'an dernier. L'EBITDA intègre aussi un impact positif de 56 millions d'euros liés à l'application de la norme IFRS 16.

À 16,7 %, la marge d'EBITDA est stable par rapport au niveau élevé de l'an dernier.

Le résultat d'exploitation courant (REBIT) s'établit à 926 millions d'euros contre 1 026 millions d'euros en 2018. Il inclut des amortissements et dépréciations courants de 531 millions d'euros, en hausse de 83 millions d'euros sur un an (448 millions d'euros en 2018). Cette variation intègre les impacts de la norme IFRS 16 à hauteur de 54 millions d'euros, des démarrages d'unités industrielles, de l'intégration d'ArrMaz au 1<sup>er</sup> juillet 2019, ainsi qu'un effet change défavorable. En conséquence, la marge de REBIT s'établit à 10,6 % (11,6 % en 2018).

À 806 millions d'euros (928 millions d'euros en 2018), le résultat d'exploitation intègre :

- des coûts et charges d'exploitation de 6 837 millions d'euros, globalement stables sur un an (6 841 millions d'euros en 2018), l'intégration des acquisitions de l'année et l'effet défavorable des devises ayant globalement été compensés par la baisse du coût des matières premières et des volumes. Les coûts et charges d'exploitation incluent 47 millions d'euros d'amortissements liés aux revalorisations des immobilisations corporelles et incorporelles réalisées essentiellement dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisition de Bostik, Den Braven, XL Brands et ArrMaz (35 millions d'euros en 2018) ;
- des frais de recherche et développement à 249 millions d'euros et 2,8 % du chiffre d'affaires (237 millions d'euros et 2,7 % du chiffre d'affaires en 2018) ; et
- des frais administratifs et commerciaux de 773 millions d'euros contre 747 millions d'euros en 2018, cette augmentation reflétant l'effet périmètre et le change défavorable.

Enfin, le résultat d'exploitation intègre - 73 millions d'euros d'autres charges et produits correspondant principalement à des charges nettes de restructurations pour 25 millions d'euros essentiellement dans les adhésifs, des dépréciations exceptionnelles d'actifs pour 32 millions d'euros, l'indemnisation des investissements réalisés sur le site de Crosby à la suite de l'ouragan Harvey, des frais d'acquisitions et des charges liées à un sinistre chez un fournisseur. En 2018, les autres charges et

produits de - 63 millions d'euros correspondaient essentiellement à des charges nettes de restructuration pour un montant total de 23 millions d'euros, des dépréciations exceptionnelles d'actifs pour 23 millions d'euros et des charges liées à la rupture d'un contrat de fourniture.

## RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier représente une charge de 116 millions d'euros, en hausse de 15 millions d'euros par rapport à 2018. Cet écart est dû principalement à un effet taux défavorable sur la partie de la dette du Groupe convertie en dollars US. Le refinancement en décembre 2019, dans des conditions de marché favorables, de l'obligation senior de 480 millions d'euros arrivant à maturité en avril 2020 devrait se traduire par un gain d'environ 10 millions d'euros sur le résultat financier en 2020.

## IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôts s'élève à 137 millions d'euros contre 114 millions d'euros en 2018. Hors éléments exceptionnels, le taux d'imposition s'élève à 19 % du résultat d'exploitation courant, stable par rapport à l'an dernier. En 2020 le taux d'imposition du Groupe, hors éléments exceptionnels, devrait s'élever à environ 20 % du résultat d'exploitation courant.

À fin 2019, le montant des actifs d'impôts différés non reconnus s'élève à 434 millions d'euros.

En 2018, la charge d'impôts s'élevait à 114 millions d'euros. Elle incluait notamment un produit exceptionnel, sans impact cash, de 59 millions d'euros lié à la reconnaissance d'actifs d'impôts différés en France.

## RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE ET RÉSULTAT NET COURANT

En conséquence, le résultat net part du Groupe s'établit à 543 millions d'euros (707 millions d'euros en 2018).

En excluant l'impact après impôts des éléments non récurrents, le résultat net courant s'élève à 625 millions d'euros contre 725 millions d'euros en 2018, et représente 8,20 euros par action (9,51 euros en 2018).

## 5.1.6 Analyse des résultats par pôle d'activités

### 5.1.6.1 PÔLE MATÉRIAUX HAUTE PERFORMANCE

(En millions d'euros)	2019	2018	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 065</b>	<b>3 970</b>	<b>+ 2,4 %</b>
<b>EBITDA</b>	<b>654</b>	<b>640</b>	<b>+ 2,2 %</b>
<b>Marge d'EBITDA</b>	<b>16,1 %</b>	<b>16,1 %</b>	
<b>Résultat d'exploitation courant (REBIT)</b>	<b>468</b>	<b>481</b>	<b>- 2,7 %</b>
<b>Marge de REBIT</b>	<b>11,5 %</b>	<b>12,1 %</b>	
Autres charges et produits	(51)	(41)	
Amortissements liés à la revalorisation des actifs dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(44)	(35)	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>373</b>	<b>405</b>	<b>- 7,9 %</b>

Le chiffre d'affaires du pôle Matériaux Haute Performance s'établit à 4 065 millions d'euros, en hausse de 2,4 % par rapport à 2018. Il est porté par un effet prix de + 3,6 %, positif dans toutes les *Business Lines* du pôle, reflétant principalement les initiatives d'augmentation des prix de vente et d'optimisation du mix produits menées par le Groupe. L'effet périmètre de + 3,5 % est lié essentiellement à l'intégration d'ArrMaz au 1<sup>er</sup> juillet et dans une moindre mesure aux acquisitions ciblées de Lambson et de Prochimir au 4<sup>ème</sup> trimestre. Dans un environnement macro-économique dégradé, les volumes sont en baisse de 6,6 %. Ils sont impactés principalement par un net ralentissement dans les secteurs du transport, du pétrole et gaz et de l'électronique grand public et par des ajustements de stocks chez nos clients, masquant une demande soutenue dans les segments des batteries et de l'impression 3D. L'effet de change est de + 1,9 %.

L'EBITDA du pôle de 654 millions d'euros est en hausse de 2,2 % par rapport à 2018. Cette progression est tirée par l'impact des hausses de prix, l'évolution du mix produits vers des applications à plus forte valeur ajoutée, la contribution des acquisitions en ligne avec nos attentes, et un environnement matières premières plus favorable. Les Adhésifs réalisent notamment une performance remarquable avec des résultats en hausse de plus de 15 % sur l'année. La marge d'EBITDA du pôle est stable à 16,1 %. Les

matériaux avancés résistent bien malgré un contexte de forte baisse des volumes avec une marge proche de 20 %, alors que Bostik affiche une belle progression et atteint une marge d'environ 13 %.

Le résultat d'exploitation courant (REBIT) s'établit à 468 millions d'euros contre 481 millions d'euros en 2018. Il intègre des amortissements et dépréciations courants de 186 millions d'euros, en hausse de 27 millions d'euros sur un an, incluant en particulier les impacts de l'application de la norme IFRS 16 à hauteur de 18 millions d'euros et l'intégration d'ArrMaz au 1<sup>er</sup> juillet 2019, ainsi qu'un effet change défavorable.

À 373 millions d'euros, le résultat d'exploitation recule sur un an (405 millions d'euros en 2018). Il inclut - 51 millions d'euros d'autres charges et produits correspondants essentiellement à des dépréciations exceptionnelles d'actifs, des charges nettes de restructuration principalement liées au programme d'excellence opérationnelle chez Bostik et aux frais liés aux acquisitions d'ArrMaz, Prochimir et Lambson. Il intègre également 44 millions d'euros d'amortissements suite aux revalorisations des immobilisations corporelles et incorporelles réalisées dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisition de Bostik, Den Braven, XL Brands et ArrMaz essentiellement.

### 5.1.6.2 PÔLE SPÉCIALITÉS INDUSTRIELLES

(En millions d'euros)	2019	2018	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 514</b>	<b>2 699</b>	<b>- 6,9 %</b>
<b>EBITDA</b>	<b>621</b>	<b>675</b>	<b>- 8,0 %</b>
<b>Marge d'EBITDA</b>	<b>24,7 %</b>	<b>25,0 %</b>	
<b>Résultat d'exploitation courant (REBIT)</b>	<b>406</b>	<b>497</b>	<b>- 18,3 %</b>
<b>Marge de REBIT</b>	<b>16,1 %</b>	<b>18,4 %</b>	
Autres charges et produits	(15)	(24)	
Amortissements liés à la revalorisation des actifs dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	-	-	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>391</b>	<b>473</b>	<b>- 17,3 %</b>

Le chiffre d'affaires du pôle Spécialités Industrielles s'établit à 2 514 millions d'euros, en recul de 6,9 % par rapport à l'an dernier, compte tenu d'un effet prix de - 7,3 % et de volumes en baisse à hauteur de 1,5 %. Par rapport à une base de comparaison élevée en 2018, ces effets reflètent essentiellement des conditions de marché difficiles en 2019 dans les Gaz Fluorés, et, dans une moindre mesure, la normalisation dans la chaîne MAM/PMMA. L'effet de change s'établit à + 1,9 %.

À 621 millions d'euros, l'EBITDA du pôle est en retrait par rapport à l'excellente performance de 2018 (675 millions d'euros). Les résultats des Gaz Fluorés sont très fortement pénalisés par les importations illégales de gaz HFC en Europe, pesant sur les prix et les volumes de cette activité. Dans le MAM/PMMA, l'impact de la normalisation des conditions de marché est atténué par la forte intégration dans la chaîne, les bénéfices de notre innovation et l'évolution favorable de certaines matières premières. Sur l'ensemble de l'année, les résultats du pôle sont soutenus par la

très bonne performance de la Thiochimie et la progression des Oxygénés.

À 24,7 %, la marge d'EBITDA reste très élevée, proche de son niveau de l'an dernier (25,0 %).

En ligne avec l'EBITDA, le résultat d'exploitation courant (REBIT) s'élève à 406 millions d'euros (contre 497 millions d'euros en 2018), intégrant en outre des amortissements et dépréciations courants à 215 millions d'euros, en hausse de 37 millions d'euros par rapport à 2018. Cette augmentation est essentiellement due à l'application de la norme IFRS 16, dont l'impact est de 23 millions d'euros, et à un effet change défavorable.

Le résultat d'exploitation s'établit à 391 millions d'euros, en recul de 82 millions d'euros sur un an. Il inclut - 15 millions d'euros d'autres charges et produits liées principalement aux conséquences d'un sinistre chez un fournisseur.

### 5.1.6.3 PÔLE COATING SOLUTIONS

(En millions d'euros)

	2019	2018	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 133</b>	<b>2 120</b>	<b>+ 0,6 %</b>
<b>EBITDA</b>	<b>264</b>	<b>243</b>	<b>+ 8,6 %</b>
<b>Marge d'EBITDA</b>	<b>12,4 %</b>	<b>11,5 %</b>	
<b>Résultat d'exploitation courant (REBIT)</b>	<b>142</b>	<b>140</b>	<b>+ 1,4 %</b>
<i>Marge de REBIT</i>	<i>6,7 %</i>	<i>6,6 %</i>	
Autres charges et produits	(1)	(4)	
Amortissements liés à la revalorisation des actifs dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(3)	-	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>138</b>	<b>136</b>	<b>+ 1,5 %</b>

À 2 133 millions d'euros, le chiffre d'affaires du pôle Coating Solutions progresse de 0,6 % par rapport à l'année dernière. La croissance des volumes de 4,4 % reflète la bonne dynamique dans les monomères acryliques, en particulier aux Etats-Unis suite au démarrage du réacteur d'acide acrylique à Clear Lake et en Asie sur les neuf premiers mois de l'année. L'effet prix de - 7,0 % traduit mécaniquement la baisse du prix du propylène. L'effet périmètre de + 0,7 % correspond à l'acquisition par Arkema de la participation de Jurong dans Taixing Sunke Chemicals, leur co-entreprise de production de monomères acryliques en Chine. L'effet de change est positif à + 2,4 %.

L'EBITDA du pôle est en hausse de + 8,6 %, à 264 millions d'euros, tiré essentiellement par l'amélioration des marges

unitaires des activités aval dans un environnement favorable des matières premières. Le quatrième trimestre a vu les conditions de marché se dégrader pour les monomères acryliques dans un contexte de faible saisonnalité. Sur l'ensemble de l'année, la marge d'EBITDA progresse à 12,4 % (11,5 % en 2018).

Le résultat d'exploitation courant (REBIT) augmente à 142 millions d'euros. Il intègre des amortissements et dépréciations courants de 122 millions d'euros (103 millions d'euros en 2018), incluant les impacts de la norme IFRS 16 (pour 11 millions d'euros), des démarrages industriels et du rachat de la participation de notre partenaire dans Taixing Sunke Chemicals.

Le résultat d'exploitation s'établit à 138 millions d'euros, en progression de 1,5 % par rapport à 2018.

## 5.1.7 Analyse des flux de trésorerie du Groupe

(En millions d'euros)	2019	2018
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	1 300	1 029
Flux de trésorerie provenant des investissements nets	(1 362)	(743)
<b>Flux de trésorerie net</b>	<b>(62)</b>	<b>286</b>
Dont flux de trésorerie nets liés aux opérations de gestion de portefeuille	(729)	(213)
<b>Flux de trésorerie libre</b>	<b>667</b>	<b>499</b>
<b>Flux de trésorerie provenant du financement</b>	<b>64</b>	<b>(268)</b>

Le raccordement entre l'EBITDA et le flux de trésorerie libre s'établit ainsi :

(En millions d'euros)	2019	2018
<b>EBITDA</b>	<b>1 457</b>	<b>1 474</b>
Impôts	(142)	(180)
Éléments de trésorerie du résultat financier	(98)	(90)
Variation du besoin en fonds de roulement <sup>(1)</sup>	82	(121)
Variation des fournisseurs d'immobilisations <sup>(2)</sup>	8	46
Investissements corporels et incorporels courants	(511)	(500)
Investissements exceptionnels	(96)	(61)
Éléments non récurrents	(50)	(42)
Autres	17	(27)
<b>Flux de trésorerie libre</b>	<b>667</b>	<b>499</b>

(1) Hors flux liés à des éléments non récurrents et flux liés aux opérations de gestion de portefeuille. En 2019, ces éléments s'élèvent à + 10 millions d'euros (- 9 millions d'euros en 2018)

(2) Hors flux liés à des éléments non récurrents et flux liés aux opérations de gestion de portefeuille. En 2019, ces éléments s'élèvent à - 34 millions d'euros principalement liés à l'abandon d'un projet intégralement financé par un partenaire, dont la contrepartie est un profit exceptionnel du même montant. Ces deux montants, qui se compensent, sont enregistrés en « Éléments non récurrents ». En 2018, les flux liés aux éléments non récurrents et aux opérations de gestion de portefeuille s'élevaient à + 7 millions d'euros.

### FLUX DE TRÉSORERIE NET ET FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE

En 2019, le Groupe a généré un flux de trésorerie net de - 62 millions d'euros contre 286 millions d'euros en 2018. Ce flux intègre un flux de trésorerie net lié aux opérations de gestion de portefeuille de - 729 millions d'euros correspondant aux acquisitions d'ArrMaz et de Lambson dans les Additifs de Performance, celle de Prochimir dans les Adhésifs, ainsi que la prise de participation dans le capital de Carbon® et l'acquisition par Arkema de la participation de Jurong dans Taixing Sunke Chemicals. En 2018, le flux de trésorerie net lié aux opérations de gestion de portefeuille de - 213 millions d'euros correspondait essentiellement à l'acquisition des actifs de XL Brands dans les Adhésifs.

Par conséquent, le flux de trésorerie libre, qui correspond au flux de trésorerie net hors impact de la gestion de portefeuille, s'établit à 667 millions d'euros, en hausse de 168 millions d'euros sur un an (499 millions d'euros en 2018). À EBITDA comparable, cette performance intègre cette année un flux positif lié au besoin en fonds de roulement qui reflète principalement une gestion stricte et le ralentissement de l'activité dans un contexte de baisse du coût des matières premières, ainsi que la baisse des impôts versés,

en ligne avec l'évolution du niveau d'activité. Cette progression a largement compensé l'augmentation à hauteur de 46 millions d'euros des investissements courants et exceptionnels, en ligne avec la politique ambitieuse d'investissements organiques du Groupe destinée à soutenir sa croissance future.

En 2019, les éléments non récurrents s'élèvent à - 50 millions d'euros et correspondent principalement à des coûts de restructuration, à des charges liées à la rupture d'un contrat de fourniture et aux conséquences d'un sinistre chez un fournisseur. Le flux de trésorerie libre de 2018 incluait également dans la ligne « Autres » les prêts accordés aux salariés dans le cadre de l'augmentation de capital qui leur était réservée pour - 21 millions d'euros.

Hors investissements exceptionnels, le taux de conversion de l'EBITDA en cash s'établit en 2019 à 52 % contre 38 % en 2018, dépassant ainsi l'objectif de 35 % du Groupe. Ce haut niveau de performance traduit la discipline stricte suivie par le Groupe pour maximiser sa génération de trésorerie et notamment contrôler étroitement son besoin en fonds de roulement.

## INVESTISSEMENTS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

(En millions d'euros)

	2019	2018	2017
<b>Total investissements corporels et incorporels</b>	<b>635</b>	591	459
Dont investissements courants	511	500	420*
Investissements courants en % du chiffre d'affaires du Groupe	5,8 %	5,7 %	5,0 %
Dont investissements exceptionnels	96	61	10

\* Données retraitées

## Investissements en 2019

Sur l'année, les investissements corporels et incorporels s'élevèrent à 635 millions d'euros (591 millions d'euros en 2018) dont 511 millions d'euros d'investissements courants et 96 millions d'euros d'investissements exceptionnels.

Les investissements courants correspondent principalement :

- à des projets de croissance, parmi lesquels l'augmentation de 50 % des capacités de production mondiale de poudres polyamides de spécialités en France, et à des projets de renforcement de la compétitivité des sites tels que le remplacement de deux anciens réacteurs de 45 000 tonnes par an d'acide acrylique chacun, par un nouveau réacteur unique de 90 000 tonnes par an sur le site de Clear Lake aux États-Unis ; et
- aux investissements de maintenance, sécurité et environnement de 279 millions d'euros, représentant 55 % des investissements courants.

Ces investissements courants ont représenté 5,8 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2019 (5,7 % en 2018). Ce niveau d'investissements reste en ligne avec l'objectif d'Arkema de conserver une intensité capitalistique bien maîtrisée et de dépenser en moyenne, pour ses investissements courants annuels, environ 5,5 % de son chiffre d'affaires.

Les investissements exceptionnels de 96 millions d'euros correspondent principalement au projet de doublement des capacités de production de thiochimie sur le site de Kerteh en Malaisie et aux investissements réalisés dans les polyamides de spécialités en Asie.

Pour plus de détails, voir la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019.

## Investissements sur la période 2017 à 2019

En moyenne, sur les trois derniers exercices, Arkema a réalisé des investissements courants de l'ordre de 477 millions d'euros par an. Ces investissements courants ont été consacrés (i) au maintien des installations, à la sécurité, à la protection de l'environnement et à l'informatique, à hauteur d'environ 63 % et (ii) à des projets de développement, y compris les améliorations de la productivité des ateliers, à hauteur d'environ 37 %.

Sur cette période, 39 % du total des investissements incorporels et corporels ont été consacrés au pôle Matériaux Haute Performance, 37 % au pôle Spécialités Industrielles, 19 % au pôle Coating Solutions et 5 % à des projets corporate. Ces investissements ont été réalisés à hauteur de 42 % en Europe, 35 % en Amérique du Nord, 22 % en Asie et 1 % dans le reste du monde.

Les principaux investissements de développement démarrés par Arkema au cours des trois derniers exercices sont :

2017	Bostik	Nouvelle unité de production d'adhésifs à Gujarat (Inde) pour la fabrication de colles thermofusibles sensibles à la pression (HMPSA).
	Polymères Techniques	Augmentation de 25 % des capacités de production de polymères fluorés PVDF à Changshu (Chine) démarrée au 1 <sup>er</sup> semestre.
	Additifs de Performance	Inauguration de la nouvelle unité de production de tamis moléculaires de spécialités à Honfleur (France).
2018	Polymères Techniques	Augmentation de 20 % des capacités de production de polymères fluorés PVDF à Calvert City (États-Unis) démarrée au 2 <sup>ème</sup> trimestre.
2019	Résines de Revêtements et Additifs	Nouvelle unité de production de résines polyester à Navi Mumbai (Inde) inaugurée au 1 <sup>er</sup> trimestre.
	Polymères Techniques	Nouvelle unité de PEKK Kepstan® à Mobile (États-Unis) démarrée au 2 <sup>ème</sup> trimestre.
	Additifs de Performance	Extension de 30 % des capacités de production de résines liquides photoréticulables à Nansha (Chine) démarrée au 2 <sup>ème</sup> trimestre
	Acryliques	Nouveau réacteur de 90 000 tonnes d'acide acrylique à Clear Lake (États-Unis) démarré au 2 <sup>ème</sup> semestre
	Polymères Techniques	Augmentation de plus de 50 % des capacités mondiales de production des poudres polyamides de spécialités Orgasol® à Mont (France) démarrée au 3 <sup>ème</sup> trimestre

Dans la thiochimie, la nouvelle capacité de production de methyl mercaptan à Kerteh en Malaisie démarrera au premier semestre 2020, finalisant ainsi le projet de doublement de son site.

### Financement des investissements

Les investissements réalisés par le Groupe sont en premier lieu financés par les ressources dégagées par le Groupe au cours de l'exercice. Au-delà, le Groupe peut utiliser les ressources de

crédit détaillées aux notes C.19.2 et C.23 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre.

## FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DU FINANCEMENT

Le flux de trésorerie provenant du financement s'élève à + 64 millions d'euros en 2019. Il intègre principalement une émission obligataire pour un montant net total de 499 millions d'euros, un coût net global de 38 millions d'euros au titre du refinancement partiel d'obligations hybrides d'un montant nominal de 400 millions d'euros, et le versement d'un dividende de 2,50 euros par action payé au titre de l'exercice 2018 pour un montant total de 190 millions d'euros. Le coût des rachats d'actions s'élève à 34 millions d'euros sur l'année et le paiement des intérêts versés au titre de l'obligation hybride émise en octobre 2014 atteint 15 millions d'euros.

En 2018, le flux de trésorerie provenant du financement de - 268 millions d'euros intégrait principalement le paiement du dividende pour un montant total de 176 millions d'euros, le produit de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée en avril 2018 pour un montant total de 50 millions d'euros, le coût des rachats d'actions pour un montant de 53 millions d'euros et le paiement de 33 millions d'euros d'intérêts versés au titre de l'obligation hybride émise en octobre 2014.

## 5.1.8 Sources de financement

### 5.1.8.1 CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DE FINANCEMENT DU GROUPE

Le Groupe dispose de ressources financières diversifiées, emprunts obligataires, ligne de crédit multidevises et programme de titres négociables à court terme, dont les caractéristiques sont décrites ci-après. À la date du présent document, sans prendre en compte les émissions, réalisées en 2014, 2019 et 2020, d'obligations hybrides perpétuelles classées en capitaux propres, le montant de ces ressources s'élève à environ 3 600 millions d'euros.

#### Les emprunts obligataires

Dans le cadre de la politique de financement à long terme du Groupe dont l'objectif est de diversifier ses sources de financement tout en étendant la maturité de sa dette, la Société procède régulièrement à des émissions obligataires et a cinq souches en circulation à la date du présent document :

- le 26 avril 2012, placement d'une émission obligataire de 230 millions d'euros à huit ans portant intérêt au taux de 3,85 % et, le 5 octobre 2012, placement d'une tranche additionnelle de 250 millions d'euros portant ainsi le montant de la souche à 480 millions d'euros. Le prospectus de cet emprunt a reçu le visa de l'AMF sous le numéro 12-478 et la documentation de l'emprunt comporte une clause d'ajustement du taux d'intérêt au cas où la notation financière du Groupe deviendrait *non investment grade* ;
- le 6 décembre 2013, placement d'une émission obligataire de 150 millions d'euros à dix ans portant intérêt au taux de 3,125 % ;
- le 20 janvier 2015, placement d'une émission obligataire de 700 millions d'euros à 10 ans portant intérêt au taux de 1,5 % ;

- le 11 avril 2017, placement d'une émission obligataire de 700 millions d'euros à 10 ans portant intérêt au taux de 1,5 % et, le 23 juin 2017, placement d'une tranche additionnelle de 200 millions d'euros portant ainsi le montant de la souche à 900 millions d'euros ; et
- le 3 décembre 2019, placement d'une émission obligataire de 500 millions d'euros à 10 ans portant intérêt au taux de 0,75 %.

Depuis 2013, les émissions obligataires s'inscrivent dans le cadre du programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) mis en place par le Groupe en 2013 dans le but de faciliter son accès aux marchés obligataires et renouvelé chaque année depuis, et la dernière fois en janvier 2020. Le prospectus de ce programme et celui de son renouvellement ont reçu le visa de l'AMF respectivement le 9 octobre 2013 sous le numéro 13-535 et le 28 janvier 2020 sous le numéro 20-022. La documentation inclut les cas de défaut usuels en matière obligataire, notamment le défaut de paiement, l'exigibilité anticipée d'autres emprunts consécutive à un défaut de paiement, la survenance de procédures collectives ou la cessation d'activité de l'émetteur ou d'une filiale principale. Ces cas de défaut peuvent être conditionnés au dépassement de seuils ou à l'expiration de délais de grâce.

Par ailleurs, les cinq emprunts sont assortis d'une option de remboursement anticipé à la demande des porteurs d'obligations en cas de changement de contrôle d'Arkema accompagné du passage de sa notation financière à une notation *non investment grade* ou d'une simple dégradation de celle-ci, si elle était *non investment grade* préalablement au changement de contrôle.

La Société a en outre procédé :

- le 29 octobre 2014, à l'émission d'obligations hybrides perpétuelles pour un montant de 700 millions d'euros. Ces obligations comportent une première option de remboursement



anticipé le 29 octobre 2020 et portent un coupon annuel de 4,75 % jusqu'à cette date. Le coupon sera ensuite réinitialisé tous les cinq ans. Le prospectus de cette émission a été visé par l'AMF le 27 octobre 2014 sous le numéro 14-574 ;

- le 17 juin 2019, au rachat partiel des obligations hybrides susmentionnées, pour un montant nominal de 400 millions d'euros ;
- le 17 juin 2019, à l'émission d'obligations hybrides perpétuelles pour un montant de 400 millions d'euros, égal au montant concomitamment racheté. Ces obligations comportent une première option de remboursement anticipé pouvant être exercée au gré d'Arkema à compter du 17 juin 2024 jusqu'au 17 septembre 2024 et portent, sous réserve de remboursement anticipé, un coupon annuel de 2,75 % jusqu'à cette dernière date. Le coupon sera ensuite réinitialisé tous les cinq ans. Le prospectus de cette émission, effectuée sous programme EMTN, a été visé par l'AMF le 12 juin 2019 sous le numéro 19-257.
- le 21 janvier 2020, à l'émission d'obligations hybrides perpétuelles pour un montant de 300 millions d'euros. Ces obligations comportent une première option de remboursement anticipé pouvant être exercée au gré d'Arkema à compter du 21 octobre 2025 jusqu'au 21 janvier 2026 et portent, sous réserve de remboursement anticipé, un coupon annuel de 1,5 % jusqu'à cette dernière date. Le coupon sera ensuite réinitialisé tous les cinq ans. Le prospectus de cette émission a été visé par l'AMF le 17 janvier 2020 sous le numéro 20-015.

Toutes ces obligations sont subordonnées à toute dette senior et ont été comptabilisées en capitaux propres selon les règles IFRS. Elles font l'objet d'un traitement en fonds propres à hauteur de 50 % de leur montant par les agences de notation Standard and Poor's et Moody's, à l'exception du solde subsistant des obligations émises le 29 octobre 2014, qui fait l'objet d'un traitement intégralement en dette. À la date du présent document, elles sont notées respectivement BBB- et Baa3 par Standard and Poor's et Moody's.

Pour plus de détails, il convient de se référer au prospectus de base du programme EMTN et aux différents prospectus évoqués plus haut, tous accessibles sur le site de la Société ([www.finance.arkema.com](http://www.finance.arkema.com)) à la rubrique « Information financière/Dette ».

#### La convention de crédit multidevises renouvelable de 900 millions d'euros

La Société et Arkema France (les « Emprunteurs ») d'une part, et un syndicat de banques, d'autre part, ont signé le 29 octobre 2014 une convention de crédit multidevises utilisable par tirages renouvelables d'un montant maximum de 900 millions d'euros pour une durée initiale de 5 ans étendue à 7 ans, (le « Crédit »), les banques ayant exercé leur option d'extension pour une durée complémentaire d'un an en 2015 puis à nouveau en 2016. Le Crédit a pour objet le financement, sous forme de tirages et d'engagements par signature, des besoins généraux du Groupe et sert de ligne de substitution au programme de billets de trésorerie. Au 31 décembre 2019, cette ligne n'est pas utilisée.

D'autres sociétés du Groupe peuvent adhérer au Crédit et, en conséquence, être emprunteurs au titre du Crédit au même titre que la Société et Arkema France.

Le Crédit est assorti de cas de remboursement anticipé parmi lesquels le changement de contrôle de la Société (défini comme la détention par toute personne agissant seule ou de concert d'une participation, directe ou indirecte, représentant plus d'un tiers des droits de vote dans la Société) dont la mise en jeu par un prêteur peut conduire au remboursement anticipé et à l'annulation des engagements le concernant.

Le Crédit comporte des déclarations, à la charge de chaque Emprunteur, concernant, entre autres, les comptes, les litiges ou encore l'absence de cas d'exigibilité anticipée. Certaines de ces déclarations doivent être réitérées lors de chaque tirage.

Le Crédit comprend également des engagements usuels pour ce type de contrat, parmi lesquels :

- des engagements d'information (notamment comptable et financière) ;
- des engagements concernant, entre autres, certaines restrictions liées (sans que cette liste soit limitative) à l'octroi de sûretés, la réalisation d'opérations de fusion ou de restructuration, la cession d'actifs et l'endettement du Groupe. Selon les cas, ces restrictions ne s'appliqueront ni aux opérations courantes ni aux opérations dont le montant sera inférieur à certains seuils ; et
- un engagement financier : la Société s'engage à respecter un ratio de dette nette consolidée sur EBITDA consolidé (testé semestriellement) inférieur ou égal à 3,5.

Le Crédit prévoit des cas de défaut similaires à ceux décrits dans la documentation des emprunts obligataires susvisés.

Enfin, Arkema est caution solidaire en faveur des banques des obligations d'Arkema France au titre du Crédit ainsi que de celles des autres emprunteurs, le cas échéant. Le Crédit ne fait l'objet d'aucune autre sûreté ou garantie personnelle.

#### Le programme de titres négociables à court terme

Le Groupe a mis en place, en avril 2013, un programme de titres négociables à court terme dont le plafond a été fixé à 1 milliard d'euros. Au 31 décembre 2019, ce programme n'était pas utilisé.

#### 5.1.8.2 INFORMATIONS CONCERNANT TOUTE RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX AYANT INFLUÉ SENSIBLEMENT OU POUVANT INFLUER SENSIBLEMENT, DE MANIÈRE DIRECTE OU INDIRECTE, SUR L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Sous réserve des stipulations du contrat de crédit syndiqué décrit ci-avant, le Groupe n'a pas de restriction quant à l'utilisation des capitaux pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur son activité.

## 5.1.9 Analyse du bilan

(En millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018	Variation
Actifs non courants*	6 744	5 818	+ 15,9 %
Besoin en fonds de roulement	1 173	1 178	- 0,4 %
<b>Capitaux employés</b>	<b>7 917</b>	<b>6 996</b>	<b>+ 13,2 %</b>
Actifs d'impôts différés	216	209	+ 3,3 %
Provisions pour retraites et avantages du personnel	525	470	+ 11,7 %
Autres provisions	374	409	- 8,6 %
<b>Total des provisions</b>	<b>899</b>	<b>879</b>	<b>+ 2,3 %</b>
Actifs long terme couvrant certaines provisions	94	79	+ 19,0 %
<b>Total des provisions nettes des actifs non courants</b>	<b>805</b>	<b>800</b>	<b>+ 0,6 %</b>
Passifs d'impôts différés	334	268	+ 24,6 %
<b>Dettes nettes</b>	<b>1 631</b>	<b>1 006</b>	<b>+ 62,1 %</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>5 324</b>	<b>5 028</b>	<b>+ 5,9 %</b>

\* Hors impôts différés et y compris actifs de retraite.

Entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019, les actifs non courants ont augmenté de 926 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par :

- des investissements corporels et incorporels courants de 511 millions d'euros et des investissements exceptionnels de 96 millions d'euros (1). Ces investissements sont détaillés au paragraphe 5.1.7 du présent chapitre. Le Groupe a également procédé, en 2019, à 28 millions d'euros d'investissements sans impact sur la dette nette correspondant principalement aux investissements réalisés sur le site de Crosby à la suite de l'ouragan Harvey et couverts par des indemnités d'assurance ;
- la comptabilisation de droits d'utilisation au titre des engagements locatifs du Groupe dans le cadre de l'application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 de la norme IFRS 16 pour un montant total de 202 millions d'euros au 31 décembre 2019 ;
- des amortissements et dépréciations nets pour un montant total de 650 millions d'euros dont (i) 54 millions d'euros d'amortissements des droits d'utilisation liés à l'application de la norme IFRS 16, (ii) 47 millions d'euros d'amortissements liés aux revalorisations des immobilisations corporelles et incorporelles comptabilisés dans le cadre de l'allocation des prix d'acquisition d'ArrMaz, Bostik, Den Braven et XL Brands essentiellement et (iii) 72 millions d'euros de dépréciations exceptionnelles d'actifs industriels ;
- l'impact des acquisitions pour un montant total de 702 millions d'euros. Cet impact résulte principalement de l'intégration des actifs d'ArrMaz, Prochimir et Lambson qui s'est traduit par l'enregistrement d'un goodwill définitif de 285 millions d'euros (pour plus de détails, voir la note C.7 « Regroupement d'entreprises » des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019) ;
- la classification de l'activité des polyoléfines fonctionnelles en actifs destinés à être cédés pour un montant de 34 millions d'euros ;

- la prise de participation de 18 millions d'euros dans la société Carbon® ; et
- un effet de conversion positif de 64 millions d'euros principalement lié au renforcement du dollar US par rapport à l'euro.

La politique d'Arkema est d'être propriétaire de ses installations industrielles. Par exception, Arkema loue parfois des bureaux et des entrepôts auprès de bailleurs tiers. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les engagements locatifs du Groupe sont comptabilisés en application de la norme IFRS 16 (pour plus de détails, voir les notes C.1.9 et C.12 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre). Au 31 décembre 2019, hors droits d'utilisation liés à l'application de la norme IFRS 16, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles d'Arkema s'élève à 2 874 millions d'euros (voir note C.11 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre).

Au 31 décembre 2019, le besoin en fonds de roulement (BFR) baisse de 5 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018, intégrant néanmoins un effet de change défavorable de 22 millions d'euros suite à l'appréciation du dollar US par rapport à l'euro ainsi qu'un effet périmètre de 82 millions d'euros lié principalement à l'acquisition d'ArrMaz. Ces effets ont été plus que compensés par une gestion stricte du BFR dans un contexte de ralentissement de l'activité et de baisse du coût des matières premières. En conséquence, au 31 décembre 2019, le ratio BFR sur chiffre d'affaires annuel reste très bien maîtrisé à 13,8 %, proche de celui de 2018 (13,4 %).

En conséquence, entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019, les capitaux employés du Groupe ont augmenté de 921 millions d'euros pour s'établir à 7 917 millions d'euros au 31 décembre 2019. En 2019, les capitaux employés par pôle (hors corporate) se répartissent comme suit : 62 % pour les

(1) Voir note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent chapitre.

Matériaux Haute Performance (58 % en 2018), 20 % pour les Spécialités Industrielles (23 % en 2018) et 18 % pour le pôle Coating Solutions (19 % en 2018). Par zone géographique, la répartition des capitaux employés est la suivante : l'Amérique du Nord est en hausse à 31 % (26 % en 2018), la part de l'Asie et du reste du monde est stable à 22 % et la part de l'Europe s'établit à 47 % (52 % en 2018).

Les actifs d'impôts différés s'élèvent au 31 décembre 2019 à 216 millions d'euros, en ligne avec le niveau au 31 décembre 2018 (209 millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, le montant des provisions brutes s'élève à 899 millions d'euros. Certaines de ces provisions, pour un montant total de 94 millions d'euros, sont couvertes principalement par le mécanisme de garanties octroyées par Total et décrites à la note C.31.2 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 (paragraphe 5.3.3 du présent chapitre) et donc par des actifs long terme comptabilisés au bilan. Il s'agit principalement des provisions relatives aux friches industrielles américaines. Ainsi, au 31 décembre 2019, les provisions nettes de ces actifs non courants s'élèvent à 805 millions d'euros contre 800 millions d'euros au 31 décembre 2018.

La décomposition des provisions nettes par nature est la suivante : retraites pour 381 millions d'euros (322 millions d'euros en 2018), autres engagements envers le personnel pour 143 millions d'euros (145 millions d'euros en 2018), environnement pour 124 millions d'euros (129 millions d'euros en 2018), restructurations pour 34 millions d'euros (36 millions d'euros en 2018) et autres provisions pour 123 millions d'euros (168 millions d'euros en 2018).

Entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019, les provisions nettes pour retraites ont augmenté de 59 millions d'euros, du fait de la baisse significative des taux d'actualisation partiellement compensée par la revalorisation des actifs financiers de couverture, tandis que l'effet de change est limité. Les provisions pour avantages du personnel (frais médicaux,

prévoyance, gratifications d'ancienneté et médailles du travail) restent stables.

Les passifs d'impôt différé long terme s'élèvent au 31 décembre 2019 à 334 millions d'euros en hausse de 66 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018. Cette hausse correspond principalement à la comptabilisation d'impôts différés passifs dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'ArrMaz, Prochimir et Lambson.

La dette nette s'établit à 1 631 millions d'euros au 31 décembre 2019 (1 006 millions d'euros au 31 décembre 2018). La variation s'explique principalement par les flux de trésorerie détaillés au paragraphe 5.1.7 du présent chapitre, les entrées de périmètre liées aux acquisitions pour un montant de 34 millions d'euros et par l'impact de l'application de la norme IFRS 16 de 154 millions d'euros au 31 décembre 2019. À fin décembre 2019, le ratio d'endettement net sur fonds propres s'établit à 31 % (20 % à fin décembre 2018) et la dette nette (hors obligations hybrides comptabilisées en capitaux propres) représente 1,1 fois l'EBITDA de l'année (ratio de 0,7 à fin décembre 2018).

Les capitaux propres s'élèvent à 5 324 millions d'euros contre 5 028 millions d'euros à fin 2018. La hausse de 296 millions d'euros intègre principalement (i) le résultat net de la période de 551 millions d'euros, (ii) le versement d'un dividende de 2,50 euros par action pour un montant total de 190 millions d'euros, (iii) le rachat d'actions propres pour un montant total de 34 millions d'euros, (iv) un coupon de 27 millions d'euros versé au titre de l'obligation hybride émise en 2014 et comptabilisé dans la ligne « dividendes payés », (v) le coût net global de 26 millions d'euros du refinancement partiel de l'obligation hybride émise en 2014 et (vi) des écarts de conversion pour un montant net de 36 millions d'euros principalement liés au renforcement du dollar US par rapport à l'euro. En 2019, une perte de 45 millions d'euros a été reconnue au titre des écarts actuariels sur les provisions pour avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés en situation nette.

## 5.2 TENDANCES ET PERSPECTIVES

### 5.2.1 Tendances

#### 5.2.1.1 PRINCIPALES TENDANCES

De manière générale, l'industrie chimique et les activités du Groupe sont soutenues par une croissance en ligne avec le PIB. Sur le long terme, elles sont soutenues par le développement des économies émergentes, notamment en Asie, et par des opportunités liées aux grandes tendances du développement durable. Les besoins de plus en plus importants en nouveaux matériaux pour répondre aux enjeux du réchauffement climatique ainsi que le développement des nouvelles énergies, tout comme les enjeux du recyclage et de l'économie circulaire sont autant d'opportunités de développement pour le Groupe.

A plus court terme, à la date du présent document, le Groupe, comme l'ensemble des acteurs économiques, évolue dans un environnement incertain, marqué par des tensions géopolitiques et une demande globalement modérée, qui se traduit en particulier par une faiblesse des volumes sur certains marchés comme le transport, l'électronique grand public et le pétrole et gaz.

D'autre part, l'épidémie de Covid-19, apparue en janvier 2020 en Chine, a entraîné des perturbations à plusieurs niveaux pour le Groupe. Tout d'abord en Chine, où les restrictions de transport et la mise en quarantaine du personnel ont impacté les chaînes logistiques, et où la baisse de l'activité a affecté le niveau de la demande de nos clients.

Depuis mi-février, la propagation de l'épidémie s'est accélérée en dehors de Chine, notamment en Asie, en Europe et aux Etats-Unis, où des mesures de confinement de la population se mettent en place progressivement. Face à cette crise sanitaire majeure sans précédent, le Groupe s'attache tout d'abord à préserver la santé et la sécurité de ses employés, tout en continuant à accompagner au mieux ses clients. Cette épidémie, dont la durée et l'ampleur restent difficile à apprécier à ce stade, impacte fortement l'économie mondiale et devrait notamment perturber les chaînes logistiques, entraîner des arrêts de sites industriels et peser sur la demande de nos clients à travers le monde.

A la date du présent document, dans cet environnement très évolutif et incertain, il est difficile de donner une estimation précise de l'impact lié au Covid-19 sur les résultats du Groupe en 2020.

Dans les Gaz Fluorés, l'année 2019 a été marquée par l'apparition d'importants volumes d'imports illégaux d'HFC en Europe, qui, à la date du présent document, n'ont pas disparu et devraient continuer à impacter la performance de cette activité en 2020.

Dans la chaîne MAM/PMMA, la normalisation progressive des conditions de marché observée en 2019 devrait se poursuivre en 2020.

Enfin, le mois de janvier a été marqué, en France, par la poursuite de grèves, démarrées en décembre, liées à la grande réforme nationale sur les retraites.

La performance du Groupe sur l'année 2020 devrait notamment refléter ces éléments.

À plus long terme, l'environnement économique mondial se caractérise notamment par la poursuite des évolutions réglementaires ou législatives dans différentes régions du monde. Ainsi, en Chine, la politique environnementale reste stricte, pouvant entraîner des fermetures temporaires de sites et des coûts supplémentaires pour certains acteurs dans le pays. Dans les autres régions du monde, l'attention portée aux sujets environnementaux ne fait que s'accroître. Les grandes tendances de fond du développement durable comme l'allégement des matériaux, le développement des nouvelles énergies, l'utilisation de matières premières renouvelables et l'accès à l'eau potable continuent également à représenter des opportunités prometteuses de développement à moyen et long terme pour le Groupe.

À la date du présent document, rien ne permet de penser que les tendances à long terme des principaux marchés du Groupe telles que décrites au chapitre 1 et dans la section « Profil, ambition et stratégie » figurant dans le présent document puissent être significativement et durablement affectées, même si les incertitudes pesant sur l'évolution de l'économie en général, des marchés sur lesquels le Groupe est présent, des prix des matières premières et de l'énergie ou encore des parités monétaires et l'évolution continue des réglementations ne permettent pas de garantir le maintien de ces tendances.

#### 5.2.1.2 FACTEURS SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER LES PERSPECTIVES DU GROUPE

Certaines déclarations concernant les perspectives du Groupe contenues dans le présent document sont fondées sur les opinions et hypothèses actuelles de la direction du Groupe. Ces données pourraient être influencées par un certain nombre de risques connus et inconnus ainsi que par des incertitudes qui pourraient avoir pour conséquence que les résultats réels, la performance ou les événements diffèrent sensiblement de telles perspectives. Les principaux facteurs de risques qui pourraient le cas échéant influencer les résultats futurs du Groupe sont décrits à la section 2.1 du présent document.

## 5.2.2 Perspectives

---

A la date du présent document, l'épidémie de Covid-19 continue de se propager rapidement à travers le monde, et l'évolution de la situation, tout comme l'ampleur de son impact sur l'économie mondiale, sont très incertains.

Le Groupe met en œuvre toutes les actions appropriées pour faire face à la situation, pour protéger ses employés, et en limiter les conséquences sur ses activités et son résultat, en s'appuyant en particulier sur son bilan solide et ses ressources financières.

Le 27 février, à l'occasion de la publication de ses résultats 2019, Arkema a défini sa *guidance* 2020 en excluant l'impact

du Covid-19. Dans cet environnement qui évolue très rapidement, cette *guidance* n'est plus pertinente.

A ce stade, le Groupe n'est pas en mesure de fournir une estimation de l'impact du Covid-19 sur ses résultats 2020.

L'impact cumulé sur l'EBITDA du Groupe pour les mois de janvier et février s'élève à environ 20 millions d'euros.

Arkema réévaluera régulièrement la situation.

L'ambition à long terme du Groupe est détaillée dans la section « Profil, ambition et stratégie » figurant en introduction de ce document.

## 5.3 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 5.3.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

**KPMG Audit**  
**Département de KPMG S.A.**  
Tour Eqho  
2, avenue Gambetta  
92066 Paris-La Défense cedex  
775 726 417 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie  
régionale de Versailles

**ERNST & YOUNG Audit**  
Tour First  
TSA 14444  
92037 Paris-La Défense cedex  
S.A.S. à capital variable  
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie  
régionale de Versailles

#### Arkema

Exercice clos le 31 décembre 2019

#### Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

A l'Assemblée générale de la société Arkema,

#### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Arkema relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée cidessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

#### Fondement de l'opinion

- Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

- Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

- Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note B. «Principes et méthodes comptables - Impact de l'application de la norme IFRS 16 » et sur les notes C1.9 et C12 « Contrats de location IFRS 16 ». de l'annexe aux comptes consolidés qui présentent la première application de la note IFRS 16 « contrats de location ».

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## EVALUATION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

<b>Risque identifié</b>	<p>Votre groupe soumet au moins une fois par an la valeur recouvrable de ses immobilisations corporelles et incorporelles à des tests de perte de valeur dont les modalités sont décrites dans la note 6 du chapitre B de l'annexe aux comptes consolidés. Au 31 décembre 2019, ces immobilisations y compris le goodwill s'élevaient à M€ 6 418 en valeurs nettes, soit 58 % du total des actifs.</p> <p>L'évaluation de ces actifs immobilisés est un point clé de l'audit en raison de leur montant particulièrement significatif dans les comptes consolidés du groupe et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, à partir des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, repose sur l'utilisation d'hypothèses par la direction générale, comme indiqué dans la note 6 du chapitre B de l'annexe aux comptes consolidés.</p>
<b>Notre réponse</b>	<p>Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par votre groupe aux normes comptables en vigueur (IAS 36), en particulier s'agissant de l'identification des groupes d'actifs pour lesquels des tests de perte de valeur sont réalisés.</p> <p>Nous avons apprécié les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les données et les hypothèses utilisées. Nous avons en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analysé le processus d'élaboration des prévisions de flux de trésorerie utilisées dans le plan préparé par le groupe pour les besoins des tests de perte de valeur. Nous avons contrôlé que ces prévisions avaient été entérinées par la direction générale ;</li> <li>• comparé les hypothèses retenues dans ces tests à celles du plan à cinq ans validé par le comité exécutif ;</li> <li>• comparé les estimations retenues pour les périodes précédentes aux réalisations ;</li> <li>• vérifié l'exactitude arithmétique des calculs, y compris celle des analyses de sensibilité ;</li> <li>• comparé à des références externes l'hypothèse consistant à retenir le même taux d'actualisation pour l'ensemble des actifs testés et mesuré la sensibilité des tests de perte de valeur à d'autres hypothèses jugées raisonnablement probables ;</li> <li>• examiné la cohérence des informations et des paramètres pris en compte dans ces tests, d'une part, au regard de notre connaissance des secteurs dans lesquels votre groupe opère et, d'autre part, au regard de notre analyse du plan à cinq ans et de nos entretiens avec les contrôleurs de gestion de votre groupe ;</li> <li>• analysé la conformité des informations fournies en annexe avec la norme IAS 36.</li> </ul> <p>Parmi les actifs testés, nous avons porté une attention particulière à ceux présentant des incertitudes spécifiques.</p>

## RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

<b>Risque identifié</b>	<p>Les domaines d'activité dans lesquels votre groupe opère comportent un risque de mise en jeu de sa responsabilité en matière environnementale. Votre groupe apprécie son exposition à ces risques et présente dans ses comptes consolidés une estimation des passifs et des passifs éventuels relatifs aux coûts liés aux engagements ou aux obligations légales, réglementaires ou contractuelles, ou découlant de pratiques ou d'engagements publics du groupe, tel que présenté dans les notes 10 du chapitre B et les notes 4, 21.2 et 21.3 du chapitre C de l'annexe aux comptes consolidés. Au 31 décembre 2019, ces provisions s'élevaient à M€ 197 et les passifs et passifs éventuels sont listés dans la note 22.1 du chapitre C de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Nous avons considéré l'évaluation et la présentation en annexe de ces passifs et passifs éventuels comme un point clé de l'audit, compte tenu de leur caractère estimatif, de leur sensibilité aux évolutions réglementaires, des incertitudes sur les moyens techniques à mettre en œuvre, et de leur caractère significatif dans les comptes consolidés.</p>
<b>Notre réponse</b>	<p>Nos travaux ont consisté, avec nos spécialistes en évaluation des risques environnementaux, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• examiner les procédures d'identification et de recensement des risques de mise en jeu de la responsabilité du groupe en matière environnementale ;</li> <li>• prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par la direction et de la documentation correspondante ;</li> <li>• analyser les hypothèses retenues par votre groupe pour estimer l'exposition à ces risques et justifier le montant des provisions ou leur caractère de passifs éventuels ;</li> <li>• comparer les informations fournies en annexe à celles requises par les normes IFRS.</li> </ul> <p>Par ailleurs, parmi les risques environnementaux classés par le groupe en passifs éventuels, nous avons porté une attention particulière à l'argumentation ou à la documentation apportées pour les considérer comme présentant une faible probabilité de survenance ou une faible probabilité de sortie de ressources.</p>

## RECONNAISSANCE DES ÉCONOMIES D'IMPÔTS FUTURES EN FRANCE

<b>Risque identifié</b>	<p>Les actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que si le groupe dispose d'impôts différés passifs à hauteur de ces économies d'impôts potentielles ou dans la mesure où leur recouvrement est probable. Au 31 décembre 2019, tel que présenté dans la note 6.2 du chapitre C de l'annexe aux comptes consolidés, votre groupe a comptabilisé un montant de M€ 216 dans le bilan consolidé pour l'ensemble du périmètre mondial au titre des impôts différés actifs, dont un montant de M€ 5 reconnu au résultat de l'exercice.</p> <p>Au 31 décembre 2019, le montant global des déficits reportables indéfiniment, dont l'essentiel provient de l'intégration fiscale française, s'élevait à M€ 1 234 et est présenté dans la note 6.4 du chapitre C de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Comme présenté dans la note 6.1 du chapitre C de l'annexe aux comptes consolidés, la quasi-totalité du produit d'impôts différés reconnu au titre de l'exercice provient de la capacité de votre groupe à réaliser des résultats fiscaux bénéficiaires en France. Comme indiqué dans la note 13.2 du chapitre B de l'annexe aux comptes consolidés, la capacité du groupe à réaliser les économies d'impôt futures reflétées par ces actifs d'impôts différés est appréciée par la direction à la clôture de chaque exercice en tenant compte des perspectives de rentabilité telles que déterminées par le groupe et de l'historique des résultats fiscaux. Nous avons considéré la reconnaissance des actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux reportables français comme un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ces derniers et de l'importance des jugements de la direction pour apprécier le bien-fondé de la comptabilisation d'impôts différés actifs s'y rapportant.</p>
<b>Notre réponse</b>	<p>Notre approche d'audit a consisté à analyser la documentation permettant à la direction d'estimer la probabilité de pouvoir utiliser dans le futur les pertes fiscales reportables en France et générées à la date de clôture, notamment au regard :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• des impôts différés passifs existant et qui pourront être imputés sur les pertes fiscales reportables existantes avant leur éventuelle expiration ;</li><li>• de la capacité des sociétés composant le périmètre français d'intégration fiscale à dégager des profits taxables futurs suffisants pour permettre d'absorber les pertes fiscales reportées.</li></ul> <p>Nous avons pris connaissance de la méthodologie retenue par la direction pour identifier les pertes fiscales reportables existant à la date de clôture et nous avons étudié le correct report des pertes fiscales dans les états de suivi fiscaux. Pour l'appréciation des profits taxables futurs, nous avons apprécié le processus de prévision en :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• prenant connaissance de la procédure d'élaboration et d'approbation de la dernière prévision de résultats fiscaux ayant servi de base aux estimations ;</li><li>• prenant connaissance des conclusions des contrôles exercés sur le résultat fiscal par l'administration fiscale ;</li><li>• comparant sur plusieurs années les prévisions établies aux réalisations de résultats fiscaux ;</li><li>• analysant l'évolution des résultats des sociétés composant le périmètre français d'intégration fiscale ;</li><li>• rapprochant les hypothèses appliquées par la direction pour établir les prévisions de résultats fiscaux retenues pour l'évaluation des impôts différés, d'une part, de celles appliquées lors des tests de dépréciation des actifs non courants et, d'autre part, de celles retenues dans le plan stratégique.</li></ul>

### Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extrafinancière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

### Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

#### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Arkema par votre assemblée générale du 23 juin 2005 pour le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A. et du 10 mai 2006 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A. était dans la quinzième année de sa mission sans interruption, dont quatorze années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quatorzième année.

### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.



Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 26 février 2020

Les Commissaires aux Comptes

**KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.

Bertrand Desbarrières

Associé

Eric Dupré

Associé

**ERNST & YOUNG Audit**

Denis Thibon

Associé

## 5.3.2 États financiers consolidés au 31 décembre 2019

### COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(En millions d'euros)	Notes	2019	2018
<b>Chiffre d'affaires</b>	(C2&C3)	<b>8 738</b>	<b>8 816</b>
Coûts et charges d'exploitation		(6 837)	(6 841)
Frais de recherche et développement		(249)	(237)
Frais administratifs et commerciaux		(773)	(747)
Autres charges et produits	(C4)	(73)	(63)
<b>Résultat d'exploitation</b>	(C2)	<b>806</b>	<b>928</b>
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(C13)	(2)	2
Résultat financier	(C5)	(116)	(101)
Impôts sur le résultat	(C6)	(137)	(114)
<b>Résultat net</b>		<b>551</b>	<b>715</b>
Dont résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		8	8
<b>Dont résultat net – part du Groupe</b>		<b>543</b>	<b>707</b>
Résultat net par action (en euros)	(C9)	6,45	8,84
Résultat net dilué par action (en euros)	(C9)	6,41	8,82

Les méthodes et principes comptables appliqués pour les comptes consolidés au 31 décembre 2019 sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018, à l'exception de ceux décrits en tête de la note B « Principes et méthodes comptables ».

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 pour la première fois au 1<sup>er</sup> janvier 2019, retenant l'approche rétrospective modifiée. Selon cette approche, les informations comparatives 2018 ne sont pas retraitées.

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(En millions d'euros)

	Notes	2019	2018
<b>Résultat net</b>		<b>551</b>	<b>715</b>
Effet des couvertures		2	1
Autres		(1)	(7)
Impôts différés sur effet des couvertures et autres		1	-
Variation des écarts de conversion	(C19.6)	36	41
<b>Autres éléments recyclables du résultat global</b>		<b>38</b>	<b>35</b>
Pertes et gains actuariels	(C20.2)	(45)	(3)
Impôts différés sur pertes et gains actuariels		7	(1)
<b>Autres éléments non recyclables du résultat global</b>		<b>(38)</b>	<b>(4)</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>		<b>0</b>	<b>31</b>
<b>Résultat global</b>		<b>551</b>	<b>746</b>
Dont résultat global attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		8	9
<b>Dont résultat global – part du Groupe</b>		<b>543</b>	<b>737</b>

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 pour la première fois au 1<sup>er</sup> janvier 2019, retenant l'approche rétrospective modifiée. Selon cette approche, les informations comparatives 2018 ne sont pas retraitées.

## BILAN CONSOLIDÉ

(En millions d'euros)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>ACTIF</b>			
Immobilisations incorporelles, valeur nette	(C10)	3 392	2 877
Immobilisations corporelles, valeur nette	(C11 & 12)	3 026	2 627
Investissements dans les sociétés mises en équivalence	(C13)	33	38
Autres titres de participation	(C14)	53	33
Actifs d'impôts différés	(C6)	216	209
Autres actifs non courants	(C15)	240	243
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>6 960</b>	<b>6 027</b>
Stocks	(C16)	1 014	1 136
Clients et comptes rattachés	(C17)	1 204	1 247
Autres créances	(C17)	184	173
Impôts sur les sociétés – créances	(C6)	113	80
Autres actifs financiers courants	(C25)	17	7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(C18)	1 407	1 441
Actifs destinés à être cédés	(C8)	78	-
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>4 017</b>	<b>4 084</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>10 977</b>	<b>10 111</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>			
Capital	(C19)	766	766
Primes et réserves		4 340	4 099
Actions propres		(11)	(28)
Écarts de conversion	(C19.6)	178	142
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES – PART DU GROUPE</b>		<b>5 273</b>	<b>4 979</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		51	49
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>5 324</b>	<b>5 028</b>
Passifs d'impôts différés	(C6)	334	268
Provisions pour retraites et avantages du personnel	(C20)	525	470
Autres provisions et autres passifs non courants	(C21)	391	433
Emprunts et dettes financières à long terme	(C23)	2 377	2 246
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>		<b>3 627</b>	<b>3 417</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	(C26)	905	1 037
Autres créditeurs et dettes diverses	(C26)	366	343
Impôts sur les sociétés – dettes	(C6)	80	78
Autres passifs financiers courants	(C25)	8	7
Emprunts et dettes financières à court terme	(C23)	661	201
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	(C8)	6	-
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>2 026</b>	<b>1 666</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>		<b>10 977</b>	<b>10 111</b>

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 pour la première fois au 1<sup>er</sup> janvier 2019, retenant l'approche rétrospective modifiée. Selon cette approche, les informations comparatives 2018 ne sont pas retraitées.

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(En millions d'euros)	Notes	2019	2018
Résultat net		551	715
Amortissements et provisions pour dépréciation d'actifs		650	508
Autres provisions et impôts différés		(17)	(81)
(Profits)/Pertes sur cession d'actifs long terme		(6)	(3)
Dividendes moins résultat des sociétés mises en équivalence		5	(1)
Variation du besoin en fonds de roulement	(C30)	92	(130)
Autres variations		25	21
<b>Flux de trésorerie provenant de l'exploitation</b>		<b>1 300</b>	<b>1 029</b>
Investissements incorporels et corporels	(C1.3)	(635)	(591)
Variation des fournisseurs d'immobilisations		(26)	53
Coût d'acquisition des activités, net de la trésorerie acquise	(C7)	(714)	(201)
Augmentation des prêts à long terme		(55)	(59)
<b>Investissements</b>		<b>(1 430)</b>	<b>(798)</b>
Produits de cession d'actifs incorporels et corporels		13	4
Remboursement de prêts à long terme		55	51
<b>Désinvestissements</b>		<b>68</b>	<b>55</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des investissements nets</b>		<b>(1 362)</b>	<b>(743)</b>
Variation de capital et primes	(C19.1)	3	54
Rachat d'actions propres	(C19.3)	(34)	(53)
Émission d'obligations hybrides	(C19.2)	399	-
Rachat d'obligations hybrides	(C19.2)	(425)	-
Dividendes versés aux actionnaires de la maison mère	(C19.4)	(190)	(176)
Rémunération versée aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée	(C19.2)	(27)	(33)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(5)	(4)
Augmentation de l'endettement long terme		502	1
Diminution de l'endettement long terme		(554)	(18)
Augmentation/Diminution de l'endettement court terme		395	(39)
<b>Flux de trésorerie provenant du financement</b>		<b>64</b>	<b>(268)</b>
Variation de trésorerie et équivalents de trésorerie		2	18
Incidence variations change et périmètre		(36)	(15)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		1 441	1 438
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE</b>	(C18)	<b>1 407</b>	<b>1 441</b>

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 pour la première fois au 1<sup>er</sup> janvier 2019, retenant l'approche rétrospective modifiée. Selon cette approche, les informations comparatives 2018 ne sont pas retraitées.

## TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(En millions d'euros)	Capital social	Primes	Obligations hybrides	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>766</b>	<b>1 263</b>	<b>689</b>	<b>2 147</b>	<b>142</b>	<b>(28)</b>	<b>4 979</b>	<b>49</b>	<b>5 028</b>
Dividendes payés	-	-	-	(217)	-	-	(217)	(5)	(222)
Émissions d'actions	0	3	-	-	-	-	3	-	3
Rachat d'actions propres	-	-	-	-	-	(34)	(34)	-	(34)
Attribution d'actions propres aux salariés	-	-	-	(51)	-	51	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	25	-	-	25	-	25
Émission d'obligations hybrides*	-	-	399	-	-	-	399	-	399
Rachat/remboursement d'obligations hybrides*	-	-	(394)	(31)	-	-	(425)	-	(425)
Autres	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>(274)</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>(249)</b>	<b>(6)</b>	<b>(255)</b>
Résultat net	-	-	-	543	-	-	543	8	551
Total des produits et charges reconnus directement en capitaux propres	-	-	-	(36)	36	-	0	-	0
<b>Résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>507</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>543</b>	<b>8</b>	<b>551</b>
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>766</b>	<b>1 266</b>	<b>694</b>	<b>2 380</b>	<b>178</b>	<b>(11)</b>	<b>5 273</b>	<b>51</b>	<b>5 324</b>

\*Cf. C19.2 « Obligations hybrides »

(En millions d'euros)	Capital social	Primes	Obligations hybrides	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Actions propres	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>759</b>	<b>1 216</b>	<b>689</b>	<b>1 670</b>	<b>101</b>	<b>(2)</b>	<b>4 433</b>	<b>41</b>	<b>4 474</b>
Dividendes payés	-	-	-	(209)	-	-	(209)	(4)	(213)
Émissions d'actions	7	47	-	-	-	-	54	-	54
Rachat d'actions propres	-	-	-	-	-	(53)	(53)	-	(53)
Attribution d'actions propres aux salariés	-	-	-	(27)	-	27	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	20	-	-	20	-	20
Autres	-	-	-	(3)	-	-	(3)	3	-
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>7</b>	<b>47</b>	<b>-</b>	<b>(219)</b>	<b>-</b>	<b>(26)</b>	<b>(191)</b>	<b>(1)</b>	<b>(192)</b>
Résultat net	-	-	-	706	-	-	706	9	715
Total des produits et charges reconnus directement en capitaux propres	-	-	-	(10)	41	-	31	-	31
<b>Résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>696</b>	<b>41</b>	<b>-</b>	<b>737</b>	<b>9</b>	<b>746</b>
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>766</b>	<b>1 263</b>	<b>689</b>	<b>2 147</b>	<b>142</b>	<b>(28)</b>	<b>4 979</b>	<b>49</b>	<b>5 028</b>

### 5.3.3 Notes annexes aux états financiers consolidés

<b>A. Faits marquants</b>	<b>262</b>
<b>B. Principes et méthodes comptables</b>	<b>262</b>
<b>C. Notes annexes aux comptes consolidés</b>	<b>271</b>
NOTE 1 Indicateurs alternatifs de performance	271
NOTE 2 Informations par secteur	275
NOTE 3 Informations par zone géographique	278
NOTE 4 Autres charges et produits	278
NOTE 5 Résultat financier	279
NOTE 6 Impôts	279
NOTE 7 Regroupements d'entreprises	282
NOTE 8 Actifs destinés à être cédés	283
NOTE 9 Résultat net par action	284
NOTE 10 Immobilisations incorporelles	285
NOTE 11 Immobilisations corporelles	287
NOTE 12 Contrats de location IFRS 16 : droit d'utilisation et dette IFRS 16	288
NOTE 13 Sociétés mises en équivalence	289
NOTE 14 Autres titres de participation	289
NOTE 15 Autres actifs non courants	290
NOTE 16 Stocks	290
NOTE 17 Clients et comptes rattachés, autres créances	290
NOTE 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie	291
NOTE 19 Capitaux propres	291
NOTE 20 Provisions pour retraites et avantages du personnel	292
NOTE 21 Autres provisions et autres passifs non courants	298
NOTE 22 Passifs et passifs éventuels	299
NOTE 23 Dettes financières	302
NOTE 24 Gestion des risques liés aux actifs et passifs financiers	304
NOTE 25 Présentation des actifs et passifs financiers	307
NOTE 26 Fournisseurs et comptes rattachés, autres créditeurs et dettes diverses	308
NOTE 27 Charges de personnel	309
NOTE 28 Parties liées	309
NOTE 29 Paiements fondés sur des actions	310
NOTE 30 Détail des flux de trésorerie	311
NOTE 31 Engagements hors bilan	312
NOTE 32 Honoraires des commissaires aux comptes	314
NOTE 33 Événements postérieurs à la clôture	315
<b>D. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2019</b>	<b>316</b>

## A. Faits marquants

### 1. GESTION DE PORTEFEUILLE

En 2019, Arkema a réalisé plusieurs acquisitions au sein du pôle Matériaux Haute Performance.

Ainsi, dans la *Business Line* Additifs de Performance, Arkema a acquis :

- ArrMaz le 1<sup>er</sup> juillet, un acteur majeur dans les tensioactifs de spécialités pour la nutrition des cultures, les mines et les infrastructures routières, qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 290 millions de dollars US et une marge d'EBITDA de 18 %. Cette opération a été réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 570 millions de dollars US ;
- Lambson le 1<sup>er</sup> octobre, une société spécialisée dans les photoinitiateurs pour la photoréticulation, qui réalise un chiffre d'affaires de 45 millions d'euros.

D'autre part, dans les adhésifs, Arkema a acquis le 1<sup>er</sup> octobre la société Prochimir, spécialisée dans les films adhésifs thermocollants de haute performance, qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 30 millions d'euros.

Dans les acryliques, Arkema a finalisé le rachat de la participation de son partenaire Jurong Chemical dans Taixing Sunke Chemicals, leur co-entreprise de production de monomères acryliques en Chine. Le Groupe détient ainsi l'intégralité des titres de la société.

Les impacts de ces opérations sont détaillés dans la note C7 « Regroupements d'entreprises ».

Arkema a également annoncé en juin 2019 une prise de participation à hauteur de 20 millions de dollars US dans Carbon®, leader mondial de la fabrication numérique. Les impacts de cette opération sont détaillés dans la note C14 « Autres titres de participation ».

Enfin, dans la *Business Line* PMMA, Arkema a annoncé, le 14 octobre, le projet de cession de son activité Polyoléfines

Fonctionnelles, qui représente un chiffre d'affaires annuel d'environ 250 millions d'euros. L'offre reçue repose sur une valeur d'entreprise de 335 millions d'euros. Ce projet de cession reste soumis à l'approbation des autorités de concurrence compétentes. La finalisation de ce projet est attendue au deuxième trimestre 2020. Les impacts de ce projet sont détaillés dans la note C8 « Actifs destinés à être cédés ».

### 2. AUTRES FAITS MARQUANTS

Arkema a profité de conditions de marché favorables pour procéder au refinancement partiel de ses obligations hybrides existantes en combinant une émission d'une nouvelle obligation et une offre de rachat. Ainsi, Arkema a procédé, le 17 juin 2019, à une émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 400 millions d'euros. Les obligations comportent une première option de remboursement anticipé pouvant être exercée au gré d'Arkema entre le 17 juin 2024 et le 17 septembre 2024 et portent, sous réserve de remboursement anticipé, un coupon annuel de 2,75 % jusqu'à cette dernière date. Arkema a également accepté le rachat de 400 millions d'euros d'obligations hybrides à durée indéterminée à un prix de 106,137 %. Ces obligations émises le 29 octobre 2014, pour un montant total de 700 millions d'euros, comportent une première option de remboursement anticipé le 29 octobre 2020 et sont assorties d'un coupon annuel de 4,75 % jusqu'à cette date. Pour plus de détails, voir note C19.2 « Obligations hybrides ».

Par ailleurs, Arkema a procédé le 3 décembre 2019 à une émission obligataire senior de 500 millions d'euros à échéance 10 ans avec un coupon annuel de 0,75 %. Cette opération a permis au Groupe de refinancer son émission obligataire senior de 480 millions d'euros à 3,85 % arrivant à échéance en avril 2020 en profitant de conditions de marché favorables. Pour plus de détails, voir note C23 « Dettes financières ».

## B. Principes et méthodes comptables

Arkema est une société anonyme à Conseil d'administration soumise aux dispositions du livre II du Code de commerce, ainsi qu'à toutes les autres dispositions légales applicables aux sociétés commerciales françaises.

Le siège de la Société est domicilié au 420, rue d'Estienne d'Orves 92700 Colombes (France). Elle a été constituée le 31 janvier 2003 et les titres d'Arkema sont cotés à la bourse de Paris (Euronext) depuis le 18 mai 2006.

Les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2019 ont été établis sous la responsabilité du Président-directeur général d'Arkema et ont été arrêtés par le Conseil d'administration d'Arkema en date du 26 février 2020. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2020.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 ont été établis suivant les normes comptables internationales édictées par l'IASB (International Accounting Standards Board), en conformité avec les normes internationales telles que publiées par l'IASB au 31 décembre 2019, ainsi qu'avec les normes internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2019.

Le référentiel adopté par la Commission européenne est consultable sur le site Internet suivant : <https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002>



Les principes et méthodes comptables appliqués pour les comptes consolidés au 31 décembre 2019 sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018, à l'exception des normes, amendements et interprétations IFRS tels qu'adoptés

par l'Union européenne et l'IASB, d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 (et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe), à savoir :

Amendements à IAS 19	Modification, réduction ou liquidation d'un régime	Adoptés par l'Union européenne le 14 mars 2019
Amendements à IAS 28	Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises	Adoptés par l'Union européenne le 11 février 2019
Amendements à IFRS 9	Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative	Adoptés par l'Union européenne le 26 mars 2018
IFRS 16	Contrats de location	Adoptée par l'Union européenne le 9 novembre 2017
Interprétations IFRIC 23	Comptabilisation des incertitudes à l'égard des impôts sur le résultat (IAS 12)	Adoptées par l'Union européenne le 24 octobre 2018
Améliorations annuelles des IFRS cycle 2015-2017		Adoptées par l'Union européenne le 15 mars 2019
Cadre conceptuel	Amendements aux références du cadre conceptuel	Adoptée par l'Union européenne le 10 décembre 2019

L'application des amendements et autres interprétations n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes au 31 décembre 2019.

## IMPACT DE L'APPLICATION DE LA NORME IFRS 16

L'impact de la norme IFRS 16 est détaillé dans les notes C1.9 « Impact de la norme IFRS 16 » et C12 « Contrats de location IFRS 16 ».

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, les engagements locatifs du Groupe sont comptabilisés en application de la norme IFRS 16 « Contrats de location », ce qui se traduit par la reconnaissance, au bilan, d'un actif lié au droit d'utilisation de l'actif loué et, en contrepartie, d'une dette financière. Dans le compte de résultat, la charge de loyer est remplacée par une charge d'amortissement des droits d'utilisation comptabilisée en « Amortissements et dépréciations », d'une part, et par une charge d'intérêts financiers comptabilisée en « Résultat financier », d'autre part. Le tableau des flux de trésorerie est également impacté. Les charges de loyers, qui étaient présentées dans les « flux de trésorerie provenant de l'exploitation », sont remplacées par un remboursement de la dette financière présenté dans les « flux de trésorerie provenant du financement » et par la charge d'intérêts financiers présentée dans les « flux de trésorerie provenant de l'exploitation ».

Le Groupe applique cette norme de façon rétrospective modifiée. De plus, le Groupe a choisi d'utiliser les deux exemptions de capitalisation proposées par la norme, à savoir les contrats ayant une durée inférieure à douze mois et les contrats de location de biens ayant une valeur à neuf individuelle inférieure à 5 000 dollars US. Par mesure de simplification, le Groupe

exclut un certain nombre de filiales du périmètre d'application de la norme IFRS 16, l'ensemble des contrats exclus ayant un impact non significatif aux bornes du Groupe.

Le droit d'utilisation est comptabilisé pour un montant correspondant à l'endettement initial ajusté des paiements faits avant ou après la date de début de contrat, ainsi que des coûts estimés de remise en état. Le droit d'utilisation est amorti linéairement sur la durée de location.

La durée de location correspond à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine ; en particulier, le Groupe applique la recommandation de l'Autorité des normes comptables aux baux immobiliers en France en prenant comme durée maximale la durée la plus longue de 9 ans. L'obligation locative au 1<sup>er</sup> janvier 2019 est calculée suivant la norme IFRS 16 en appliquant les taux d'actualisation en vigueur à cette date pour la durée résiduelle du contrat. Le taux implicite des contrats n'étant pas déterminable facilement, le Groupe applique un taux d'actualisation à partir d'une estimation du taux marginal d'emprunt des filiales.

Les principaux contrats de location concernés par IFRS 16 portent sur des biens immobiliers et des équipements logistiques, dont sont exclus les services des obligations locatives.

La première application de la norme IFRS 16 implique une réconciliation avec les engagements hors bilan qui est la suivante :

(En millions d'euros)	1 <sup>er</sup> janvier 2019
Engagements de location	126
Composante service, incluse dans les contrats de location	(6)
Contrats hors périmètre IFRS 16 au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	(16)
Effet seuil de matérialité des engagements hors bilan	76
<b>VALEUR D'ENGAGEMENT IFRS 16</b>	<b>180</b>
Effet actualisation	(22)
<b>TOTAL DETTE FINANCIÈRE IFRS 16</b>	<b>158</b>

Les normes, amendements ou interprétations publiés respectivement par l'IASB et l'IFRS IC (IFRS *Interpretations Committee*), et d'application non obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 et non appliqués par anticipation par le Groupe, sont :

Amendements à IAS 1 et IAS 8	Définition de la matérialité	Adoptés par l'Union européenne le 6 décembre 2019
Amendements à IFRS 3	Définition d'une entreprise	Non adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2019
Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7	Réforme des taux d'intérêts de référence	Non adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2019
IFRS 17	Contrats d'assurance	Non adoptée par l'Union européenne au 31 décembre 2019

Le Groupe n'attend pas d'impact significatif de l'application de ces amendements et de cette norme.

L'établissement des comptes consolidés conformément aux normes IFRS conduit la direction du Groupe à réaliser des estimations et émettre des hypothèses, qui peuvent avoir un impact sur les montants comptabilisés des actifs et passifs à la date de préparation des états financiers et avoir une contrepartie dans le compte de résultat. La direction a réalisé ses estimations et émis ses hypothèses sur la base de l'expérience passée et de la prise en compte des différents facteurs considérés comme raisonnables pour l'évaluation des actifs et passifs. L'utilisation d'hypothèses différentes pourrait avoir un impact significatif sur ces évaluations. Les principales estimations faites par la direction lors de l'établissement des états financiers portent notamment sur les hypothèses retenues pour l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles, des engagements de retraite, des impôts différés et des provisions. L'information fournie au titre des actifs et des passifs éventuels et des engagements hors bilan existant à la date de l'établissement des états financiers consolidés fait également l'objet d'estimations.

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros arrondis au million d'euros le plus proche, sauf indication contraire.

Les principales règles et méthodes appliquées par le Groupe sont présentées ci-dessous.

## 1. PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Toutes les transactions significatives réalisées entre les sociétés consolidées ainsi que les profits internes sont éliminés.

### 1.1 Le contrôle et le contrôle conjoint

Le Groupe contrôle une entité lorsque les 3 éléments suivants sont réunis :

- (i) le Groupe détient le pouvoir sur l'entité (il a des droits effectifs lui conférant la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes de l'entité) ;
- (ii) le Groupe est exposé ou a droit à des rendements variables ; et
- (iii) le Groupe a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité afin d'influer sur le montant des rendements obtenus.

Le contrôle conjoint est le partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une opération ; il n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

### 1.2 Consolidation par intégration globale

Les sociétés contrôlées directement ou indirectement par le Groupe sont consolidées par intégration globale.

### 1.3 Les partenariats

Un partenariat est une opération sur laquelle deux parties ou plus exercent un contrôle conjoint.

Il existe deux sortes de partenariats :

- l'activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties ont des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs. Le Groupe comptabilise les actifs, passifs, produits et charges relatifs à ses intérêts en fonction de son pourcentage de détention au capital de l'activité conjointe ; et
- la coentreprise est un partenariat dans lequel les parties ont des droits sur l'actif net de l'opération. Le Groupe comptabilise un tel partenariat selon la méthode de la mise en équivalence.

Pour déterminer le type de partenariat, le Groupe doit tenir compte des éléments suivants :

- la structure du partenariat (existence ou non d'un véhicule distinct) ; et
- lorsque le partenariat est structuré sous forme de véhicule distinct : la forme juridique, les stipulations de l'accord et d'autres faits et circonstances.

L'évaluation des autres faits et circonstances a conduit le Groupe à classer un certain nombre de partenariats en activité conjointe.

#### 1.4 Participation dans des entreprises associées

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. Si le Groupe détient directement ou indirectement 20 % ou plus des droits de vote dans l'entité émettrice, il est présumé exercer une influence notable. S'il détient moins de 20 % l'influence notable doit être démontrée.

Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

#### 1.5 Autres participations ne donnant pas le contrôle

Les titres des sociétés ne répondant pas aux critères des paragraphes 1.1 à 1.4 sont inscrits en « Autres titres de participation » et comptabilisés selon IFRS 9 (cf. B7.1 « Autres titres de participation »).

## 2. MÉTHODE DE CONVERSION

### 2.1 États financiers des sociétés étrangères

Les sociétés étrangères ont pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions. Leurs bilans sont convertis en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de la période. Les différences résultant de la conversion des états financiers de ces filiales sont enregistrées dans le poste « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres des états financiers consolidés pour la part Groupe et dans le poste « Participations ne donnant pas le contrôle » pour la part non attribuable directement ou indirectement au Groupe. Par exception, certaines sociétés peuvent avoir une devise fonctionnelle différente de la devise locale.

### 2.2 Opérations en devises

En application de la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », les opérations libellées en monnaies étrangères sont converties par l'entité réalisant la

transaction dans sa monnaie de fonctionnement au cours du jour de la transaction. Les éléments monétaires du bilan sont réévalués au cours de clôture à chaque arrêté comptable. Les pertes et profits résultant de la conversion sont enregistrés dans le résultat d'exploitation courant, sauf ceux résultant de financements non couverts qui sont comptabilisés dans le résultat financier.

## 3. GOODWILL ET REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

### Opérations réalisées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition en application de la norme IFRS 3 Révisée.

Les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont évalués à leur juste valeur à la date de prise de contrôle.

Lorsque l'accord de regroupement d'entreprises prévoit un ajustement du prix d'achat, le Groupe l'inclut dans le prix d'acquisition pour sa juste valeur à la date de prise de contrôle, même s'il présente un caractère optionnel.

Les intérêts non-contrôlants sont évalués à la date de prise de contrôle, soit à leur juste valeur (*goodwill* complet), soit à leur quote-part dans la valeur de l'actif net identifiable de l'entité acquise (*goodwill* partiel). Le choix entre ces deux options est effectué pour chaque regroupement d'entreprises. Les acquisitions ultérieures de titres de participations sont systématiquement comptabilisées en capitaux propres quel que soit le choix retenu lors de la prise de contrôle.

À la date de prise de contrôle, le *goodwill* est évalué comme étant la différence entre :

- le prix d'acquisition augmenté du montant des intérêts non-contrôlants dans l'entreprise acquise et de la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue ; et
- la juste valeur des actifs et passifs identifiables.

Le *goodwill* est comptabilisé à l'actif du bilan. Les passifs éventuels sont comptabilisés au bilan s'il s'agit d'une obligation actuelle à la date de prise de contrôle et si leur juste valeur peut être évaluée de manière fiable.

Le profit sur une acquisition à des conditions avantageuses (*goodwill* négatif) et les coûts directs liés à l'acquisition sont immédiatement comptabilisés en résultat en « Autres charges et produits » (cf. B12 « Éléments du compte de résultat »).

Le Groupe dispose d'un délai maximum de 12 mois pour finaliser la détermination du prix d'acquisition et du *goodwill*.

### Opérations réalisées avant le 31 décembre 2009

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 3 dont les principaux points impactés par IFRS 3 Révisée sont les suivants :

- le *goodwill* représentait la différence entre le prix d'acquisition, majoré des coûts annexes, des titres des sociétés consolidées et la part du Groupe dans la juste valeur de leurs actifs nets et des passifs éventuels à la date d'acquisition ;
- lors d'un complément d'acquisition, l'écart entre le coût d'acquisition et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle était comptabilisé en *goodwill* ;

- les ajustements de prix étaient inclus dans le coût du regroupement d'entreprises s'ils étaient probables et pouvaient être mesurés de manière fiable ; et
- les passifs éventuels fondés sur des obligations potentielles étaient comptabilisés.

## 4. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement les *goodwill*, les brevets et technologies, les marques, les logiciels et licences informatiques, les contrats capitalisés, les relations clients et les frais de recherche capitalisés. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au bilan pour leur coût d'acquisition ou de revient, diminué des amortissements et pertes de valeur éventuellement constatées.

Les immobilisations incorporelles autres que les *goodwill* et les marques à durée d'utilité indéterminée sont amorties linéairement sur des durées comprises entre 3 et 20 ans en fonction du rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif.

Les principales catégories d'immobilisations incorporelles et leur durée d'amortissement pour le Groupe sont les suivantes :

- brevets : durée résiduelle avant la date de passage dans le domaine public ;
- technologies : durée de vie moyenne ;
- logiciels : 3 à 10 ans ;
- licences : durée du contrat ;
- contrats capitalisés : durée du contrat ;
- relations clients : durée de vie moyenne ;
- frais de recherche capitalisés : durée d'utilité ;
- droits d'enregistrements REACH : durée de protection des données des études.

### 4.1 Goodwill

Les *goodwill* ne sont pas amortis, ils font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'indices de perte de valeur et au minimum annuellement selon des modalités des tests de perte de valeur détaillées au paragraphe B6 « Dépréciation des actifs immobilisés ».

L'évaluation et la comptabilisation du *goodwill* sont détaillées au paragraphe B3 « *Goodwill* et regroupements d'entreprises ».

### 4.2 Marques

La méthode de valorisation des marques acquises est celle des redevances. Les marques à durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'indices de perte de valeur et au minimum annuellement.

### 4.3 Logiciels et licences informatiques

Les frais de développement des logiciels sont capitalisés pour les phases de conception, de programmation et de tests.

Les frais de formation, les dépenses liées à la conduite du changement, à la reprise de données ainsi que les coûts ultérieurs de maintenance sont constatés en charges.

### 4.4 Frais de recherche et développement capitalisés

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de développement sont capitalisées dès que le Groupe peut notamment démontrer :

- son intention et sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- qu'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses de développement iront à l'entreprise, ce qui implique aussi d'avoir réalisé avec succès les principales études de non-toxicité du nouveau produit ; et
- que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Les subventions reçues au titre d'activités de développement sont portées en déduction des dépenses de développement capitalisées si elles sont définitivement acquises au Groupe. Le Groupe reçoit par ailleurs des financements publics pour le développement de certains projets sous forme d'avances remboursables. Le remboursement de ces avances est généralement fonction des revenus futurs générés par le développement. Le Groupe comptabilise ces avances au passif du bilan (dans la rubrique « Autres passifs non courants ») compte tenu de la probabilité de leur remboursement.

### 4.5 REACH

Sur la base de la norme IAS 38 et en l'absence d'interprétations spécifiques à ce sujet de la part de l'IFRS IC, le Groupe a retenu les méthodes suivantes :

- lorsque la majorité des tests nécessaires à la constitution du dossier d'enregistrement est acquise auprès d'un tiers, le Groupe comptabilise un droit d'exploitation en immobilisation incorporelle ;
- lorsque les dépenses de constitution des dossiers sont réalisées majoritairement en interne ou sous-traitées à un preneur d'ordre, le Groupe comptabilise en immobilisations incorporelles les coûts de développement dès lors qu'ils répondent aux critères de la norme IAS 38 (cf. B4.4 « Frais de recherche et développement capitalisés »).

## 5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

### 5.1 Valeur brute

La valeur brute des immobilisations corporelles hors droit d'utilisation correspond à leur coût d'acquisition ou de production conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles ». Elle ne fait l'objet d'aucune réévaluation.

Les subventions d'investissement reçues sont déduites directement du coût des immobilisations qu'elles ont financées. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, en application de la norme IAS 23 Révisée, les coûts d'emprunts relatifs au financement d'immobilisations corporelles, nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisées ou vendues, sont capitalisés dans le coût d'acquisition des immobilisations corporelles pour la part encourue au cours de la période de construction.

Les coûts d'entretien et de réparation sont enregistrés en charge dans l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les coûts liés aux arrêts pour gros entretien des installations industrielles d'une

périodicité supérieure à 12 mois sont immobilisés au moment où ils sont encourus et amortis sur la période de temps séparant deux arrêts.

Le droit d'utilisation est comptabilisé conformément à la norme IFRS 16 « Contrats de location » pour un montant correspondant à l'endettement initial ajusté des paiements faits avant ou après la date de début de contrat, ainsi que des coûts estimés de remise en état. Le droit d'utilisation est amorti linéairement sur la durée de location.

## 5.2 Amortissement

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire sur la base du coût d'acquisition ou de production. La durée d'amortissement est fondée sur la durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisations, dont les principales sont les suivantes :

- matériel et outillage : 5 - 10 ans
- matériel de transport : 5 - 20 ans
- installations complexes spécialisées : 10 - 20 ans
- constructions : 10 - 30 ans

Ces durées d'amortissement sont revues annuellement et sont modifiées si les attentes diffèrent des estimations précédentes. Ces changements d'estimation comptable sont comptabilisés de façon prospective.

## 6. DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS

La valeur recouvrable des immobilisations corporelles et incorporelles est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et passée en revue à chaque clôture annuelle sur la base d'un plan à 5 ans validé par le Comité exécutif. Ce test, effectué au minimum une fois par an, inclut les *goodwill* et les marques à durée de vie indéterminée.

La valeur recouvrable correspond au plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

Les tests sont effectués par groupe d'actifs représentant une entité économique autonome : les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Une UGT est un ensemble d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Ce sont des activités opérationnelles mondiales, regroupant des produits homogènes sur les plans stratégique, commercial et industriel. Pour le Groupe, les UGT correspondent aux activités telles que présentées en note C2 « Informations par secteur ». La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée par référence aux flux de trésorerie futurs actualisés attendus de ces actifs, dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévues par la direction générale du Groupe à horizon 5 ans (ou par référence à la valeur de marché si l'actif est destiné à être vendu). En 2019, la valeur terminale a été déterminée sur la base d'un taux de croissance annuel à l'infini de 1,5 % (identique au taux utilisé en 2018) et de flux de trésorerie de milieu de cycle. Le taux d'actualisation utilisé pour actualiser les flux de trésorerie futurs et la valeur terminale est le coût moyen pondéré du capital du Groupe estimé à 7,5 % en 2019 (identique au taux utilisé en 2018). La dépréciation éventuelle correspond à la différence

entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable de l'UGT. Compte tenu de son caractère inhabituel, cette perte de valeur est présentée de manière distincte dans le compte de résultat sur la ligne « Autres charges et produits ». Elle peut éventuellement être reprise dans la limite de la valeur nette comptable que l'immobilisation aurait eue à la même date si elle n'avait pas été dépréciée. Les pertes de valeurs constatées sur les *goodwill* ont un caractère irréversible (en application d'IFRIC 10, les pertes de valeur portant sur un *goodwill* comptabilisées au titre d'une période intermédiaire précédente ne sont pas reprises).

Les analyses de sensibilité menées au 31 décembre 2019, en cas de variation raisonnable des hypothèses de base et en particulier en cas de variation de plus ou moins un point du taux d'actualisation, de plus ou moins 0,5 point du taux de croissance à l'infini, et de plus ou moins 10 points des EBITDA, ont confirmé les valeurs nettes comptables des différentes UGT.

## 7. ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Les actifs et passifs financiers comprennent principalement :

- les autres titres de participation ;
- les prêts et créances financières, inclus dans les autres actifs non courants ;
- les clients et comptes rattachés ;
- la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- les emprunts et autres passifs financiers (y compris les dettes fournisseurs) ; et
- les instruments dérivés présentés en autres actifs et passifs financiers courants.

### 7.1 Autres titres de participation

Ces titres sont comptabilisés à leur juste valeur selon la norme IFRS 9. Dans les cas où la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, les titres sont comptabilisés à leur coût historique. À la date d'application d'IFRS 9, le Groupe a choisi l'option de comptabiliser la variation de juste valeur des titres de sociétés non consolidées en « Autres éléments du résultat global », à l'exception de titres des sociétés en cours de liquidation.

### 7.2 Prêts et créances financières

Ces actifs financiers sont comptabilisés au coût amorti. Ils font l'objet de tests de dépréciation en comparant la valeur nette comptable à la valeur actualisée des flux futurs estimés recouvrables. Ces tests sont effectués dès l'apparition d'indices indiquant que la valeur actualisée est inférieure à la valeur au bilan de ces actifs, et au moins à chaque arrêté comptable. La perte de valeur éventuelle est enregistrée en résultat d'exploitation courant.

### 7.3 Clients et comptes rattachés

Les créances clients et comptes rattachés sont comptabilisés initialement à leur juste valeur et ultérieurement évalués au coût amorti, éventuellement minorés d'une dépréciation en fonction du risque de non-recouvrement.

#### 7.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont des actifs soit immédiatement disponibles, soit convertibles en disponibilités dans une échéance inférieure à 3 mois et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

#### 7.5 Emprunts et dettes financières à long terme et à court terme (y compris les dettes fournisseurs)

Les dettes financières à long terme et à court terme (hors instruments dérivés) sont évaluées au coût amorti.

#### 7.6 Instruments dérivés

Le Groupe peut être amené à utiliser des instruments financiers dérivés afin de gérer son exposition au risque de change et de variation des prix des matières premières et de l'énergie. Les instruments dérivés utilisés par le Groupe sont valorisés à leur juste valeur, conformément à la norme IFRS 9. La juste valeur de ces instruments dérivés non cotés est déterminée par référence aux cours actuels pour des contrats ayant des profils de maturité similaires et correspondent donc au niveau 2 de la norme IFRS 7.

La variation de juste valeur de ces instruments dérivés est enregistrée en résultat d'exploitation et, s'agissant d'instruments de change, en résultat financier pour la part relative au report/déport, sauf lorsque les instruments considérés répondent aux critères de la comptabilité de couverture des flux de trésorerie ou de couverture d'un investissement net à l'étranger en IFRS 9.

Dans le cas de la comptabilité de couverture des flux de trésorerie, la part efficace des variations de juste valeur est enregistrée en capitaux propres, sur la ligne « Produits et charges reconnus directement en capitaux propres », jusqu'à ce que le sous-jacent soit comptabilisé au compte de résultat. La part inefficace est comptabilisée en résultat d'exploitation.

La couverture d'un investissement net à l'étranger couvre l'exposition au risque de change de l'actif net de l'activité à l'étranger (IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères »). Les effets de cette couverture sont comptabilisés directement en capitaux propres sur la ligne « Produits et charges reconnus directement en capitaux propres ».

### 8. STOCKS

Les stocks sont évalués dans les états financiers consolidés au plus faible du prix de revient et de la valeur nette de réalisation, conformément à la norme IAS 2 « Stocks ». Le coût des stocks est généralement déterminé selon la méthode du prix moyen pondéré (PMP).

Les coûts des stocks de produits fabriqués incluent les coûts de matières premières, de main-d'œuvre directe, ainsi que l'allocation, sur la base d'une capacité de production normale, des coûts indirects de production et des amortissements. Les coûts de démarrage et les frais généraux d'administration sont exclus du prix de revient des stocks de produits fabriqués.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

### 9. PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel » :

- les cotisations versées dans le cadre de régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charge de la période ; et
- les engagements relatifs aux régimes à prestations définies sont comptabilisés et évalués selon la méthode actuarielle des unités de crédits projetées.

#### Avantages postérieurs à l'emploi

Concernant les régimes à prestations définies, l'évaluation des engagements, selon la méthode des unités de crédits projetées, intègre principalement :

- une hypothèse de date de départ à la retraite ;
- un taux d'actualisation financière, fonction de la zone géographique et de la durée des engagements ;
- un taux d'inflation ;
- des hypothèses d'augmentation de salaires, de taux de rotation du personnel et de progression des dépenses de santé ; et
- les dernières tables de mortalité en vigueur dans les pays concernés.

Les taux de rendement des actifs de couverture sont alignés sur les taux d'actualisation.

Les écarts constatés entre l'évaluation et la prévision des engagements (en fonction de projections ou hypothèses nouvelles) ainsi qu'entre la prévision et la réalisation sur le rendement des fonds investis sont appelés pertes et gains actuariels, ils sont comptabilisés en autres éléments non recyclables du résultat global.

Lors de la modification ou de la création d'un régime, l'ensemble du coût des services passés est reconnu immédiatement en résultat.

Un actif de retraite peut être généré lorsqu'un régime à prestations définies est surfinancé. Le montant de cet actif au bilan peut faire l'objet d'un plafonnement en application d'IAS 19.64 et d'IFRIC 14.

#### Autres avantages à long terme

Pour les autres avantages à long terme, selon la réglementation applicable, la provision est constituée selon une méthode simplifiée. Ainsi, si une évaluation actuarielle selon la méthode des unités de crédit projetées est nécessaire, les écarts actuariels ainsi que l'ensemble du coût des services passés sont comptabilisés immédiatement dans la provision en contrepartie du compte de résultat.

La charge nette liée aux engagements de retraite et autres engagements envers le personnel est comptabilisée en résultat d'exploitation courant, à l'exception :

- de l'effet des réductions ou liquidations de régimes qui sont présentées dans les « Autres charges et produits » en cas de modification substantielle de ces régimes ; et

- de la charge d'intérêt nette et des écarts actuariels liés aux changements de taux d'actualisation des autres avantages à long terme, qui sont classés en résultat financier.

## 10. AUTRES PROVISIONS ET AUTRES PASSIFS NON COURANTS

Une provision est comptabilisée lorsque :

- il existe pour le Groupe une obligation légale, réglementaire ou contractuelle résultant d'événements passés, à l'égard d'un tiers. Elle peut également découler de pratiques du Groupe ou d'engagements publics ayant créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait que le Groupe assumera certaines responsabilités ;
- il est certain ou probable qu'elle provoquera une sortie de ressources au profit de ces tiers ; et
- le montant peut être estimé de manière fiable et correspond à la meilleure estimation possible de l'engagement. Dans les cas exceptionnels où le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante, le passif correspondant fait l'objet d'une mention en annexe (cf. note C22 « Passifs et passifs éventuels »).

Les provisions pour protection de l'environnement, établies ou revues lors de cessation d'activité ou de demande formelle des autorités, font l'objet d'une revue interne biannuelle. Ces provisions sont établies ou mises à jour par une équipe dédiée qui a recours à des compétences externes spécifiques en fonction des sujets rencontrés.

Lorsqu'il est attendu un remboursement partiel ou total de la dépense qui a fait l'objet d'une provision, le remboursement attendu est comptabilisé en créance, si et seulement si le Groupe a la quasi-certitude de le recevoir.

Les autres provisions à long terme ne sont ni indexées sur l'inflation ni actualisées, l'impact net de ces effets étant non significatif.

La part à moins d'un an des provisions est maintenue dans la rubrique « Autres provisions et autres passifs non courants ».

## 11. QUOTAS D'ÉMISSION DES GAZ À EFFET DE SERRE (EUA) ET CRÉDITS D'ÉMISSION CERTIFIÉS (CER)

En l'absence de normes IFRS ou interprétations relatives à la comptabilisation des quotas d'émission de CO<sub>2</sub>, les dispositions suivantes ont été mises en œuvre :

- les quotas attribués à titre gratuit sont comptabilisés pour une valeur nulle ; et
- les opérations réalisées sur le marché sont comptabilisées à leur valeur de transaction.

À ce stade, les quotas d'émission des gaz à effet de serre (EUA) attribués couvrent les besoins opérationnels des unités européennes du Groupe, sans déficit prévisible. Le Groupe n'a pas d'activité trading de quotas de CO<sub>2</sub>. Toutefois, dans le cadre courant de son activité opérationnelle, le Groupe peut être amené à vendre au comptant ou à terme les excédents. Ces ventes n'entrent pas dans le champ d'application de l'IAS 39, compte tenu de l'exception *own use*.

Les CER produits par le Groupe dans le cadre de projets de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre sont comptabilisés en stocks et les ventes sont enregistrées en chiffre d'affaires pour le montant net de taxes lors de la livraison des CER.

## 12. ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

### 12.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond aux ventes de produits chimiques, produits ou commercialisés par le Groupe. Il est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des retours et ristournes, remises commerciales et rabais pour quantités. Le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsqu'il y a transfert au client du contrôle des biens, apprécié notamment en fonction des termes des contrats de vente.

### 12.2 Coûts et charges d'exploitation

Les coûts et charges d'exploitation correspondent au coût complet des ventes à l'exclusion des frais de recherche et développement et des frais administratifs et commerciaux donnés sur des lignes spécifiques.

### 12.3 Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et de développement comprennent les salaires, les achats, les prestations externes ainsi que les amortissements. Ils sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus. Les subventions reçues sont portées en déduction des frais de recherche.

Le Groupe comptabilise le crédit d'impôt recherche en déduction des coûts et charges d'exploitation.

### 12.4 Autres charges et produits

Les autres charges et produits sont en nombre limité, bien identifiés, non récurrents et d'un montant particulièrement significatif que le Groupe présente de manière distincte dans son compte de résultat afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante. Ces charges et produits concernent notamment :

- les dépréciations pour perte de valeur des actifs incorporels, corporels et financiers ;
- les plus ou moins-values de cession, les frais de projets d'acquisition, les profits sur une acquisition à des conditions avantageuses (*goodwill* négatif) et les écarts de valorisation des stocks entre leur juste valeur à la date d'acquisition et leur coût de production ;
- les charges importantes de restructuration et d'environnement qui seraient de nature à perturber la lisibilité du résultat d'exploitation courant (intégrant les modifications substantielles de régimes d'avantages au personnel, et l'effet des contrats déficitaires) ; et
- les charges significatives liées à des sinistres ou à des litiges dont la nature n'est pas directement liée à l'exploitation courante.

### 12.5 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué de l'ensemble des charges et produits ne résultant pas du résultat financier, des sociétés mises en équivalence et de l'impôt.

### 12.6 Résultat net par action

Conformément à la norme IAS 33, le calcul du résultat net par action et du résultat net dilué par action prend en compte, en déduction du résultat net de l'année (part du Groupe), les rémunérations versées aux porteurs de titres subordonnés à durée indéterminée nettes d'impôts (obligation hybride).

Le résultat net part du Groupe ainsi retraité est divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation depuis le début de l'exercice, pour obtenir le résultat net par action.

Pour le résultat net dilué par action, l'effet de la dilution est donc calculé en tenant compte des options de souscription d'actions et des attributions gratuites d'actions à émettre.

## 13. IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

### 13.1 Impôts exigibles

L'impôt exigible est le montant des impôts sur les bénéfices que le Groupe s'attend à payer au titre des bénéfices imposables de la période des sociétés consolidées. Il inclut également les ajustements du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

Le régime français d'intégration fiscale permet à certaines sociétés françaises du Groupe de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble dont seule la Société mère intégrante, Arkema, reste redevable. Il existe par ailleurs des régimes d'intégration fiscale hors de la France.

La loi de finances française pour 2010 a introduit la CET (Contribution Économique Territoriale) dont l'une des composantes est la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE). Le Groupe a analysé fin 2009 les modalités de détermination de cette cotisation au regard des dispositions prises par l'IFRS IC et l'ANC (Autorité des normes comptables) et a considéré qu'au cas particulier, cette cotisation répond à la définition d'impôt exigible selon la norme IAS 12. Cette cotisation est donc classée dans la ligne « Impôts sur le résultat » depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

### 13.2 Impôts différés

Le Groupe applique la méthode du report variable selon laquelle les impôts différés sont comptabilisés sur les différences temporelles existant entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs enregistrés au bilan, ainsi que sur les déficits fiscaux et autres crédits d'impôts, conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat ».

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'imposition dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et des réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'effet d'un changement de taux

d'imposition est comptabilisé dans le résultat de l'exercice, sauf s'il se rapporte à des éléments débités et crédités précédemment dans les capitaux propres. Les actifs et passifs d'impôts différés ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où leur recouvrement est probable. Pour apprécier la capacité à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte à la clôture de chaque exercice des perspectives de rentabilité telles que déterminées par le Groupe et de l'historique des résultats fiscaux.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans des filiales, entreprises associées, coentreprises, sauf si :

- le Groupe contrôle la date à laquelle cette différence temporelle se renversera ; et
- il est probable que cette différence ne se renversera pas dans un avenir prévisible.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et s'ils concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale.

## 14. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux de trésorerie en devises étrangères sont convertis en euros au cours moyen de chaque période. Les tableaux de flux de trésorerie excluent les différences de change dues à la conversion en euros des actifs et passifs des bilans libellés en devises étrangères au cours de fin de période (sauf pour la trésorerie et équivalents de trésorerie). Par conséquent, les flux ne peuvent être reconstitués à partir des montants figurant au bilan.

## 15. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

En application de la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions », les options de souscription d'actions et les actions gratuites accordées aux dirigeants et à certains salariés du Groupe sont évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution, qui correspond généralement à la date du Conseil d'administration, qui a décidé l'octroi de ces options et actions gratuites.

La juste valeur des options est déterminée selon le modèle Black & Scholes ajustée, pour les derniers plans attribués en 2011, d'un coût d'illiquidité relatif à l'incessibilité des instruments ; la charge comptabilisée est répartie linéairement dans les charges de personnel entre la date d'attribution et la date à laquelle les options peuvent être exercées.

La juste valeur des droits à actions gratuites correspond au cours d'ouverture de Bourse le jour de la réunion du Conseil d'administration ayant décidé de leur attribution ajusté des dividendes non perçus pendant la période d'acquisition et d'un coût d'illiquidité relatif à la période d'incessibilité des instruments. La charge comptabilisée tient compte également d'un taux de probabilité de réalisation de la condition de présence ainsi que de l'atteinte de critères de performance. Elle est répartie linéairement dans les charges de personnel sur la période d'acquisition des droits.



## c. Notes annexes aux comptes consolidés

### NOTE 1 | Indicateurs alternatifs de performance

Afin de suivre et d'analyser la performance financière du Groupe et celle de ses différentes activités, la direction du Groupe utilise des indicateurs alternatifs de performance, indicateurs financiers non définis dans les IFRS. Une réconciliation avec les agrégats des états financiers consolidés IFRS est présentée dans cette note.

La note C2 « Informations par secteur » se réfère en partie à ces indicateurs alternatifs de performance.

#### 1.1 RESULTAT D'EXPLOITATION COURANT (REBIT) ET EBITDA

(En millions d'euros)	Notes	2019	2018
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>806</b>	<b>928</b>
– Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités		(47)	(35)
– Autres charges et produits	(C4)	(73)	(63)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (REBIT)</b>		<b>926</b>	<b>1 026</b>
– Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels		(531)	(448)
<b>EBITDA</b>		<b>1 457</b>	<b>1 474</b>

#### Détails des amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels

(En millions d'euros)	Notes	2019	2018
<b>Amortissements et dépréciations des actifs corporels et incorporels</b>	(C10.2 & C11 & C12)	<b>(650)</b>	<b>(508)</b>
Dont amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels		(531)	(448)
Dont amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités		(47)	(35)
Dont dépréciations en autres charges et produits	(C4)	(72)	(25)

## 1.2 RÉSULTAT NET COURANT ET RÉSULTAT NET COURANT PAR ACTION

(En millions d'euros)	Notes	2019	2018
<b>RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE</b>		<b>543</b>	<b>707</b>
– Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités		(47)	(35)
– Autres charges et produits	(C4)	(73)	(63)
– Autres charges et produits attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-
– Impôts sur les amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités		14	8
– Impôts sur autres charges et produits		24	10
– Impôts non courants*		-	62
<b>RÉSULTAT NET COURANT</b>		<b>625</b>	<b>725</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires		76 175 660	76 240 868
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentielles	(C9)	76 616 360	76 377 502
<b>RÉSULTAT NET COURANT PAR ACTION (EN EUROS)</b>		<b>8,20</b>	<b>9,51</b>
<b>RÉSULTAT NET COURANT DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)</b>		<b>8,16</b>	<b>9,49</b>

\* Les impôts non courants 2018 correspondent à la reconnaissance partielle des déficits et d'impôts différés de l'intégration fiscale française pour 59 millions d'euros.

## 1.3 INVESTISSEMENTS COURANTS

(En millions d'euros)	2019	2018
<b>INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS</b>	<b>635</b>	<b>591</b>
– Investissements exceptionnels	96	61
– Investissements liés à des opérations de gestion du portefeuille	-	4
– Investissements sans impact sur la dette nette	28	26
<b>INVESTISSEMENTS COURANTS</b>	<b>511</b>	<b>500</b>

Les investissements exceptionnels correspondent à un nombre très limité d'investissements qui sont présentés séparément dans le cadre de la communication financière compte tenu de leur taille et de leur nature (projets majeurs de développement, sinistres ou restructurations exceptionnelles). En 2018 et 2019, ils correspondent principalement aux investissements dans la thiochimie en Malaisie et dans les polyamides de spécialités en Asie.

Les investissements liés à des opérations de gestion du portefeuille correspondent à l'impact des opérations d'acquisition d'actifs.

En 2019, les investissements sans impact sur la dette nette correspondent principalement aux investissements réalisés sur le site de Crosby à la suite de l'ouragan Harvey et couverts par des indemnités d'assurance. En 2018, ils correspondent principalement à des investissements engagés dans le cadre de l'étude d'un projet et dont le financement par un partenaire est comptabilisé en variation de fournisseurs d'immobilisations.

## 1.4 FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE ET TAUX DE CONVERSION DE L'EBITDA EN CASH

(En millions d'euros)

	2019	2018
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	1 300	1 029
+ Flux de trésorerie provenant des investissements nets	(1 362)	(743)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NET</b>	<b>(62)</b>	<b>286</b>
– Flux de trésorerie nets liés aux opérations de gestion du portefeuille	(729)	(213)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE</b>	<b>667</b>	<b>499</b>

Les flux de trésorerie nets liés aux opérations de gestion du portefeuille correspondent à l'impact des opérations d'acquisition et de cession décrites dans la note A1 « Faits marquants ».

Le taux de conversion de l'EBITDA en cash correspond au flux de trésorerie libre hors investissements exceptionnels rapporté à l'EBITDA.

(En millions d'euros)

	2019	2018
Flux de trésorerie libre	667	499
– Investissements exceptionnels	(96)	(61)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE HORS INVESTISSEMENTS EXCEPTIONNELS</b>	<b>763</b>	<b>560</b>
EBITDA	1 457	1 474
<b>TAUX DE CONVERSION DE L'EBITDA EN CASH</b>	<b>52,4 %</b>	<b>38,0 %</b>

## 1.5 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(En millions d'euros)

	Notes	2019	2018
Stocks	(C16)	1 014	1 136
+ Créances clients et comptes rattachés	(C17)	1 204	1 247
+ Autres débiteurs et créances diverses y compris impôts société	(C17 & C6)	297	253
+ Autres actifs financiers courants	(C25)	17	7
– Dettes fournisseurs d'exploitation et comptes rattachés	(C26)	905	1 037
– Autres créditeurs et dettes diverses y compris impôts société	(C26 & C6)	446	421
– Autres passifs financiers courants	(C25)	8	7
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>		<b>1 173</b>	<b>1 178</b>

## 1.6 CAPITAUX EMPLOYÉS

(En millions d'euros)

	Notes	2019	2018
Goodwill, valeur nette	(C10)	1 917	1 618
+ Immobilisations incorporelles (hors goodwill) et corporelles, valeur nette	(C10 & C11 & C12)	4 501	3 886
+ Titres des sociétés mises en équivalence	(C13)	33	38
+ Autres titres de participation et Autres actifs non courants	(C14 & C15)	293	276
+ Besoin en fonds de roulement		1 173	1 178
<b>CAPITAUX EMPLOYÉS</b>		<b>7 917</b>	<b>6 996</b>

## 1.7 DETTE NETTE

(En millions d'euros)	Notes	2019	2018
Emprunts et dettes financières à long terme	(C23)	2 377	2 246
+ Emprunts et dettes financières à court terme	(C23)	661	201
– Trésorerie et équivalents de trésorerie	(C18)	1 407	1 441
<b>DETTE NETTE</b>		<b>1 631</b>	<b>1 006</b>

## 1.8 RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS (ROACE)

Le retour sur capitaux employés moyens (ROACE) correspond au résultat d'exploitation courant (REBIT) de l'année N rapporté à la moyenne des capitaux employés en fin d'années N et N-1.

(En millions d'euros)	2019	2018
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	926	1 026
Capitaux employés moyens	7 457	6 775
<b>ROACE</b>	<b>12,4 %</b>	<b>15,1 %</b>

## 1.9 IMPACT DE LA NORME IFRS 16

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, Arkema applique la norme IFRS 16 «Contrats de location». Les impacts de cette norme sur les principaux agrégats et indicateurs alternatifs de performance utilisés par le Groupe sont décrits ci-dessous. Les chiffres 2018 n'ont fait l'objet d'aucun retraitement.

### COMPTE DE RÉSULTAT

(En millions d'euros)	2019
EBITDA	56
Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels	(54)
Résultat d'exploitation courant (REBIT)	2
Résultat d'exploitation	2
Résultat financier	(4)
Résultat net courant	(2)
Résultat net	(2)

### TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(En millions d'euros)	2019
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	52
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE</b>	<b>52</b>
Flux de trésorerie provenant du financement	(52)

**BILAN**

(En millions d'euros)

31 décembre 2019

Immobilisations corporelles	152
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>152</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	110
Emprunts et dettes financières à court terme	44
<b>DETTE NETTE</b>	<b>154</b>
Résultat net	(2)
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>	<b>152</b>

**INFORMATION PAR PÔLE D'ACTIVITÉ (2019)**

(En millions d'euros)

	Matériaux Haute Performance	Spécialités Industrielles	Coating Solutions	Corporate
EBITDA	18,5	24	11,5	2
Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels	(18)	(23)	(11)	(2)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT (REBIT)</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>

**NOTE 2 | Informations par secteur**

En application d'IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle est présentée en conformité avec le *reporting* interne du Groupe utilisé par la direction générale pour mesurer la performance financière des secteurs et allouer les ressources.

Arkema s'organise en trois pôles : les Matériaux Haute Performance, les Spécialités Industrielles et les Coating Solutions. Trois membres du Comité exécutif supervisent les activités de ces pôles : ils rendent directement compte au Président-directeur général, principal décideur opérationnel au sens de la norme IFRS 8, et ont avec lui des contacts réguliers afin de discuter d'activités opérationnelles, de résultats financiers, de prévisions ou de projets pour le secteur.

La composition des pôles est la suivante :

- le pôle Matériaux Haute Performance regroupe les *Business Lines* <sup>(1)</sup> suivantes :
  - Bostik,
  - les Polymères Techniques qui regroupent les polyamides de spécialités et le PVDF,
  - les Additifs de Performance qui regroupent les résines photoréticulables (Sartomer), les peroxydes organiques et l'activité adsorption.

Les Matériaux Haute Performance proposent des solutions innovantes et à haute valeur ajoutée utilisées dans des secteurs variés tels que les transports, l'extraction du pétrole,

les énergies renouvelables (photovoltaïque, batteries lithium-ion), les biens de consommation (produits de beauté, articles de sports, emballage...), l'électronique, la construction, les revêtements et le traitement de l'eau ;

- le pôle Spécialités Industrielles rassemble les *Business Lines* suivantes :
  - Thiochimie,
  - Fluorés,
  - PMMA,
  - Oxygénés.

Ces niches industrielles intégrées, dans lesquelles le Groupe Arkema bénéficie de positions mondiales, regroupent des produits utilisés dans de nombreux secteurs industriels tels que la production de froid (réfrigération et air conditionné), la pétrochimie et le raffinage, la production de pâte à papier, l'alimentation animale, l'électronique et l'automobile ; et

- le pôle Coating Solutions regroupe les *Business Lines* suivantes :
  - Acryliques,
  - Résines de Revêtements et Additifs qui regroupent les activités résines de revêtements et les additifs de rhéologie de Coatex.

(1) Les *Business Lines* correspondent à des activités ou à des regroupements d'activités.

Ce pôle propose des solutions pour les peintures, les revêtements industriels, les adhésifs et pour les applications acryliques en forte croissance (superabsorbants pour les couches-culottes, traitement de l'eau, extraction du pétrole et du gaz).

Les activités fonctionnelles et financières qui ne sont pas directement affectables aux activités opérationnelles (notamment

certains frais de recherche et coûts centraux) sont regroupées dans une section *Corporate*.

Le résultat d'exploitation et les actifs sont répartis entre chaque pôle avant ajustements inter-pôles. Les transactions entre pôles sont réalisées à des prix de marché.

2019 (En millions d'euros)	Matériaux Haute Performance	Spécialités Industrielles	Coating Solutions	Corporate	Total
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>4 065</b>	<b>2 514</b>	<b>2 133</b>	<b>26</b>	<b>8 738</b>
Chiffre d'affaires inter-pôles	10	139	73		
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>4 075</b>	<b>2 653</b>	<b>2 206</b>	<b>26</b>	
<b>EBITDA*</b>	<b>654</b>	<b>621</b>	<b>264</b>	<b>(82)</b>	<b>1 457</b>
Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels*	(186)	(215)	(122)	(8)	(531)
<b>Résultat d'exploitation courant (REBIT)*</b>	<b>468</b>	<b>406</b>	<b>142</b>	<b>(90)</b>	<b>926</b>
Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(44)	-	(3)	-	(47)
Autres charges et produits	(51)	(15)	(1)	(6)	(73)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>373</b>	<b>391</b>	<b>138</b>	<b>(96)</b>	<b>806</b>
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(0)	(2)	-	-	(2)
Investissements incorporels et corporels	271	226	119	19	635
Dont investissements courants*	205	169	118	19	511
<b>Effectifs en fin de période</b>	<b>11 404</b>	<b>5 660</b>	<b>3 117</b>	<b>128</b>	<b>20 309</b>
<i>Goodwill</i> , valeur nette	1 527	90	292	8	1 917
Immobilisations incorporelles hors <i>goodwill</i> et corporelles, valeur nette	2 397	1 182	844	78	4 501
Titres des sociétés mises en équivalence	15	18	-	-	33
Autres titres de participation et autres actifs non courants	86	55	22	130	293
Besoin en fonds de roulement*	736	184	225	28	1 173
<b>Capitaux employés*</b>	<b>4 761</b>	<b>1 529</b>	<b>1 383</b>	<b>244</b>	<b>7 917</b>
Provisions et autres passifs non courants	(338)	(263)	(70)	(245)	(916)

\* Cf. C1 « Indicateurs alternatifs de performance ».

2018 (En millions d'euros)	Matériaux Haute Performance	Spécialités Industrielles	Coating Solutions	Corporate	Total
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>3 970</b>	<b>2 699</b>	<b>2 120</b>	<b>27</b>	<b>8 816</b>
Chiffre d'affaires interpôles	10	159	75	-	
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>3 980</b>	<b>2 858</b>	<b>2 195</b>	<b>27</b>	
<b>EBITDA*</b>	<b>640</b>	<b>675</b>	<b>243</b>	<b>(84)</b>	<b>1 474</b>
Amortissements et dépréciations courants des actifs corporels et incorporels*	(159)	(178)	(103)	(8)	(448)
<b>Résultat d'exploitation courant (REBIT)*</b>	<b>481</b>	<b>497</b>	<b>140</b>	<b>(92)</b>	<b>1 026</b>
Amortissements liés à la revalorisation des actifs corporels et incorporels dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'activités	(35)	-	-	-	(35)
Autres charges et produits	(41)	(24)	(4)	6	(63)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>405</b>	<b>473</b>	<b>136</b>	<b>(86)</b>	<b>928</b>
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	1	1	-	-	2
Investissements incorporels et corporels	199	238	117	37	591
Dont investissements courants	168	178	117	37	500
<b>Effectifs en fin de période</b>	<b>10 920</b>	<b>5 681</b>	<b>3 133</b>	<b>128</b>	<b>19 862</b>
Goodwill, valeur nette	1 224	90	297	7	1 618
Immobilisations incorporelles hors goodwill et corporelles, valeur nette	1 985	1 152	676	73	3 886
Titres des sociétés mises en équivalence	16	22	-	-	38
Autres titres de participation et autres actifs non courants	72	62	23	119	276
Besoin en fonds de roulement*	667	232	277	2	1 178
<b>Capitaux employés*</b>	<b>3 964</b>	<b>1 558</b>	<b>1 273</b>	<b>201</b>	<b>6 996</b>
Provisions et autres passifs non courants	(310)	(297)	(73)	(223)	(903)

\* Cf. C1 « Indicateurs alternatifs de performance ».

Répartition par Business Line du chiffre d'affaires hors Groupe :

	2019	2018
<b>Matériaux Haute Performance</b>	<b>47 %</b>	<b>45 %</b>
dont Polymères Techniques	10 %	10 %
dont Additifs de Performance	13 %	12 %
dont Bostik	24 %	23 %
<b>Spécialités Industrielles</b>	<b>29 %</b>	<b>31 %</b>
dont Thiochimie	8 %	8 %
dont Fluorés	8 %	9 %
dont PMMA	9 %	10 %
dont Oxygénés	4 %	4 %
<b>Coating Solutions</b>	<b>24 %</b>	<b>24 %</b>
dont Acryliques	11 %	11 %
dont Résines de Revêtements et Additifs	13 %	13 %

## INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers consolidés

### NOTE 3 | Informations par zone géographique

Le chiffre d'affaires hors Groupe est présenté sur la base de la localisation géographique des clients. Les capitaux employés, les investissements incorporels et corporels bruts, les effectifs en fin de période sont présentés par zone des actifs.

2019 (En millions d'euros)	France	Reste de l'Europe	ALENA *	Asie	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe	675	2 455	2 803	2 425	380	8 738
Capitaux employés	2 611	1 117	2 468	1 661	60	7 917
Investissements incorporels et corporels	218	46	192	175	4	635
Effectifs en fin de période	7 309	3 615	4 074	4 665	646	20 309

2018 (En millions d'euros)	France	Reste de l'Europe	ALENA *	Asie	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires hors Groupe	732	2 612	2 727	2 342	403	8 816
Capitaux employés	2 598	1 034	1 843	1 476	45	6 996
Investissements incorporels et corporels	202	45	215	127	2	591
Effectifs en fin de période	7 193	3 632	3 880	4 581	576	19 862

\* : États-Unis, Canada, Mexique.

### NOTE 4 | Autres charges et produits

(En millions d'euros)	2019			2018		
	Charges	Produits	Net	Charges	Produits	Net
Restructuration et environnement	(31)	-	(31)	(27)	1	(26)
Dépréciations du goodwill	-	-	-	-	-	-
Dépréciations d'actifs (hors goodwill)	(32)	-	(32)	(23)	-	(23)
Sinistres et litiges	(17)	26	9	(24)	7	(17)
Résultat de cession et frais d'acquisition	(18)	-	(18)	(5)	4	(1)
Autres	(37)	36	(1)	-	4	4
<b>TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS</b>	<b>(135)</b>	<b>62</b>	<b>(73)</b>	<b>(79)</b>	<b>16</b>	<b>(63)</b>

Sur l'exercice 2019, les charges de restructuration et environnement comprennent principalement les coûts de restructuration dans les adhésifs.

Les dépréciations exceptionnelles d'actifs portent sur des actifs industriels aux États-Unis.

Les charges liées aux sinistres et litiges correspondent aux conséquences d'un sinistre chez un fournisseur et aux coûts liés à des conséquences de l'ouragan Harvey de 2017 aux États-Unis. Le produit correspond à l'indemnisation des investissements réalisés sur le site de Crosby à la suite de l'ouragan.

Le résultat de cession et frais d'acquisition correspond principalement aux frais liés aux acquisitions d'ArrMaz, Prochimir et Lambson.

La rubrique « Autres » intègre essentiellement des dépréciations exceptionnelles d'actifs enregistrées suite à l'abandon d'un projet intégralement financé par un partenaire ; cette dépréciation est ainsi compensée par un profit exceptionnel du même montant.

Sur l'exercice 2018, les charges de restructuration et environnement comprennent principalement des coûts de restructuration dans les adhésifs. Les charges liées aux sinistres et litiges correspondent



à la rupture d'un contrat avec un fournisseur et à des coûts liés aux conséquences de l'ouragan Harvey de 2017 aux États-Unis. Le produit correspond à une indemnité partielle sur les premiers investissements réalisés sur le site de Crosby à la suite de l'ouragan Harvey. Les dépréciations exceptionnelles d'actifs corporels et incorporels portent principalement sur des actifs industriels aux États-Unis.

Le montant total des dépréciations d'actifs corporels et incorporels inclus dans les autres charges et produits s'élève à – 72 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre – 25 millions d'euros au 31 décembre 2018.

## NOTE 5 | Résultat financier

Le résultat financier comprend le coût de la dette ajusté des frais financiers capitalisés et s'agissant des provisions pour retraites et avantages du personnel, le coût financier, le rendement attendu des actifs financiers et les écarts actuariels liés aux changements de taux d'actualisation des autres avantages à long terme. Il comprend par ailleurs la partie du résultat de change correspondant au report/déport ainsi que le résultat de change sur les financements non couverts.

(En millions d'euros)	2019	2018
Coût de la dette	(59)	(62)
Charges/Produits financiers liés aux provisions pour retraites et avantages du personnel	(18)	(11)
Report/déport et résultat de change sur les financements non couverts	(39)	(30)
Frais financiers capitalisés	4	2
Charges d'intérêts locatifs*	(4)	-
Autres	0	0
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(116)</b>	<b>(101)</b>

\* Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 pour la première fois au 1<sup>er</sup> janvier 2019, retenant l'approche rétrospective modifiée. Selon cette approche, les informations comparatives 2018 ne sont pas retraitées.

## NOTE 6 | Impôts

### 6.1 CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

La charge d'impôt sur le résultat se décompose de la manière suivante :

(En millions d'euros)	2019	2018
Impôts exigibles	(129)	(180)
Impôts différés	(8)	66
<b>TOTAL IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>(137)</b>	<b>(114)</b>

La charge nette d'impôt s'élève à 137 millions d'euros en 2019 dont 15 millions d'euros au titre de la CVAE contre 114 millions d'euros en 2018 dont 17 millions d'euros au titre de la CVAE (cf. B13 « Impôts sur le résultat »). Dans les comptes 2018, les

impôts différés intégraient un profit de 59 millions d'euros liés à la reconnaissance d'impôts différés actifs en France. Cette reconnaissance était liée à l'amélioration des perspectives de résultats fiscaux dans ce pays.

## 6.2 ANALYSE PAR SOURCE DE L'ACTIF/(PASSIF) NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ

L'analyse par source s'établit comme suit au bilan, avant compensation des actifs et passifs par entité fiscale :

(En millions d'euros)	31/12/2018	Variation de périmètre/ Reclassement	Variations reconnues en capitaux propres	Variations reconnues en résultat	Écart de conversion	31/12/2019
Déficits et crédits d'impôt reportables	113	1	0	3	0	117
Provisions pour pensions, retraites et obligations similaires	95	0	12	2	0	109
Autres provisions non déductibles temporairement	187	7	0	(2)	2	194
<b>Actifs d'impôt différé</b>	<b>395</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>420</b>
<b>Dépréciation des actifs d'impôt différé</b>	<b>(66)</b>	<b>0</b>	<b>(4)</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>(68)</b>
Amortissement fiscal accéléré	111	4	(2)	22	2	137
Autres déductions fiscales temporaires	277	62	0	(7)	1	333
<b>Passifs d'impôt différé</b>	<b>388</b>	<b>66</b>	<b>(2)</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>470</b>
<b>ACTIF/(PASSIF) NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ</b>	<b>(59)</b>	<b>(58)</b>	<b>10</b>	<b>(10)</b>	<b>(1)</b>	<b>(118)</b>

Après compensation des actifs et passifs par entité fiscale, les impôts différés sont présentés de la manière suivante au bilan :

(En millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Actifs d'impôts différés	216	209
Passifs d'impôts différés	334	268
<b>ACTIF/(PASSIF) NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ</b>	<b>(118)</b>	<b>(59)</b>

Le Groupe étant en mesure de contrôler la date à laquelle les différences temporelles liées à des participations dans des filiales et coentreprises s'inverseront, il n'y a donc pas lieu de reconnaître les impôts différés relatifs à ces différences.

### 6.3 RAPPROCHEMENT ENTRE LA CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT ET LE RÉSULTAT AVANT IMPÔT

(En millions d'euros)

	2019	2018
Résultat net	551	715
Impôts sur le résultat	(137)	(114)
Résultat avant impôts	688	829
Taux d'imposition théorique	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	(237)	(285)
Différence entre le taux d'impôt France et le taux d'imposition local	53	54
Effet en impôt du résultat des sociétés mises en équivalence	0	0
Différences permanentes	30	17
Variation de la dépréciation des sources d'impôt différé actifs (écrêtement)	2	12
Actifs d'impôt non reconnus (déficits)	15	88
<b>CHARGE D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>(137)</b>	<b>(114)</b>

Le taux d'imposition français est constitué du taux normal de l'impôt sur les sociétés (33,33 %), augmenté de la contribution sociale additionnelle. Le taux global d'imposition s'élève donc à 34,43 %.

L'impact net de la CVAE est compris dans les différences permanentes.

### 6.4 ÉCHÉANCIER DES DÉFICITS ET DES CRÉDITS D'IMPÔT

Les déficits et crédits d'impôt reportables non comptabilisés par le Groupe expirent selon l'échéancier suivant :

(En millions d'euros)

	31/12/2019		31/12/2018	
	Base	Impôt	Base	Impôt
2018	-	-	35	9
2019	34	8	36	9
2020	16	4	47	12
2021	16	4	33	8
2022	10	3	27	6
2023 et les suivantes	48	12	-	-
Déficits reportables indéfiniment*	1 234	335	1 247	338
<b>TOTAL</b>	<b>1 358</b>	<b>366</b>	<b>1 425</b>	<b>382</b>

\* dont l'essentiel provient de la France.

L'échéancier des impôts liés aux déficits et crédits d'impôt reportables non comptabilisés par le Groupe tient compte de la mise à jour des taux d'imposition.

## NOTE 7 | Regroupements d'entreprises

### 7.1 ARRMAZ

Le 1<sup>er</sup> juillet 2019 Arkema a finalisé l'acquisition d'ArrMaz aux Etats-Unis pour une valeur d'entreprise de 570 millions de dollars US et un prix définitif de 527 millions d'euros.

Conformément à la norme IFRS 3 révisée, le Groupe a utilisé la méthode de l'acquisition pour le traitement comptable de cette opération.

La valeur comptabilisée dans les comptes au 31 décembre 2019 des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date d'acquisition s'analyse comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Juste valeur acquise d'ArrMaz</b>
Immobilisations incorporelles	199
Immobilisations corporelles	52
Actifs d'impôts différés	7
Autres actifs non courants	1
<b>Total actif non courant</b>	<b>259</b>
Stocks	35
Clients et comptes rattachés	52
Autres actifs courants	5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16
<b>Total actif courant</b>	<b>108</b>
<b>Total actif</b>	<b>367</b>
Passifs d'impôts différés	54
Emprunts et dettes financières à long terme	4
<b>Total passif non courant</b>	<b>58</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	13
Autres passifs courants	8
<b>Total passif courant</b>	<b>21</b>
<b>Juste valeur de l'actif net</b>	<b>288</b>
<b>Goodwill</b>	<b>239</b>

Les immobilisations incorporelles évaluées à leur juste valeur comprennent principalement les marques ArrMaz® et Road Science®, des technologies et relations clients. Les technologies sont amorties sur des durées allant de 5 à 15 ans, les relations clients sur des durées allant de 11,5 à 14,5 ans. Les stocks réévalués ont été consommés au cours du deuxième semestre 2019.

Le goodwill de 239 millions d'euros correspond principalement à la valeur des technologies futures et au développement commercial attendu. Le goodwill est provisoire sous réserve d'ajustements fiscaux. Le goodwill et la marque ne sont pas amortissables fiscalement.

Si l'acquisition d'ArrMaz avait été réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le chiffre d'affaires additionnel aurait été de l'ordre de 138 millions de dollars US et l'EBITDA additionnel de l'ordre de 25 millions de dollars US.

### 7.2 TAIXING SUNKE CHEMICALS

Arkema a finalisé en septembre le rachat de la participation de son partenaire Jurong Chemical dans Taixing Sunke Chemicals, leur co-entreprise de production de monomères acryliques en Chine, pour un montant de 111 millions d'euros. Le Groupe détient ainsi l'intégralité des titres de la société.

Conformément à la norme IFRS 3 révisée, le Groupe a utilisé la méthode de l'acquisition par étape pour le traitement comptable de cette opération sans reconnaître de résultat au titre de la participation détenue avant la prise de contrôle.

La valeur comptabilisée dans les comptes au 31 décembre 2019 des actifs et des passifs repris à la date d'acquisition s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	Juste valeur acquise de Taixing Sunke Chemicals
Immobilisations incorporelles	3
Immobilisations corporelles	99
<b>Total actif non courant</b>	<b>102</b>
Stocks	8
Clients et comptes rattachés	10
Autres actifs courants	4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	31
<b>Total actif courant</b>	<b>53</b>
<b>Total actif</b>	<b>155</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	5
<b>Total passif non courant</b>	<b>5</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	31
Autres passifs courants	14
<b>Total passif courant</b>	<b>45</b>
<b>Juste valeur de l'actif net</b>	<b>105</b>
<b>Goodwill</b>	<b>6</b>

### 7.3 AUTRES REGROUPEMENTS

Les autres regroupements correspondent en 2019 aux acquisitions de :

- Lambson, une société spécialisée dans les photoinitiateurs pour la photoréticulation, qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 45 millions d'euros ;
- Prochimir, spécialisée dans les films adhésifs thermocollants de haute performance, qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 30 millions d'euros.

Conformément à la norme IFRS 3 révisée, le Groupe a utilisé la méthode de l'acquisition pour le traitement comptable de ces opérations.

La valeur comptabilisée dans les comptes au 31 décembre 2019 des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date d'acquisition s'élève à 65 millions d'euros.

Les immobilisations incorporelles évaluées à leur juste valeur comprennent principalement les technologies et relations clients. Les technologies sont amorties sur des durées allant de 6 à 17 ans, les relations clients sur des durées allant de 7 à 17 ans. Elles s'élèvent à 50 millions d'euros.

Le total des *goodwill* résultant de l'allocation du prix d'acquisition de Lambson et Prochimir s'élève à 46 millions d'euros ; il correspond principalement à la valeur des technologies futures et au développement commercial attendu. Ces *goodwill* provisoires seront ajustés avec les prix d'acquisition définitifs.

Les *goodwill* ne sont pas amortissables fiscalement.

## NOTE 8 | Actifs destinés à être cédés

Arkema a annoncé le 14 octobre 2019 le projet de cession de l'activité Polyoléfines Fonctionnelles. Elle est rattachée à la *Business Line PMMA* (pôle Spécialités Industrielles) et représente un chiffre d'affaires annuel d'environ 250 millions d'euros. L'offre reçue repose sur une valeur d'entreprise de 335 millions d'euros. Ce projet de cession reste soumis à l'approbation des autorités de concurrence compétentes. La finalisation de ce projet est attendue au deuxième trimestre 2020.

Conformément à la norme IFRS 5, « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs destinés à être cédés et les passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés sont présentés sur deux lignes spécifiques du bilan et ne sont pas compensés. Les actifs non courants ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente sont évalués à la plus faible de leur valeur comptable et de la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

Les éléments de bilan classés en actifs destinés à être cédés sont les suivants :

(En millions d'euros)

	2019
Immobilisations corporelles	31
Actifs d'impôts différés	1
Autres actifs non courants	3
<b>Total actif non courant</b>	<b>35</b>
Stocks	42
Autres actifs courants	1
<b>Total actif courant</b>	<b>43</b>
<b>ACTIFS DESTINÉS A ÊTRE CÉDÉS</b>	<b>78</b>
Passifs d'impôts différés	2
Provisions et autres passifs non courants	5
<b>Total passif non courant</b>	<b>7</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	(3)
Autres passifs courants	2
<b>Total passif courant</b>	<b>(1)</b>
<b>PASSIFS RELATIFS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS</b>	<b>6</b>

## NOTE 9 | Résultat net par action

	Note	2019	2018
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires		76 175 660	76 240 868
Effet dilutif des options de souscription d'actions		2 312	38 003
Effet dilutif des attributions des actions auto-détenues		438 388	98 631
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentielles		76 616 360	76 377 502

(En millions d'euros)

		2019	2018
Résultat net part du Groupe		543	707
Rémunération des titres subordonnés à durée indéterminée nette d'impôts	(C19.2)	(52)	(33)
Résultat net utilisé pour le calcul du résultat net par action		491	674

	2019	2018
Résultat net par action (en euros)	6,45	8,84
Résultat net dilué par action (en euros)	6,41	8,82

## NOTE 10 | Immobilisations incorporelles

### 10.1 GOODWILL

(En millions d'euros)	31/12/2019			31/12/2018
	Valeur comptable brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Goodwill	2 460	(543)	1 917	1 618

La répartition par pôle, avec l'affectation par *Business Line* et par UGT est la suivante :

Goodwill par Business Line	par UGT (en millions d'euros)	31/12/2019 Valeur comptable nette	31/12/2018 Valeur comptable nette
Bostik	Bostik	948	914
Additifs de Performance		439	171
dont :	Adsorption	276	34
	Peroxydes organiques	24	24
	Sartomer	139	113
Polymères Techniques	Polymères techniques (polyamides de spécialités et PVDF)	140	139
<b>Matériaux Haute Performance</b>		<b>1 527</b>	<b>1 224</b>
PMMA	PMMA et Méthacryliques (Altuglas)	-	-
Thiochimie	Thiochimie	8	8
Fluorés	Fluorés	41	41
Oxygénés	Oxygénés	41	41
<b>Spécialités Industrielles</b>		<b>90</b>	<b>90</b>
Acryliques	Acryliques	165	170
Résines de Revêtements et Additifs		127	127
dont :	Additifs de Rhéologie (Coatex)	96	96
	Résines de revêtements	31	31
<b>Coating Solutions</b>		<b>292</b>	<b>297</b>
<b>Corporate</b>		<b>8</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1 917</b>	<b>1 618</b>

L'évolution de la valeur nette comptable des goodwill est la suivante :

(En millions d'euros)	2019	2018
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 618</b>	<b>1 525</b>
Acquisitions	-	-
Dépréciations	-	-
Sorties	-	-
Variation de périmètre	290	75
Écarts de conversion	21	18
Reclassements	(12)	0
<b>Au 31 décembre</b>	<b>1 917</b>	<b>1 618</b>

Sur l'exercice 2019, la variation du goodwill correspond principalement à l'acquisition d'ArrMaz, Lambson et Prochimir (cf. note C7 « Regroupements d'entreprises »).

Sur l'exercice 2018, la variation du goodwill correspond principalement aux acquisitions réalisées dans les adhésifs.

## 10.2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(En millions d'euros)	31/12/2019			31/12/2018
	Valeur comptable brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Brevets et technologies	492	(211)	281	244
Marques	582	(3)	579	546
Logiciels et licences informatiques	348	(254)	94	102
Frais REACH capitalisés	67	(33)	34	34
Autres frais de recherche capitalisés	18	(6)	12	16
Contrats capitalisés	356	(285)	71	81
Droits incorporels	52	(18)	34	32
Relations clients	254	(25)	229	76
Autres immobilisations incorporelles	90	(36)	54	60
Immobilisations en-cours incorporelles	109	(22)	87	68
<b>TOTAL</b>	<b>2 368</b>	<b>(893)</b>	<b>1 475</b>	<b>1 259</b>

Les marques comprennent essentiellement les marques Bostik® et Den Braven® rattachées à la *Business Line* Bostik.  
L'évolution de la valeur nette comptable des immobilisations incorporelles est la suivante :

(En millions d'euros)	2019	2018
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 259</b>	<b>1 181</b>
Acquisitions	60	51
Amortissements	(108)	(94)
Dépréciations	(2)	(3)
Sorties	0	0
Variation de périmètre	252	111
Écarts de conversion	12	11
Reclassements	2	2
<b>Au 31 décembre</b>	<b>1 475</b>	<b>1 259</b>



## NOTE 11 | Immobilisations corporelles

### 11.1 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	31/12/2019			31/12/2018
	Valeur comptable brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
<i>(En millions d'euros)</i>				
Terrains et agencements, constructions	2 061	(1 331)	730	655
Installations complexes	3 894	(3 093)	801	659
Autres immobilisations corporelles	3 258	(2 357)	901	850
Immobilisations en-cours	453	(11)	442	463
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES HORS DROITS D'UTILISATION</b>	<b>9 666</b>	<b>(6 792)</b>	<b>2 874</b>	<b>2 627</b>
Droits d'utilisation	202	(50)	152	-
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>9 868</b>	<b>(6 842)</b>	<b>3 026</b>	<b>2 627</b>

Au 31 décembre 2019, les autres immobilisations corporelles sont notamment composées de matériels et outillages pour un montant de 2 505 millions d'euros (2 374 millions d'euros au 31 décembre 2018) amortis ou dépréciés à hauteur de 1 873 millions d'euros (1 753 millions d'euros au 31 décembre 2018).

### 11.2 VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES HORS DROITS D'UTILISATION

L'évolution de la valeur nette comptable des immobilisations corporelles hors droits d'utilisation est la suivante :

<i>(En millions d'euros)</i>	2019	2018
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 627</b>	<b>2 464</b>
Acquisitions	575	540
Amortissements	(411)	(380)
Dépréciations	(75)	(31)
Sorties	(6)	(3)
Variation de périmètre	170	6
Écarts de conversion	27	33
Autres	(31)*	-
Reclassements	(2)	(2)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>2 874</b>	<b>2 627</b>

\* Cf. C8 « Actifs destinés à être cédés ».

## NOTE 12 | Contrats de location IFRS 16 : droit d'utilisation et dette IFRS 16

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, les engagements locatifs du Groupe sont comptabilisés en application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et classés dans les immobilisations corporelles. Les principes ainsi que les impacts sur les indicateurs alternatifs de performances sont décrits dans les notes B « Principes et méthodes comptables » et C1.9 « Impact de la norme IFRS 16 ».

Au 31 décembre 2019, la valeur comptable nette des droits d'utilisation liée aux contrats de location est de 152 millions d'euros.

(En millions d'euros)	31/12/2019			31/12/2018
	Valeur comptable brute	Amortissements et dépréciations cumulés	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Immobiliers (sièges sociaux, bureaux)	61	(12)	49	-
Immobiliers industriels (usines, terrains, dépôts)	25	(4)	21	-
Logistique (wagons, conteneurs, chariots)	96	(28)	68	-
Autres (voitures...)	20	(6)	14	-
<b>TOTAL DROITS D'UTILISATION</b>	<b>202</b>	<b>(50)</b>	<b>152</b>	<b>-</b>

L'évolution de la valeur comptable nette des droits d'utilisation est la suivante :

(En millions d'euros)	2019	2018
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>158</b>	-
Acquisitions et révisions de contrats	45	-
Amortissements	(54)	-
Sorties et révisions de contrats	(2)	-
Variation de périmètre	3	-
Écarts de conversion	2	-
<b>Au 31 décembre</b>	<b>152</b>	-

La dette financière IFRS 16 s'élève à 154 millions d'euros au 31 décembre 2019 (cf. note C23 « Dettes financières »). Le montant total des paiements futurs non actualisés au titre des engagements locatifs du Groupe s'élève à 170 millions d'euros au 31 décembre 2019 selon l'échéancier suivant :

(En millions d'euros)	31 décembre 2019
Moins d'un an	47
1 à 5 ans	94
Plus de 5 ans	29
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>

Au 31 décembre 2019, les sorties de trésorerie liées aux contrats de location s'élèvent à 52 millions d'euros. Les charges financières relatives à la dette IFRS 16 s'élèvent à 4 millions d'euros.

L'application de l'exemption des contrats de courte durée et des contrats portant sur des actifs de faible valeur représente des montants non significatifs au niveau du Groupe.

## NOTE 13 | Sociétés mises en équivalence

Les montants des engagements du Groupe vis-à-vis de ses coentreprises et entreprises associées sont non significatifs.

### 13.1 ENTREPRISES ASSOCIÉES

(En millions d'euros)	2019				2018			
	% de détention	Valeur d'équivalence	Quote-part du profit (perte)	Chiffre d'affaires	% de détention	Valeur d'équivalence	Quote-part du profit (perte)	Chiffre d'affaires
Arkema Yoshitomi Ltd.	49 %	4	0	16	49 %	4	0	15
CJ Bio Malaysia Sdn. Bhd.	14 %	15	(4)	266	14 %	19	(2)	235
Ihsedu Agrochem Private Ltd.	25 %	5	0	268	25 %	5	0	238
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>(4)</b>			<b>28</b>	<b>(2)</b>	

### 13.2 COENTREPRISES

(En millions d'euros)	2019				2018			
	% de détention	Valeur d'équivalence	Quote-part du profit (perte)	Chiffre d'affaires	% de détention	Valeur d'équivalence	Quote-part du profit (perte)	Chiffre d'affaires
Barrflex TU LLC	49 %	6	(1)	0	49 %	6	0	1
Daikin Arkema Refrigerants Asia Ltd.	40 %	2	2	29	40 %	2	2	38
Daikin Arkema Refrigerants Trading Ltd.	40 %	1	1	41	40 %	2	1	53
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>2</b>			<b>10</b>	<b>3</b>	

## NOTE 14 | Autres titres de participation

Les principaux mouvements sur les exercices 2018 et 2019 sont les suivants :

(En millions d'euros)	2019	2018
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>33</b>	<b>30</b>
Acquisitions	20	1
Cessions	-	(2)
(Dotations)/Reprise de provisions pour dépréciation	0	4
Variation de périmètre	0	-
Effets des variations de change	0	0
Autres variations	-	0
<b>Au 31 décembre</b>	<b>53</b>	<b>33</b>

Les principaux mouvements 2019 correspondent à l'entrée au capital de Carbon® (cf. note A.1 « Gestion du portefeuille »).

## NOTE 15 | Autres actifs non courants

(En millions d'euros)	31/12/2019			31/12/2018		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Actif de retraite	1	0	1	3	-	3
Prêts et avances	221	(15)	206	226	(15)	211
Dépôts et cautionnements versés	33	0	33	29	0	29
<b>TOTAL</b>	<b>255</b>	<b>(15)</b>	<b>240</b>	<b>258</b>	<b>(15)</b>	<b>243</b>

Les prêts et avances comprennent des créances envers le Trésor public au titre du crédit impôt recherche (CIR) et du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). Les prêts et avances comprennent également 56 millions d'euros de créances sur Total en lien avec les coûts de remédiation des friches industrielles aux Etats-Unis (cf. note C21.3 « Autres provisions et autres passifs non courants/ Provisions pour protection de l'environnement »).

Le CIR et CICE 2015, soit 27 millions d'euros, ont été remboursés au 4<sup>ème</sup> trimestre 2019.

Le CIR et CICE 2016, soit 32 millions d'euros, seront remboursés courant 2020.

## NOTE 16 | Stocks

(En millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<b>STOCKS (VALEUR BRUTE)</b>	<b>1 123</b>	<b>1 248</b>
Provisions pour dépréciation	(109)	(112)
<b>STOCKS (VALEUR NETTE)</b>	<b>1 014</b>	<b>1 136</b>
<i>Dont :</i>		
<i>Matières premières et fournitures</i>	338	353
<i>Produits finis</i>	676	783

## NOTE 17 | Clients et comptes rattachés, autres créances

Les créances clients sont dépréciées à hauteur de 32 millions d'euros au 31 décembre 2019 (35 millions d'euros au 31 décembre 2018). Les autres créances comprennent notamment des créances sur États pour 134 millions d'euros au 31 décembre 2019 (119 millions au 31 décembre 2018), dont 108 millions d'euros au titre de la TVA. Le détail des créances clients nettes de dépréciation est présenté en note C24.4 « Risque de crédit ».

## NOTE 18 | Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Avance de trésorerie court terme	15	12
Parts dans les organismes de placement monétaire	186	796
Trésorerie disponible	1 206	633
<b>TRÉSorerIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSorerIE</b>	<b>1 407</b>	<b>1 441</b>

## NOTE 19 | Capitaux propres

Au 31 décembre 2019, le capital social d'Arkema s'élève sur la base du nombre d'actions émises à cette date à 766 millions d'euros, divisé en 76 624 220 actions d'une valeur nominale de 10 euros.

### 19.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL ET DES PRIMES

Suite à l'exercice de 42 728 options de souscription, la Société a procédé à une augmentation de capital pour un montant total de 3 millions d'euros.

	2019	2018
<b>Nombre d'actions au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>76 581 492</b>	<b>75 870 506</b>
Émission d'actions suite à l'augmentation de capital réservée aux salariés	-	610 405
Émission d'actions suite à l'exercice d'options de souscription	42 728	100 581
<b>Nombre d'actions au 31 décembre</b>	<b>76 624 220</b>	<b>76 581 492</b>

### 19.2 OBLIGATIONS HYBRIDES

Au 31 décembre 2019, le montant des titres subordonnés à durée indéterminée enregistré en capitaux propres s'élève à 694 millions d'euros.

Arkema a procédé, le 17 juin 2019, à une émission obligataire hybride perpétuelle (titres subordonnés à durée indéterminée) d'un montant nominal de 400 millions d'euros, soit 399 millions d'euros nets des primes d'émission et frais de mise en place. Les obligations comportent une première option de remboursement anticipé pouvant être exercée au gré d'Arkema à compter du 17 juin 2024 jusqu'au 17 septembre 2024 et portent, sous réserve de remboursement anticipé, un coupon annuel de 2,75 % jusqu'à cette dernière date.

Dans le même temps, Arkema a racheté une partie de sa souche existante d'obligations hybrides, pour un montant nominal

de 400 millions d'euros et une prime de rachat de 25 millions d'euros frais bancaires compris. Ces obligations, émises le 29 octobre 2014 pour un montant nominal total de 700 millions d'euros, comportent une première option de remboursement anticipé le 29 octobre 2020 et sont assorties d'un coupon annuel de 4,75 % jusqu'à cette date. Dans le cadre de ce rachat, Arkema a également procédé le 17 juin 2019 au paiement des coupons courus dus au titre de la portion rachetée d'obligations existantes, soit 12 millions d'euros. Par ailleurs, Arkema a versé un coupon de 15 millions d'euros en 2019 au titre de la portion résiduelle des obligations émises en 2014 (300 millions d'euros).

Suite à ces opérations combinées, le montant nominal global de titres subordonnés à durée indéterminée d'Arkema demeure inchangé à 700 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, il se répartit comme suit :

Date d'émission	Nominal (en millions)	Devise	Option de remboursement	Taux de coupon annuel
29 octobre 2014	300	EUR	6 ans	4,75 %
17 juin 2019	400	EUR	5,25 ans	2,75 %

Arkema dispose d'une option de différer le paiement des coupons pour les émissions ci-dessus.

Conformément à la norme IAS 32, lorsqu'il existe un droit inconditionnel d'éviter de verser de la trésorerie ou un autre actif financier sous forme de remboursement ou de rémunération de capital, un instrument est comptabilisé en capitaux propres. En application de ce principe, les obligations hybrides sont comptabilisées en capitaux propres, et les coupons versés sont comptabilisés comme des dividendes dans les états financiers consolidés du Groupe.

### 19.3 ACTIONS PROPRES

La Société a racheté 408 621 actions propres en 2019. Le Groupe Arkema a attribué définitivement 22 749 actions gratuites à ses salariés entre les mois d'avril et de juin 2019 principalement au titre des plans 2016-1,2 et 2016-3, puis 573 842 actions au titre des plans 2015-1, 2015-2 et 2016-4 en novembre 2019.

	2019	2018
Nombre d'actions propres au 1 <sup>er</sup> janvier	318 998	33 225
Rachat d'actions propres	408 621	557 642
Attribution d'actions propres	(596 591)	(271 869)
Nombre d'actions propres au 31 décembre	131 028	318 998

### 19.4 DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

L'Assemblée générale mixte des actionnaires a approuvé, le 21 mai 2019, la distribution d'un dividende de 2,50 euros par action au titre de l'exercice 2018, soit 190 millions d'euros ; ce dividende a été mis en paiement le 29 mai 2019.

### 19.5 PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Les participations ne donnant pas le contrôle ne représentent pas une part significative des états financiers consolidés du Groupe.

### 19.6 ÉCARTS DE CONVERSION

La variation des écarts de conversion comptabilisée en autres éléments recyclables du résultat global comprend principalement les impacts de la variation du dollar US par rapport à l'euro.

## NOTE 20 | Provisions pour retraites et avantages du personnel

(En millions d'euros)

	2019	2018
Engagements de retraite	382	325
Frais médicaux et prévoyance	64	74
<b>Avantages postérieurs à l'emploi</b>	<b>446</b>	<b>399</b>
Médailles et gratifications d'ancienneté	74	66
Autres	5	5
<b>Autres avantages à long terme</b>	<b>79</b>	<b>71</b>
<b>PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES DU PERSONNEL</b>	<b>525</b>	<b>470</b>

(En millions d'euros)

	2019	2018
Montant de la provision au passif	525	470
Montant reconnu à l'actif	(1)	(3)
<b>PROVISIONS NETTES POUR RETRAITES ET AVANTAGES DU PERSONNEL</b>	<b>524</b>	<b>467</b>

Selon les lois et usages de chaque pays, le Groupe participe à des régimes de retraite, de frais médicaux, de prévoyance et d'indemnités de fin de carrière dont les prestations dépendent de différents facteurs dont l'ancienneté, les salaires et les versements effectués à des régimes généraux obligatoires.

Ces régimes peuvent être à cotisations définies ou à prestations définies et dans certains cas être totalement ou partiellement préfinancés par des placements dans des actifs dédiés, fonds communs de placement, actifs généraux de compagnies d'assurances ou autres.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont détaillés dans les tableaux présentés dans les paragraphes 20.1, 20.2 et 20.3.

Les caractéristiques des principaux régimes à prestations définies sont :

- aux États-Unis le régime à prestations définies le plus important est l'*Employee Pension Plan*. Ce plan étant gelé, il n'y a plus d'accumulation de nouveaux droits sauf pour quelques employés. Ce régime permet aux bénéficiaires de recevoir un capital au moment de leur départ à la retraite ou une rente. Ce plan est préfinancé et les actifs de couverture de ce plan sont sujets aux règles de financement minimum telles que définies par la réglementation fédérale *Pension Protection Act* ; un régime de mutuelle est encore ouvert aux nouveaux entrants et prévoit le remboursement de certains frais médicaux ou le paiement de primes d'assurances pour les retraités et leurs ayants droit ; ce plan n'est pas préfinancé par des actifs de couverture ;

- en France les régimes de retraites chapeau sont fermés aux nouveaux entrants. L'un d'entre eux est géré par un assureur et préfinancé par des actifs de couverture. L'autre régime a été liquidé pour la partie concernant le Président-directeur-général suite à la résolution de l'Assemblée générale du 7 juin 2016. Ce régime a par ailleurs été fermé et externalisé en 2016 pour les autres bénéficiaires.

Le régime de mutuelles des retraités, également fermé, n'est pas préfinancé. Les autres régimes (gratifications, médailles et indemnités de départ en retraite) prévoient le versement d'un capital ; ils sont ouverts à tous les salariés et sont partiellement préfinancés ;

- en Allemagne les régimes à prestations définies sont tous fermés aux nouveaux entrants. Les participants à ces régimes perçoivent une rente mensuelle dès leur départ en retraite (âge normal de départ en retraite fixé à 65 ans). Seuls certains plans sont préfinancés pour des montants non significatifs ;
- aux Pays-Bas les régimes à prestations définies des sociétés Arkema et Bostik, ouverts jusqu'au 31 décembre 2015, ont été remplacés par des régimes à cotisations définies à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Les droits acquis au 31 décembre 2015 ont été externalisés ; et
- au Royaume-Uni tous les plans sont désormais fermés à l'acquisition de nouveaux droits. Les plans sont préfinancés au travers d'un fonds de pension.

## 20.1 CHARGE AU COMPTE DE RÉSULTAT

La charge relative aux régimes à prestations définies se décompose de la manière suivante :

(En millions d'euros)	2019			2018		
	Total	Engagements de retraite	Frais médicaux et prévoyance	Total	Engagements de retraite	Frais médicaux et prévoyance
Coût des services rendus de l'exercice	15	14	1	17	15	2
Coût des services passés	(7)	(3)	(4)	0	0	0
Liquidations	-	-	-	-	-	-
Charge d'intérêts	24	22	2	23	21	2
Rendement attendu des actifs	(13)	(13)	-	(13)	(13)	-
Autres	-	-	-	-	-	-
<b>(Produit)/Charge</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>(1)</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>4</b>

## 20.2 VARIATION DES PROVISIONS NETTES SUR LA PÉRIODE

	Engagements de retraite		Frais médicaux et prévoyance		Total avantages postérieurs à l'emploi	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<i>(En millions d'euros)</i>						
<b>Passif/(Actif) net à l'ouverture</b>	<b>322</b>	<b>321</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>396</b>	<b>396</b>
Montant de la provision au passif	325	321	74	75	399	396
Montant reconnu à l'actif	(3)	-	-	-	(3)	-
(Produit)/Charges de l'exercice	20	23	(1)	4	19	27
Cotisations versées aux actifs de couverture	(7)	(22)	-	-	(7)	(22)
Prestations nettes versées par l'employeur	(6)	(12)	(4)	(3)	(10)	(15)
Variation de périmètre	(2)	1	-	0	(2)	1
Autres	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	3	4	1	2	4	6
Écarts actuariels reconnus en situation nette	51	7	(6)	(4)	45	3
<b>Passif/(Actif) net à la clôture</b>	<b>381</b>	<b>322</b>	<b>64</b>	<b>74</b>	<b>445</b>	<b>396</b>
Montant de la provision au passif	382	325	64	74	446	399
Montant reconnu à l'actif	(1)	(3)	0	-	(1)	(3)

## 20.3 ÉVALUATION DES ENGAGEMENTS ET PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE

### a) Valeur actuelle des droits cumulés

	Engagements de retraite		Frais médicaux et prévoyance	
	2019	2018	2019	2018
<i>(En millions d'euros)</i>				
<b>Valeur actuelle des droits cumulés au début de l'exercice</b>	<b>690</b>	<b>704</b>	<b>74</b>	<b>75</b>
Coût des services rendus de l'exercice	14	15	1	2
Charge d'intérêts nette	22	21	2	2
Coût des services passés (y.c. réduction de droits futurs)	(3)	0	(4)	0
Liquidation d'engagements	0	0	-	-
Cotisation employés	0	0	-	-
Prestations payées	(38)	(46)	(4)	(3)
(Gains) et pertes actuariels	99	(21)	(6)	(4)
Variation de périmètre	-	1	0	-
Écarts de conversion	13	16	1	2
Passifs relatifs aux actifs destinés à être cédés	(2)	-	-	-
<b>Valeur actuelle des droits cumulés à la fin de l'exercice</b>	<b>795</b>	<b>690</b>	<b>64</b>	<b>74</b>



**b) Variation de la juste valeur des actifs de couverture**

Les actifs de couverture sont essentiellement localisés aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni.

	Engagements de retraite	
	2019	2018
<i>(En millions d'euros)</i>		
<b>Juste valeur des actifs de couverture au début de l'exercice</b>	<b>(368)</b>	<b>(383)</b>
Produit d'intérêts	(13)	(13)
Liquidation d'engagements	0	0
Cotisation employés	0	0
Cotisation employeurs	(8)	(22)
Prestations payées par les actifs de couverture	33	34
(Gains) et pertes actuariels	(48)	28
Variation de périmètre	-	-
Autres	-	-
Écarts de conversion	(10)	(12)
<b>Juste valeur des actifs de couverture à la fin de l'exercice</b>	<b>(414)</b>	<b>(368)</b>

**c) Engagements au bilan**

	Engagements de retraite		Frais médicaux et prévoyance	
	2019	2018	2019	2018
<i>(En millions d'euros)</i>				
Valeur actuelle des droits non préfinancés	117	110	64	74
Valeur actuelle des droits préfinancés	678	580	-	-
Juste valeur des actifs de couverture	(414)	(368)	-	-
<b>(Excédent)/Insuffisance des actifs sur les droits cumulés</b>	<b>381</b>	<b>322</b>	<b>64</b>	<b>74</b>
Écrêtement de l'actif ( <i>asset ceiling</i> )	-	-	-	-
<b>Provision nette comptabilisée au bilan</b>	<b>381</b>	<b>322</b>	<b>64</b>	<b>74</b>
Montant de la provision au passif	382	325	64	74
Montant reconnu à l'actif	(1)	(3)	0	-

L'historique de l'engagement, de la valeur des actifs financiers et des pertes et gains actuariels est le suivant :

	2019	2018	2017	2016
<i>(En millions d'euros)</i>				
Engagements de retraite, frais médicaux et prévoyance	859	764	779	864
Actifs financiers	(414)	(368)	(383)	(405)
<b>Engagements nets</b>	<b>445</b>	<b>396</b>	<b>396</b>	<b>459</b>
(Gains) et pertes actuariels générés sur les droits cumulés				
• sur écarts d'expérience	5	(6)	(22)	2
• sur écarts liés aux changements d'hypothèses financières	99	(27)	22	45
• sur écarts liés aux changements d'hypothèses démographiques	(11)	7	0	(37)

**d) Montant avant impôt reconnu en capitaux propres au cours de la période d'évaluation**

(En millions d'euros)	Engagements de retraite		Frais médicaux et prévoyance	
	2019	2018	2019	2018
(Gains) et pertes actuariels générés sur la période (A)	51	7	(6)	(4)
Effet du surplus cap généré – effet du plafond d'actif (B)	-	-	-	-
<b>Montant total reconnu en capitaux propres (A + B)</b>	<b>51</b>	<b>7</b>	<b>(6)</b>	<b>(4)</b>
<b>(Gains) et pertes actuariels cumulés reconnus en capitaux propres</b>	<b>198</b>	<b>147</b>	<b>(79)</b>	<b>(73)</b>

**e) Composition du portefeuille des placements**

	Engagements de retraite							
	Au 31 décembre 2019				Au 31 décembre 2018			
	France	UK	Reste de l'Europe	USA	France	UK	Reste de l'Europe	USA
Actions	16 %	33 %	9 %	43 %	16 %	31 %	27 %	41 %
Obligations	13 %	33 %	14 %	41 %	11 %	36 %	32 %	40 %
Immobilier	1 %	-	0 %	10 %	1 %	-	8 %	8 %
Monétaire/Cash	-	1 %	58 %	-	-	1 %	8 %	5 %
Fonds d'investissement	-	33 %	-	-	-	32 %	5 %	-
Fonds détenus par une compagnie d'assurance	70 %	-	10 %	-	72 %	-	10 %	-
Autres	-	-	9 %	6 %	0 %	-	10 %	6 %

Les actifs de retraites sont principalement investis en instruments financiers cotés.

**f) Hypothèses actuarielles**

Les principales hypothèses pour les engagements de retraite et les plans de couverture des frais médicaux et prévoyance sont :

	2019				2018			
	France	UK	Reste de l'Europe	USA	France	UK	Reste de l'Europe	USA
Taux d'actualisation	1,25	2,00	1,30	3,15	1,95	2,70	1,90	4,20
Taux d'augmentation des salaires	2,30-2,50	N/A	1,20-3,50	4,16	2,30-2,50	N/A	1,50-3,50	3,90

Le taux d'actualisation a été déterminé à partir d'indices regroupant des obligations d'entreprises avec une notation de crédit AA pour des maturités cohérentes avec la durée des engagements.

Le taux de progression des dépenses de santé est négligeable aux États-Unis car plafonné depuis mi-2006 et en Europe depuis 2008. Il est limité à l'inflation pendant la période d'acquisition des droits.

Une variation de + /- 0,50 point du taux d'actualisation a les effets suivants sur la valeur actuelle des droits cumulés au 31 décembre :

Engagements de retraites, frais médicaux et prévoyance (En millions d'euros)	2019	
	Europe	USA
Augmentation de 0,50	(33)	(24)
Diminution de 0,50	37	25

Une variation de + /- 0,50 point du taux d'augmentation des salaires a les effets suivants sur la valeur actuelle des droits cumulés au 31 décembre :

Engagements de retraites, frais médicaux et prévoyance (En millions d'euros)	2019	
	Europe	USA
Augmentation de 0,50	16	5
Diminution de 0,50	(15)	(5)

#### g) Répartition des provisions par zone géographique

2019	France	Allemagne	Reste de l'Europe	USA	Reste du monde	Total
Engagements de retraite	130	94	16	133	9	382
Frais médicaux et prévoyance	31	-	-	33	-	64

2018	France	Allemagne	Reste de l'Europe	USA	Reste du monde	Total
Engagements de retraite	106	83	19	105	9	322
Frais médicaux et prévoyance	30	-	-	44	0	74

#### h) Informations sur les flux de trésorerie

Les cotisations qui seront versées par le Groupe en 2020 au titre des avantages préfinancés sont estimées à 26 millions d'euros.

Les prestations qui seront versées par le Groupe en 2020 au titre des régimes à prestations définies sont évaluées à 6 millions d'euros au titre des engagements de retraite et à 4 millions d'euros au titre des frais médicaux et prévoyance.

## NOTE 21 | Autres provisions et autres passifs non courants

### 21.1 AUTRES PASSIFS NON COURANTS

Les autres passifs non courants s'élevaient à 17 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 24 millions d'euros au 31 décembre 2018.

### 21.2 AUTRES PROVISIONS

(En millions d'euros)	Protection de l'environnement	Restructuration	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>189</b>	<b>36</b>	<b>184</b>	<b>409</b>
Dotations	22	9	30	61
Reprises de provisions utilisées	(15)	(11)	(36)	(62)
Reprises de provisions non utilisées	(1)	0	(35)	(36)
Variation de périmètre	0	-	0	0
Écarts de conversion	2	0	1	3
Autres	-	-	(1)	(1)
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>197</b>	<b>34</b>	<b>143</b>	<b>374</b>
Dont à moins d'un an	26	11	44	81
Dont à plus d'un an	171	23	99	293

Par ailleurs, certaines provisions sont couvertes par des actifs non courants (créances, dépôts) :

(En millions d'euros)	Protection de l'environnement	Restructuration	Autres	Total
<b>Total provisions au 31 décembre 2019</b>	<b>197</b>	<b>34</b>	<b>143</b>	<b>374</b>
<b>Part des provisions couvertes par des créances ou dépôts</b>	<b>56</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>76</b>
Actif d'impôt différé relatif aux montants couverts par la garantie Total	17	-	-	17
<b>Provisions au 31 décembre 2019 nettes des actifs non courants</b>	<b>124</b>	<b>34</b>	<b>123</b>	<b>281</b>

(En millions d'euros)	Protection de l'environnement	Restructuration	Autres	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>189</b>	<b>42</b>	<b>178</b>	<b>409</b>
Dotations	12	10	60	82
Reprises de provisions utilisées	(15)	(15)	(29)	(59)
Reprises de provisions non utilisées	(1)	(1)	(27)	(29)
Variation de périmètre	-	-	-	-
Écarts de conversion	4	0	2	6
Autres	-	0	0	0
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>189</b>	<b>36</b>	<b>184</b>	<b>409</b>
Dont à moins d'un an	26	14	77	117
Dont à plus d'un an	163	22	107	292

Par ailleurs, certaines provisions étaient couvertes par des actifs non courants (créances, dépôts) :

(En millions d'euros)	Protection de l'environnement	Restructuration	Autres	Total
<b>Total provisions au 31 décembre 2018</b>	<b>189</b>	<b>36</b>	<b>184</b>	<b>409</b>
<b>Part des provisions couvertes par des créances ou dépôts</b>	46	-	16	62
Actif d'impôt différé relatif aux montants couverts par la garantie Total	14	-	-	14
<b>Provisions au 31 décembre 2018 nettes des actifs non courants</b>	<b>129</b>	<b>36</b>	<b>168</b>	<b>333</b>

### 21.3 PROVISIONS POUR PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les provisions pour protection de l'environnement sont constatées pour couvrir les charges liées à la dépollution des sols et nappes phréatiques, principalement :

- en France pour 85 millions d'euros (90 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- aux États-Unis pour 94 millions d'euros (80 millions d'euros au 31 décembre 2018), dont 73 millions d'euros au titre des friches industrielles couverts à 100 % par la garantie convenue avec le groupe Total (créance reconnue en « Autres actifs non courants » pour un montant de 56 millions d'euros et 17 millions d'euros d'impôts différés).

### 21.4 PROVISIONS POUR RESTRUCTURATIONS

Les provisions pour restructurations concernent principalement la restructuration des activités en France pour 19 millions d'euros (22 millions d'euros au 31 décembre 2018), en Europe hors France pour 7 millions d'euros (10 millions d'euros au

31 décembre 2018) et aux États-Unis pour 8 millions d'euros (4 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Les dotations de l'exercice correspondent principalement aux restructurations décrites en note C4 « Autres charges et produits ».

### 21.5 AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions d'un montant de 143 millions d'euros concernent principalement :

- des provisions pour litiges sociaux pour 62 millions d'euros (61 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- des provisions pour litiges commerciaux et garanties pour 33 millions d'euros (61 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- des provisions pour litiges fiscaux pour 28 millions d'euros (29 millions d'euros au 31 décembre 2018) ; et
- des provisions pour risques et charges divers pour 20 millions d'euros (33 millions d'euros au 31 décembre 2018).

## NOTE 22 | Passifs et passifs éventuels

### 22.1 ENVIRONNEMENT

Les activités du Groupe sont soumises à un ensemble de réglementations locales, nationales et internationales en constante évolution dans le domaine de l'environnement et de la sécurité industrielle qui impose des prescriptions de plus en plus complexes et contraignantes. À ce titre, ces activités peuvent comporter un risque de mise en jeu de la responsabilité du Groupe notamment en matière de dépollution des sites et de sécurité industrielle.

Compte tenu des informations disponibles, des accords conclus avec Total et des provisions relatives à l'environnement enregistrées dans les comptes, la direction générale du Groupe estime que les passifs environnementaux recensés à ce stade sont évalués et pris en compte dans les états financiers au mieux de leur connaissance. Toutefois si les lois, réglementations ou politiques gouvernementales en matière d'environnement étaient amenées à évoluer, les obligations du Groupe pourraient être modifiées et entraîner des nouveaux coûts.

#### Dépollution de sites

Des sites actuellement exploités par le Groupe ou ayant été exploités ou cédés par le Groupe dans le passé, des sites voisins ou des sites sur lesquels le Groupe a entreposé ou fait éliminer des déchets, ont fait, font encore ou pourraient dans le futur faire l'objet de demandes spécifiques de dépollution ou de maîtrise des émissions notamment de la part des autorités compétentes.

##### 22.1.1 Sites en activité

Le Groupe dispose d'un grand nombre de sites dont certains sont probablement pollués compte tenu de leur ancienneté et de la diversité des activités qui y sont exercées ou y ont été exercées dans le passé. Sur ces sites, certaines situations ont été identifiées, et le Groupe a d'ores et déjà effectué certains travaux de dépollution, ou envisagé des plans d'actions et constitué des provisions pour faire face aux travaux de dépollution à venir.

Néanmoins, compte tenu (i) des incertitudes sur les moyens techniques à mettre en œuvre, (ii) d'éventuelles situations non

connues, (iii) des incertitudes sur la durée réelle des remises en état par rapport à la durée estimée de celles-ci (ex. pompage – traitement), et (iv) des possibles évolutions réglementaires, il ne peut être exclu que les dépenses que le Groupe devra supporter soient supérieures aux montants provisionnés. Ces surcoûts éventuels concernent principalement les sites d'Anvers (Belgique), Calvert City (États-Unis), Carling (France), Günzburg (Allemagne), Jarrie (France), Lannemezan (France), Leicester (Royaume-Uni), Lesgor (France), Loison (France), Mont (France), Pierre-Bénite (France), Porto Marghera (Italie), Ribecourt (France), Rion des Landes (France), Riverview (États-Unis), Rotterdam (Pays-Bas), Saint-Auban (France), Vlissingen (Pays-Bas) et pourraient avoir une incidence négative sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe.

### 22.1.2 Sites à l'arrêt (friches industrielles)

Total a repris directement ou indirectement des sites à l'arrêt à la date de la Scission des Activités Arkema le 10 mai 2006.

Depuis la Scission, les activités exercées sur les sites ex-Dorlyl SNC (France), Ibos (France), Colmar (France), Bonn (Allemagne) et Wetteren (Belgique) ont été arrêtés et les terrains cédés. Les activités exercées sur les sites de Bernouville (France) et Zaramillo (Espagne) ont été arrêtées et les biens immobiliers sont en cours de cession. Les activités exercées sur les sites Chauny (France), Miranda (Espagne) et Pierrefitte Nestalas (France) ont été arrêtées sans cession de terrains avec le cas échéant des provisions que le Groupe juge suffisantes.

Par ailleurs, le préfet de Haute Savoie a édicté, le 6 avril 2018, un arrêté préfectoral complémentaire qui abroge et remplace l'arrêté préfectoral du 1<sup>er</sup> décembre 2017 et qui prescrit la réalisation d'investigations sur le site de Chedde (France), sur lequel le Groupe a eu dans le passé des activités de production de perchlorate.

### 22.1.3 Sites en activité cédés

#### Saint-Fons (Arkema France)

Dans le cadre de la cession de l'activité vinylique du Groupe au profit du groupe Klesch intervenue début juillet 2012, l'ensemble des installations industrielles du site de Saint-Fons a été apporté à la société Kem One, hormis le terrain qui fait l'objet d'un bail long terme au profit de cette dernière. Les accords relatifs à cette cession prévoient qu'Arkema France conserve la responsabilité des pollutions historiques du site.

Le préfet du Rhône a édicté plusieurs arrêtés le 14 mai 2007 et les 19 et 27 juin 2012, enjoignant Arkema France de procéder notamment à la surveillance de la qualité des eaux souterraines et de proposer un plan de gestion de la pollution historique affectant le site (zone dite T112 et autres polluants).

Une provision est enregistrée dans les comptes consolidés dans ce cadre.

#### Concession minière Parrapon (SCIA Parrapon)

Dans le cadre du transfert de la concession minière de Parrapon au profit de la société Kem One SAS, autorisé par arrêté ministériel en date du 13 janvier 2016, le Groupe Arkema s'était engagé préalablement auprès de l'administration à prendre en charge les coûts résultant des mesures de surveillance et de mise en sécurité des 31 puits de sel, dont l'exploitation a définitivement

cessé à la date du 12 février 2014, qui seraient imposées à la société Kem One SAS en sa qualité de titulaire de la concession.

Pour répondre aux exigences de l'administration, la société Kem One a, par courrier en date du 21 août 2017, proposé à la DREAL un programme de travaux à réaliser sur la période de 2017 à 2020 sur certains de ces puits de sel et les coûts de surveillance au-delà de 2020. Une provision a été enregistrée dans les comptes consolidés en 2017 pour un montant que le Groupe estime suffisant.

## 22.2 LITIGES ET PROCÉDURES EN COURS

### 22.2.1 Litiges sociaux

#### Maladies professionnelles (France)

Pour la fabrication de ses produits, le Groupe utilise, et a utilisé, des substances toxiques ou dangereuses. Malgré les procédures de sécurité et de surveillance mises en place au niveau du Groupe, ainsi qu'au niveau de chaque site de production, les salariés du Groupe pourraient avoir été exposés à ces substances et développer des pathologies spécifiques à ce titre.

À cet égard, comme la plupart des groupes industriels, le Groupe a, par le passé, recouru à différents composants d'isolation ou de calorifuge à base d'amiante dans ses installations industrielles. Ainsi, certains salariés ont pu y être exposés avant l'élimination progressive de ces matériaux et l'utilisation de produits de substitution.

Le Groupe a anticipé sur ses sites français les dispositions réglementaires relatives à l'amiante (décrets 96-97 et 96-98 du 7 février 1996 et décret 96-1133 du 24 décembre 1996). Ainsi le Groupe a inventorié les matériaux de construction présents dans ses locaux et contenant de l'amiante, informé les employés des résultats de ces investigations et pris les mesures collectives et individuelles de protection requises par les textes en vigueur. Toutefois, le Groupe a fait l'objet de déclarations de maladies professionnelles liées à une exposition passée à l'amiante, le plus souvent sur des périodes d'activité antérieures aux années 1980. Compte tenu des délais de latence des différentes pathologies liées à l'amiante, un nombre important de déclarations de maladies professionnelles risque d'être enregistré dans les années à venir.

Le Groupe a constitué des provisions pour couvrir les risques d'actions pour faute inexcusable de l'employeur relatifs aux maladies déclarées.

#### Préjudices amiante (Arkema France)

La chambre sociale de la Cour de cassation par un arrêt du 11 mai 2010 a reconnu l'existence d'un préjudice d'anxiété indemnizable pour les salariés ayant travaillé sur un site classé sur la liste des établissements ouvrant droit au dispositif de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante.

On ne compte plus aujourd'hui d'action prud'homale, encore en cours au sein d'Arkema France, introduites en vue d'obtenir une indemnisation au titre du préjudice d'anxiété.

Néanmoins, il est possible que des salariés ou anciens salariés d'Arkema France ayant travaillé sur des sites qui viendraient à être classés par arrêté ministériel sur la liste visée ci-dessus introduisent une action devant la juridiction prud'homale pour obtenir une indemnisation au titre du préjudice d'anxiété.

## 22.2.2 Litiges fiscaux

### Arkema Quimica Ltda

À la suite de la déclaration du caractère inconstitutionnel de certains impôts et taxes, la filiale brésilienne d'Arkema, Arkema Quimica Ltda, avait procédé à partir des années 2000 à une compensation fiscale de dettes et crédits d'impôts. L'État brésilien contestant les modalités de cette compensation a exigé en 2009 son remboursement, à hauteur de 19,5 millions de reais ou environ 6 millions d'euros. Mi-2017, la Société a réévalué son risque et opté pour un programme d'amnistie permettant une réduction des montants dus à 6 millions de reais, à payer de manière échelonnée jusqu'à septembre 2029.

### Arkema Srl

La direction régionale des impôts de Lombardie a mené en 2013 un contrôle fiscal d'Arkema Srl sur les exercices 2008, 2009 et 2010 étendu depuis à 2011, 2012, 2013 et 2014 au terme duquel elle a, entre autre, contesté le niveau de prix d'acquisition de produits destinés à la revente ou le niveau de commission laissé à la Société dans le cadre de flux intra-groupe et appliqué une retenue à la source sur des financements intra-groupe. Les redressements notifiés au titre des exercices 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014 s'élèvent à 14,7 millions d'euros, impôts, intérêts et pénalités compris. L'ensemble de ces redressements est contesté. Arkema Srl a gagné à toutes les instances sur lesquelles une décision de justice a été rendue.

## 22.2.3 Autres litiges

### Harvey (Arkema Inc.)

Par l'effet de l'ouragan Harvey, le site Arkema situé à Crosby au Texas (États-Unis) a connu des inondations sans précédent. Ces inondations ont provoqué des coupures d'électricité, la perte du refroidissement de secours, la décomposition de certains peroxydes organiques qui nécessitent d'être maintenus en dessous d'une certaine température, et enfin, une série d'incendies sur le site ainsi que des rejets d'eaux usées. Depuis septembre 2017, plus d'une trentaine de procédures judiciaires au civil ont été engagées contre Arkema Inc., avec environ 800 demandeurs et une *class action* fédérale. Arkema S.A. est également visée par plusieurs d'entre elles. À ce jour, Arkema S.A. n'a pas été officiellement notifiée et ne peut pas estimer le préjudice qui pourrait potentiellement découler de ces procédures. Si Arkema S.A. est officiellement notifiée, elle fera valoir vigoureusement l'ensemble de ses moyens et arguments en défense. Des autorités réglementaires américaines, du Texas et locales, ont examiné l'incident survenu sur le site de Crosby, y compris la conformité d'Arkema Inc. avec les réglementations environnementales applicables, et les actions mises en œuvre pour assurer la sécurité sur le site, le voisinage et l'environnement ainsi que leur calendrier. Le 24 mai 2018, la Commission américaine d'enquête sur la sécurité chimique et les dangers (*the U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board*) a émis son rapport d'enquête final sur l'incident. Le 3 août 2018, un « grand jury » du Comité de Harris a formellement accusé Arkema Inc., son directeur général et l'ancien directeur du site chacun du délit pénal de mise en danger imprudente. Le 10 avril 2019, un « grand jury » du Comité de Harris a formellement accusé Arkema Inc. et son ancien directeur de la logistique chacun du délit de voie de fait par imprudence. Chacun fera vigoureusement valoir l'ensemble de ses moyens et arguments en défense.

### Substances perfluorées

Des procédures judiciaires ont été engagées aux États-Unis contre Arkema Inc. et Arkema France, ainsi que contre de multiples producteurs et utilisateurs de substances fluorées, dans des cas impliquant des substances per- et poly-fluoroalkyl. Les deux sociétés se défendent vigoureusement contre les allégations contenues dans ces procédures judiciaires.

### Risque amiante (Arkema Inc.)

Aux États-Unis, Arkema Inc. est mis en cause dans un nombre important de procédures relatives à l'amiante devant différents tribunaux d'États. Aucune de ces procédures concernant des réclamations de tiers (autres que des salariés) relatives (i) à des expositions supposées à l'amiante sur des sites du Groupe ou (ii) à des produits contenant de l'amiante et vendus par des anciennes filiales du Groupe situées aux États-Unis ou situées en dehors des États-Unis n'a connu de développement notable. La plupart des actions de la part de salariés à l'encontre d'Arkema Inc. concernant l'exposition supposée à l'amiante aux États-Unis sont couvertes par la police d'assurance des salariés dans chaque État. En 2015, Arkema Inc. a cependant transigé deux différends devant des tribunaux d'États relatifs à des expositions supposées à l'amiante d'anciens salariés. Quand elles ne sont pas couvertes par les polices d'assurance, ces réclamations ont fait l'objet d'une constitution de provisions pour un montant que le Groupe estime suffisant. Toutefois, en raison des incertitudes persistantes quant à l'issue de ces procédures, le Groupe n'est pas en mesure, à la date de la présente annexe, compte tenu des éléments dont il dispose, d'estimer le montant total des réclamations susceptibles d'être définitivement retenues à son encontre par les différentes juridictions compétentes après épuisement d'éventuelles voies de recours.

### Kem One

Le Groupe a cédé avec effet au 1<sup>er</sup> juillet 2012 son activité vinylique, regroupée au sein du groupe Kem One, au groupe Klesch.

Une procédure de redressement judiciaire de la société Kem One SAS a été ouverte le 27 mars 2013. Par jugement du 20 décembre 2013, le tribunal de commerce de Lyon a désigné le reprenneur de la société Kem One SAS et mis un terme à la procédure de redressement judiciaire la concernant.

Une procédure d'arbitrage a été initiée par Klesch Chemicals Ltd et Klesch Group Ltd à l'encontre d'Arkema France le 4 mars 2013. Par décision en date du 24 novembre 2015, le tribunal arbitral de la Chambre de Commerce Internationale a rejeté toutes les accusations de Klesch Chemicals Ltd et de Klesch Group Ltd à l'encontre d'Arkema France et condamné Klesch Chemicals Ltd à payer à cette dernière 73,6 millions d'euros de dommages-intérêts et Klesch Chemicals Ltd et Klesch Group Ltd à lui rembourser la majeure partie des frais engagés dans le cadre de cet arbitrage. Un recours en annulation de la sentence arbitrale formé par Klesch Chemicals Ltd et Klesch Group Ltd a été enregistré le 9 décembre 2015 auprès de la cour d'appel de Paris. L'affaire a été plaidée le 4 décembre 2018. Par arrêt en date du 22 janvier 2019, la cour d'appel de Paris a rejeté le recours en annulation formé par Klesch Chemicals Ltd et Klesch Group Ltd et a condamné ces deux sociétés solidairement à payer à Arkema France la somme de 200 000 euros au titre des frais de procédure (art. 700 du CPC). Les sociétés Klesch Chemicals

Ltd et Klesch Group Ltd ont formé, le 8 août 2019, un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt.

#### Coem (Arkema France)

En raison de l'absence de livraison de produits par Kem One SAS à la société Coem en Italie, cette dernière en août 2012, puis son actionnaire Industrie Generali, en mars 2016, se sont plaintes par courriers auprès d'Arkema France et de Kem One, de subir un dommage, pour rupture de relations commerciales. La société

Industrie Generali a fait délivrer le 27 juin 2017 une assignation à comparaître devant le tribunal de commerce de Nanterre, et demande la condamnation d'Arkema France au paiement de la somme de 8,9 millions d'euros sur un fondement délictuel, en réparation de la mise en œuvre par les banques, dans le cadre du redressement judiciaire de COEM des cautionnements qu'elle lui avait accordés. Arkema considère que ces réclamations n'ont pas de fondement juridique et aucune provision n'a été constituée dans les comptes.

## NOTE 23 | Dettes financières

L'endettement financier net du Groupe est de 1 631 millions d'euros au 31 décembre 2019, compte tenu d'une trésorerie de 1 407 millions d'euros.

### 23.1 ANALYSE DE L'ENDETTEMENT NET PAR NATURE

(En millions d'euros)

	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts obligataires	2 237	2 219
Emprunts bancaires	11	11
Autres dettes financières	19	16
<b>Emprunts et dettes financières hors IFRS 16 à long terme</b>	<b>2 267</b>	<b>2 246</b>
Emprunts obligataires	481	-
Crédit syndiqué	-	-
Titres négociables à court terme	-	-
Autres emprunts bancaires	79	145
Autres dettes financières	57	56
<b>Emprunts et dettes financières hors IFRS 16 à court terme</b>	<b>617</b>	<b>201</b>
<b>Emprunts et dettes financières hors IFRS 16</b>	<b>2 884</b>	<b>2 447</b>
Dette IFRS 16 à long terme	110	-
Dette IFRS 16 à court terme	44	-
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>3 038</b>	<b>2 447</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 407	1 441
<b>ENDETTEMENT NET</b>	<b>1 631</b>	<b>1 006</b>

#### Emprunts obligataires

- Le Groupe a émis en avril 2012 un emprunt obligataire de 230 millions d'euros, arrivant à maturité le 30 avril 2020, avec un coupon à taux fixe de 3,85 %. Cette souche a fait l'objet d'un abondement de 250 millions d'euros conclu en octobre 2012, portant la taille de l'emprunt obligataire à 480 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, la juste valeur de cet emprunt obligataire est de 486 millions d'euros.

- Le Groupe a procédé en décembre 2013 à l'émission d'un emprunt obligataire de 150 millions d'euros, arrivant à

maturité le 6 décembre 2023, avec un coupon à taux fixe de 3,125 %.

Au 31 décembre 2019, la juste valeur de cet emprunt obligataire est de 162 millions d'euros.

- Le Groupe a procédé en janvier 2015 à l'émission d'un emprunt obligataire de 700 millions d'euros, arrivant à maturité le 20 janvier 2025, avec un coupon à taux fixe de 1,50 %.

Au 31 décembre 2019, la juste valeur de cet emprunt obligataire est de 744 millions d'euros.



- Le Groupe a procédé en avril 2017 à l'émission d'un emprunt obligataire de 700 millions d'euros, arrivant à maturité le 20 avril 2027, avec un coupon à taux fixe de 1,50 %. Cette souche a fait l'objet d'un abondement de 200 millions d'euros conclu en juin 2017, ce qui a porté son montant à 900 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, la juste valeur de cet emprunt obligataire est de 961 millions d'euros.

- Le Groupe a procédé en décembre 2019 à l'émission d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros, arrivant à maturité le 3 décembre 2029, avec un coupon à taux fixe de 0,75 %.

Au 31 décembre 2019, la juste valeur de cet emprunt obligataire est de 497 millions d'euros.

Ces quatre dernières émissions ont été réalisées dans le cadre du programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) mis en place par le Groupe en octobre 2013.

#### Titres négociables à court terme

Le Groupe a mis en place en avril 2013 et renouvelé annuellement un programme de Titres négociables à court terme dont le plafond a été fixé à 1 milliard d'euros.

Au 31 décembre 2019, l'encours des émissions réalisées dans le cadre de ce programme est nul.

#### Ligne de crédit syndiquée

Le Groupe a mis en place, le 29 octobre 2014, une ligne de crédit multidevises syndiquée d'un montant de 900 millions d'euros, d'une durée initiale de 5 ans, avec une échéance initiale au 29 octobre 2019 et une possibilité d'extension soumise à l'accord des prêteurs de deux fois un an exerçable à la fin de la première et de la deuxième année. Le Groupe a obtenu l'accord des prêteurs pour ces deux extensions, ce qui a porté l'échéance de la ligne au 29 octobre 2021. Cette ligne de crédit a pour objet le financement des besoins généraux du Groupe et sert de ligne de substitution au programme de Titres négociables à court terme. Elle est assortie de cas de remboursements anticipés parmi lesquels le changement de contrôle du Groupe Arkema, et comporte (i) des obligations de déclarations et des engagements usuels pour ce type de financement et (ii) un engagement financier, au titre duquel le Groupe s'engage à respecter un ratio d'endettement net consolidé sur EBITDA consolidé (testé semestriellement) inférieur à 3,5.

Au 31 décembre 2019, le montant tiré de la ligne de crédit syndiquée est nul.

#### Dettes IFRS 16

L'échéancier des paiements futurs non actualisés au titre des engagements locatifs du Groupe est présenté dans la note C12 « Contrats de location IFRS 16 ».

## 23.2 ANALYSE DE LA DETTE FINANCIÈRE HORS IFRS 16 PAR DEVISE

La dette financière hors IFRS 16 du Groupe Arkema est principalement libellée en euro.

(En millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Euros	2 761	2 270
Yuan chinois	89	147
Dollars US	10	9
Autres	24	21
<b>TOTAL DETTE FINANCIÈRE HORS IFRS 16</b>	<b>2 884</b>	<b>2 447</b>

Une partie de la dette libellée en euro est convertie, au moyen de *swaps*, dans la devise de compte des filiales financées de façon interne conformément à la politique du Groupe. Au 31 décembre 2019, la part ainsi *swappée*, principalement en dollar US, représentait environ 36 % du montant de la dette financière brute hors IFRS 16.

## 23.3 ANALYSE DE LA DETTE FINANCIÈRE HORS IFRS 16 PAR ÉCHÉANCE

La répartition de la dette hors IFRS 16 par échéance incluant les charges d'intérêts jusqu'à la date d'échéance est la suivante :

(En millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Inférieure à 1 an	639	223
Comprise entre 1 et 2 ans	44	534
Comprise entre 2 et 3 ans	33	35
Comprise entre 3 et 4 ans	183	29
Comprise entre 4 et 5 ans	29	179
Supérieure à 5 ans	2 175	1 679
<b>TOTAL DETTE HORS IFRS 16</b>	<b>3 103</b>	<b>2 679</b>

## NOTE 24 | Gestion des risques liés aux actifs et passifs financiers

Les activités du Groupe Arkema l'exposent à divers risques, parmi lesquels les risques de marché (risque de variation des taux de change, des taux d'intérêt, des prix des matières premières, de l'énergie et sur actions), le risque de crédit et le risque de liquidité.

### 24.1 RISQUE DE CHANGE

Le Groupe est exposé à des risques transactionnels et de conversion liés aux devises étrangères.

Le Groupe couvre son risque de change transactionnel essentiellement par des opérations de change au comptant et à terme sur des durées courtes n'excédant pas en général deux ans.

La juste valeur des contrats de change à terme est un actif de 14 millions d'euros.

Le montant des gains et pertes de change reconnu dans le résultat d'exploitation courant au 31 décembre 2019 représente une charge de 11 millions d'euros (charge de 5 millions d'euros au 31 décembre 2018).

La partie du résultat de change correspondant au report/déport enregistrée en résultat financier au 31 décembre 2019 est une charge de 39 millions d'euros (charge de 31 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Au 31 décembre 2019, l'exposition bilancielle du Groupe en devises de transaction autres que l'euro est la suivante :

#### Exposition du Groupe au risque de change opérationnel

(En millions d'euros)

	USD	CNY	Autres devises
Créances clients	456	108	192
Dettes fournisseurs	(285)	(50)	(69)
Soldes bancaires et prêts/emprunts	(27)	(61)	153
Engagements hors bilan (couverture de change à terme)	(880)	(113)	(351)
<b>EXPOSITION NETTE</b>	<b>(736)</b>	<b>(116)</b>	<b>(75)</b>

Cette exposition nette inclut la totalité des encours des sociétés du Groupe dans l'une ou l'autre des devises susmentionnées, que leur devise de compte soit l'une de ces devises ou une devise différente.

### 24.2 RISQUE DE TAUX

L'exposition au risque de taux est gérée par la trésorerie centrale du Groupe et les outils de couverture utilisés sont des instruments dérivés simples. Le Groupe n'a souscrit aucun instrument de taux au 31 décembre 2019.

Une augmentation (diminution) de 1 % (100 points de base) des taux d'intérêt aurait pour effet une diminution (augmentation) de 2 millions d'euros d'intérêts sur l'endettement net.

La répartition de l'endettement net hors IFRS 16 entre taux variables et taux fixes est la suivante au 31 décembre 2019 :

(En millions d'euros)	Taux variables	Taux fixes		Total
	JJ à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà	
Emprunts et dettes financières à court terme et long terme (hors IFRS 16)	(628)	(150)	(2 106)	(2 884)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 407	-	-	1 407
Exposition nette avant couverture	779	(150)	(2 106)	(1 477)
Instruments de couverture	-	-	-	-
Hors bilan	-	-	-	-
<b>EXPOSITION NETTE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>779</b>	<b>(150)</b>	<b>(2 106)</b>	<b>(1 477)</b>

### 24.3 RISQUE DE LIQUIDITÉ

La trésorerie centrale du Groupe gère le risque de liquidité lié à la dette financière du Groupe.

Le risque de liquidité est géré avec pour objectif principal de donner au Groupe des ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements et, dans le respect de cet objectif, d'optimiser le coût annuel de la dette financière.

Sauf exceptions, les sociétés du Groupe se financent et gèrent leur trésorerie auprès d'Arkema France ou d'autres entités du Groupe assurant un rôle de centralisation de trésorerie.

Le Groupe réduit le risque de liquidité en étalant les maturités, en privilégiant les maturités longues et en diversifiant ses sources de financement. Le Groupe dispose ainsi notamment :

- d'un emprunt obligataire d'un nominal de 500 millions d'euros à échéance au 3 décembre 2029 ;
- d'un emprunt obligataire d'un nominal de 900 millions d'euros à échéance au 20 avril 2027 ;
- d'un emprunt obligataire d'un nominal de 700 millions d'euros à échéance au 20 janvier 2025 ;
- d'un emprunt obligataire d'un nominal de 150 millions d'euros à échéance au 6 décembre 2023 ;
- d'un emprunt obligataire d'un nominal de 480 millions d'euros à échéance au 30 avril 2020 ; et
- d'une ligne de crédit syndiqué de 900 millions d'euros à échéance au 29 octobre 2021, utilisée notamment comme ligne de substitution au programme de Titres négociables à court terme (cf. note C23 « Dettes financières »).

Outre le changement de contrôle, les principaux cas d'exigibilité anticipée ou de résiliation concernent la ligne de crédit syndiquée (cf. note C23 « Dettes financières ») dans le cas où le ratio d'endettement net consolidé sur EBITDA consolidé serait supérieur à 3,5.

Par ailleurs, au 31 décembre 2019, les dettes à plus d'un an du Groupe sont notées BBB+ avec perspective stable par l'agence de notation Standard & Poor's et Baa1 avec perspective stable par l'agence de notation Moody's.

Les émissions de Titres négociables à court terme sont notées A-2 par Standard & Poor's.

L'endettement net du Groupe au 31 décembre 2019 s'élève à 1 631 millions d'euros et représente 1,1 fois l'EBITDA de l'année 2019.

Au 31 décembre 2019, le montant de la ligne de crédit syndiquée non tirée est de 900 millions d'euros, et le montant de la trésorerie ou des équivalents de trésorerie est de 1 407 millions d'euros.

La note C23 « Dettes financières » donne le détail des maturités de la dette financière.

### 24.4 RISQUE DE CRÉDIT

L'exposition du Groupe aux risques de crédit porte potentiellement sur les comptes clients et les contreparties bancaires.

Le risque de crédit des comptes clients est limité du fait du nombre important de clients et de leur dispersion géographique. Par ailleurs, aucun client n'a représenté plus de 3 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2019. La politique générale de gestion du risque de crédit définie par le Groupe consiste à évaluer la solvabilité de chaque nouveau client préalablement à toute entrée en relations : chaque client se voit attribuer un plafond de crédit qui constitue la limite d'encours maximale (créances plus commandes) acceptée par le Groupe compte tenu des informations financières obtenues sur ce client et de l'analyse de solvabilité menée par le Groupe. Ces plafonds de crédit sont révisés régulièrement et, en tout état de cause, chaque fois qu'un changement matériel se produit dans la situation financière du client. Les clients qui ne peuvent obtenir un plafond de crédit du fait d'une situation financière non compatible avec les exigences du Groupe en matière de solvabilité ne sont livrés qu'après avoir procédé au paiement de leur commande.

Depuis plusieurs années, le Groupe couvre son risque clients grâce à un programme global d'assurance-crédit ; compte tenu d'un taux de défaut de ses clients statistiquement bas, le taux de couverture est significatif ; les clients non couverts par cette assurance avec lesquels le Groupe souhaite maintenir des relations commerciales font l'objet d'un suivi spécifique et centralisé.

Par ailleurs, le Groupe a une politique de dépréciation de ses créances clients non couvertes ou de la quotité non couverte de ses créances clients avec trois composantes : une créance est dépréciée individuellement dès qu'un risque de perte spécifique (difficultés économiques et financières du client concerné, dépôt de bilan...) est identifié et avéré. Le Groupe peut aussi être amené à constituer des provisions globales pour des créances échues et impayées depuis un délai tel que le Groupe considère qu'un risque statistique de perte existe. Ces délais sont adaptés en fonction des activités et de la géographie. Enfin, le Groupe s'assure que les dépréciations ainsi déterminées ne sont pas inférieures à l'estimation des pertes de crédit attendues, calculée au moyen d'une notation individuelle des clients à laquelle le Groupe applique des coefficients de probabilité de défaut.

Au 31 décembre 2019, la répartition par échéance des créances clients nettes des dépréciations est la suivante :

**Créances clients nettes de dépréciation**

(En millions d'euros)

	31/12/2019	31/12/2018
Créances non échues	1 119	1 121
Créances échues entre 1 et 15 jours	33	77
Créances échues entre 16 et 30 jours	24	16
Créances échues depuis plus de 30 jours	28	32
<b>TOTAL DES CRÉANCES NETTES</b>	<b>1 204</b>	<b>1 246</b>

Le risque de crédit bancaire est lié aux placements financiers, instruments dérivés et aux lignes de crédit accordées par les banques. Le Groupe limite son exposition au risque de crédit en investissant uniquement dans des titres liquides auprès de banques commerciales de premier rang.

La valeur nette comptable des actifs financiers indiquée dans la note C25 « Présentation des actifs et passifs financiers » représente l'exposition maximale au risque de crédit.

## 24.5 RISQUE LIÉ AUX MATIÈRES PREMIÈRES ET À L'ÉNERGIE

Les prix de certaines des matières premières utilisées par le Groupe peuvent être très volatils, leurs fluctuations entraînant des variations significatives du prix de revient de ses produits ; par ailleurs, compte tenu de l'importance des besoins en ressources énergétiques de certains de ses procédés, le Groupe est également sensible à l'évolution des prix de l'énergie. Afin de limiter l'impact lié à la volatilité des prix des principales matières premières qu'il utilise, le Groupe peut être amené à utiliser des instruments dérivés, adossés à des contrats existants ou à négocier des contrats à prix fixes pour des durées limitées.

La comptabilisation de ces instruments dérivés n'a pas d'impact dans le compte de résultat au 31 décembre 2019 (pas d'impact au 31 décembre 2018).

## 24.6 RISQUE SUR ACTIONS

Au 31 décembre 2019, la Société détient 131 028 de ses propres actions. Ces actions sont affectées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions de la Société.

En application de la norme IAS 32, la variation de cours n'a pas d'impact sur la situation nette consolidée du Groupe.

Le risque sur actions n'est pas significatif pour la Société.

## NOTE 25 | Présentation des actifs et passifs financiers

### 25.1 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS PAR CATÉGORIES COMPTABLES

#### EXERCICE 2019

Catégorie IFRS 9 Classes d'instruments (En millions d'euros)	Notes	Actifs/Passifs évalués à la juste valeur par résultat	Actifs/Passifs évalués à la juste valeur par capitaux propres	Actifs/Passifs évalués au coût amorti	Total valeur nette comptable
Autres titres de participations	(C14)	-	53	-	53
Autres actifs non courants (prêts, avances, dépôts et cautionnements versés)	(C15)	-	1	127	128
Clients et comptes rattachés	(C17)	-	-	1 204	1 204
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(C18)	1 407	-	-	1 407
Instruments dérivés*	(C25.2)	12	5	-	17
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>1 419</b>	<b>59</b>	<b>1 331</b>	<b>2 809</b>
Emprunts et dettes financières à CT et LT	(C23)	-	-	3 038	3 038
Fournisseurs et comptes rattachés	(C26)	-	-	905	905
Instruments dérivés*	(C25.2)	5	3	-	8
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3 943</b>	<b>3 951</b>

\* Les instruments dérivés figurent au bilan dans les lignes « Autres actifs financiers courants » et « Autres passifs financiers courants ».

#### EXERCICE 2018

Catégorie IFRS 9 Classes d'instruments (En millions d'euros)	Notes	Actifs/Passifs évalués à la juste valeur par résultat	Actifs/Passifs évalués à la juste valeur par capitaux propres	Actifs/Passifs évalués au coût amorti	Total valeur nette comptable
Autres titres de participations	(C14)	0	33	-	33
Autres actifs non courants (prêts, avances, dépôts et cautionnements versés)	(C15)	-	3	130	133
Clients et comptes rattachés	(C17)	-	-	1 247	1 247
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(C18)	1 441	-	-	1 441
Instruments dérivés*	(C25.2)	6	1	-	7
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>		<b>1 447</b>	<b>37</b>	<b>1 377</b>	<b>2 861</b>
Emprunts et dettes financières à CT et LT	(C23)	-	-	2 447	2 447
Fournisseurs et comptes rattachés	(C26)	-	-	1 037	1 037
Instruments dérivés*	(C25.2)	6	1	-	7
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>		<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3 484</b>	<b>3 491</b>

\* Les instruments dérivés figurent au bilan dans les lignes « Autres actifs financiers courants » et « Autres passifs financiers courants ».

Au 31 décembre 2019 comme au 31 décembre 2018, la juste valeur des actifs et passifs financiers est sensiblement égale à la valeur nette comptable à l'exclusion des emprunts obligataires.

## 25.2 INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Les principaux instruments dérivés utilisés par le Groupe sont les suivants :

(En millions d'euros)	Montant notionnel des contrats au 31/12/2019			Montant notionnel des contrats au 31/12/2018			Juste valeur des contrats	
	< 1 an	< 5 ans et > 1 an		< 1 an	< 5 ans et > 1 an		31/12/2019	31/12/2018
		> 5 ans	> 5 ans		> 5 ans			
Change à terme	1 699	-	-	1 711	-	-	12	0
Swaps de matières premières et d'énergie	10	12	-	7	14	-	(3)	(0)
<b>TOTAL</b>	<b>1 709</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>1 718</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>0</b>

## 25.3 IMPACT EN RÉSULTAT DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Le résultat inclut les éléments suivants liés aux actifs (passifs) financiers :

(En millions d'euros)	2019	2018
Total des produits et (charges) d'intérêt sur les actifs et passifs financiers*	(55)	(60)
Effet au compte de résultat de la valorisation des instruments dérivés à la juste valeur	6	(7)
Effet au compte de résultat des opérations sur les autres titres de participations	3	5

\* Hors charges d'intérêt sur engagements de retraite et rendement attendu des actifs de couverture de ces engagements.

Le montant des gains et pertes de change reconnu dans le résultat d'exploitation courant en 2019 représente une charge de 11 millions d'euros (charge de 5 millions d'euros en 2018).

## 25.4 IMPACT EN CAPITAUX PROPRES DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2019, l'incidence des instruments financiers nets des impôts différés sur les capitaux propres du Groupe est positif de 3 millions d'euros (1 million d'euros au 31 décembre 2018), correspondant pour l'essentiel à la juste valeur nette d'impôts de couvertures de change et de matières premières.

## NOTE 26 | Fournisseurs et comptes rattachés, autres créditeurs et dettes diverses

Les fournisseurs et comptes rattachés s'élèvent à 905 millions d'euros au 31 décembre 2019 (1 037 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Les autres créditeurs sont constitués principalement de dettes sociales pour 234 millions d'euros au 31 décembre 2019 (235 millions d'euros au 31 décembre 2018) et de dettes sur États pour 77 millions d'euros au 31 décembre 2019 (70 millions d'euros au 31 décembre 2018), dont 37 millions d'euros au titre de la TVA (32 millions d'euros au 31 décembre 2018).

## NOTE 27 | Charges de personnel

Les charges de personnel, dont les stock-options et les attributions d'actions gratuites (cf. note C29 « Paiements fondés sur des actions »), s'élèvent à 1 481 millions d'euros sur l'exercice 2019 (1 388 millions d'euros sur l'exercice 2018).

Elles se composent de 1 119 millions d'euros de salaires, traitements et charge IFRS 2 (1 040 millions d'euros en 2018) et de 362 millions d'euros de charges sociales (348 millions d'euros en 2018).

## NOTE 28 | Parties liées

### 28.1 LES TRANSACTIONS AVEC LES SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES OU CONSOLIDÉES PAR ÉQUIVALENCE

Les transactions entre sociétés consolidées ont été éliminées dans le processus de consolidation. Par ailleurs, dans le cours normal de ses activités, le Groupe entretient des relations d'affaires avec certaines sociétés non consolidées ou comptabilisées par équivalence pour des valeurs non significatives.

### 28.2 LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS

Les dirigeants clés d'un groupe au sens de la norme IAS 24 sont les personnes ayant l'autorité et la responsabilité de la planification, de la direction et du contrôle des activités de l'entité, directement ou indirectement, y compris les administrateurs (dirigeants ou non) de cette unité.

Les dirigeants clés du Groupe sont les administrateurs et les membres du Comité exécutif (Comex).

Les rémunérations et avantages de toute nature enregistrés dans les charges du Groupe sont les suivantes :

(En millions d'euros)	2019	2018
Salaires et avantages à court terme	9	8
Retraites, autres avantages postérieurs à l'emploi et indemnités de fin de contrat	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Paiements en actions	7	6

Les salaires et avantages à court terme comprennent l'ensemble des rémunérations comptabilisées y compris parts variables, primes, jetons de présence et avantages en nature.

Le Président-directeur général bénéficie d'une indemnité contractuelle, en cas de départ non volontaire, dont le montant ne peut excéder deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe et variable). Son versement est conditionné par l'atteinte de critères de performance.

## NOTE 29 | Paiements fondés sur des actions

### 29.1 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Le Conseil d'administration a décidé d'abandonner les dispositifs d'options de souscription ou d'options d'achats d'actions.

Les mouvements intervenus sur les plans d'option de souscription encore en vigueur sont les suivants :

Plan	Nombre total d'options attribuées*	Prix d'exercice*	Nombre d'options exercées en 2019	Nombre d'options annulées en 2019	Nombre total d'options exercées	Nombre total d'options restant à exercer	Année limite de levée des options
2011-1	109 082	65,92	10 000	-	109 082	-	2019
2011-2	109 082	65,92	32 728	-	109 082	-	2019

\* Après ajustement suite à l'augmentation de capital avec émission de DPS réalisée en novembre 2014.

#### Méthode de valorisation

La juste valeur des options attribuées a été évaluée selon la méthode Black & Scholes sur la base d'hypothèses dont les principales sont les suivantes :

	Plan 2011-1	Plan 2011-2
Volatilité	32 %	32 %
Taux d'intérêt sans risque	1,29 %	1,29 %
Maturité	4 ans	4 ans
Prix d'exercice (en euros)	68,48	68,48
<b>Juste valeur stock-options (en euros)</b>	<b>12,73</b>	<b>12,73</b>

L'hypothèse de volatilité a été déterminée sur la base d'une observation historique depuis l'introduction en bourse du titre Arkema. Certaines périodes de cotation ont été retraitées, d'autres pondérées afin de mieux refléter la tendance à long terme.

La maturité retenue pour les options correspond à la période d'indisponibilité fiscale.

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre des options de souscription d'actions est nul (montant nul au 31 décembre 2018).

### 29.2 ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Le 29 octobre 2019, le Conseil d'administration a décidé de mettre en place deux plans d'attribution d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs, notamment ceux investis de responsabilités dont l'exercice influe sur les résultats du Groupe.



Les mouvements intervenus sur les plans d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2019 sont les suivants :

Plan	Date d'attribution	Période d'acquisition	Période d'incessibilité	Nombre total d'actions gratuites attribuées	dont soumises à conditions de performance	Juste valeur (en euros par action)	Nombre d'actions attribuées définitivement en 2019	Nombre d'actions annulées en 2019	Nombre total d'actions restant à attribuer au 31/12/2019
2015-1	9 nov. 2015	4 ans	-	285 525	285 525	42,31	271 640	2 775	-
2015-2	9 nov. 2015	4 ans	-	59 595	-	42,31	52 165	3 150	-
2016-1, 2	10 mai 2016	3-4 ans	0-3 ans	43 278	-	22,91-39,70	5 058	189	38 031
2016-3	7 juin 2016	1-3 ans	2 ans	50 000	-	41,04-53,53	16 666	-	-
2016-4	9 nov. 2016	3 ans	2 ans	235 835 <sup>(1)</sup>	226 040	47,31	250 437 <sup>(1)</sup>	2 500	-
2016-5	9 nov. 2016	4 ans	-	122 080 <sup>(2)</sup>	112 860	50,01	400	3 170	113 175
2017-1	8 nov. 2017	3 ans	2 ans	230 695 <sup>(3)</sup>	218 255	63,59	-	590	229 645
2017-2	8 nov. 2017	4 ans	-	129 405 <sup>(4)</sup>	114 845	67,88	200	2 985	122 220
2018-1, 2	2 mai 2018	3-4 ans	0-3 ans	41 137	-	59,31-61,13	25	10	41 087
2018-3	5 nov. 2018	3 ans	2 ans	231 820 <sup>(5)</sup>	217 570	62,64	-	980	230 840
2018-4	5 nov. 2018	4 ans	-	127 665 <sup>(6)</sup>	111 235	64,15	-	3 680	123 985
2019-1	29 oct. 2019	3 ans	2 ans	237 945 <sup>(7)</sup>	225 015	57,73	-	-	237 945
2019-2	29 oct. 2019	4 ans	-	131 035 <sup>(8)</sup>	112 740	59,76	-	180	130 855

(1) Pouvant être porté à 258 439 en cas de surperformance. Le nombre de 250 437 actions attribuées prend en compte l'effet de la surperformance.

(2) Pouvant être porté à 133 366 en cas de surperformance.

(3) Pouvant être porté à 252 521 en cas de surperformance.

(4) Pouvant être porté à 140 890 en cas de surperformance.

(5) Pouvant être porté à 254 011 en cas de surperformance

(6) Pouvant être porté à 139 261 en cas de surperformance

(7) Pouvant être porté à 282 948 en cas de surperformance

(8) Pouvant être porté à 153 583 en cas de surperformance

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé au 31 décembre 2019 au titre des attributions gratuites d'actions s'élève à 25 millions d'euros (20 millions au 31 décembre 2018).

## NOTE 30 | Détail des flux de trésorerie

Des informations complémentaires sur des montants encaissés et décaissés du flux de trésorerie d'exploitation sont présentées ci-dessous :

(En millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Intérêts versés	63	59
Intérêts reçus	0	0
Impôts versés	156	173

La variation monétaire du besoin en fonds de roulement s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Stocks	151	23
Créances clients et comptes rattachés	132	(119)
Autres débiteurs et créances diverses y compris impôts société	(26)	(15)
Dettes fournisseurs d'exploitation et comptes rattachés	(177)	7
Autres créditeurs et dettes diverses y compris impôts société	12	(26)
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>92</b>	<b>(130)</b>

## NOTE 31 | Engagements hors bilan

### 31.1 ENGAGEMENTS DONNÉS

#### 31.1.1 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

Les principaux engagements donnés sont repris dans le tableau ci-après :

(En millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Garanties accordées	75	75
Lettres de confort	-	-
Cautions sur marché	11	7
Cautions en douane	21	17
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>99</b>

Les garanties accordées concernent principalement des garanties bancaires émises en faveur de collectivités et d'organismes publics (préfectures, agences de l'environnement) au titre d'obligations environnementales ou concernant des sites classés.

#### 31.1.2 Obligations contractuelles liées aux activités opérationnelles du Groupe

Certains des engagements détaillés dans les engagements locatifs de la note 29.1.2 « Obligations contractuelles liées aux activités opérationnelles du Groupe » des états financiers consolidés au 31 décembre 2018 n'entrent pas dans le périmètre IFRS 16. Il s'agit pour une très grande part d'obligations d'achat irrévocables décrites ci-dessous, ainsi que de contrats de services ou de mise à disposition d'actifs non contrôlés au 31 décembre 2019, étant précisé que seule la part irrévocable des achats restant à courir a été valorisée. Les montants correspondants sont inclus dans le tableau ci-dessous au 31 décembre 2019.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, Arkema applique la norme IFRS 16 « Contrats de location ». Les impacts de cette norme sont décrits dans les notes B « Principes et méthodes comptables », 1.9 « Impact de la norme IFRS 16 » ainsi que la note C12 « Contrats de location IFRS 16 ». Une réconciliation des engagements locatifs au 31 décembre 2018 avec la dette financière IFRS 16 est présentée dans la note B « Principes et méthodes comptables ».

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe Arkema a conclu des contrats pluriannuels d'achat de matières premières

et d'énergie pour les besoins physiques de ses usines, afin de garantir la continuité et la sécurité des approvisionnements. La conclusion de tels contrats sur des durées généralement comprises à l'origine entre un et dix ans correspond à une pratique habituelle des entreprises du secteur pour couvrir leurs besoins.

Ces engagements d'achat ont été valorisés en considérant au cas par cas l'engagement financier pris par Arkema envers ses fournisseurs ; certains de ces contrats sont en effet assortis de clauses qui obligent le Groupe à prendre livraison de volumes minimums indiqués au contrat ou, à défaut, de verser au fournisseur des compensations financières. Selon le cas, ces obligations contractuelles sont traduites dans les contrats sous la forme de préavis, d'indemnités à verser au fournisseur en cas de résiliation anticipée ou de clauses de *take or pay*. La valorisation de ces contrats correspond donc au montant minimum dû aux fournisseurs au titre des indemnités financières en cas de dénonciation des contrats ou de non-enlèvement des quantités minimum contractuelles, diminué des quantités pouvant être revendues sur le marché quand le Groupe en a la faculté.

Le montant total des engagements financiers du Groupe s'élève à 654 millions d'euros au 31 décembre 2019 selon l'échéancier suivant :

(En millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
2019	-	202
2020	186	69
2021	105	67
2022	62	38
2023 jusqu'à expiration des contrats	301	282
<b>TOTAL</b>	<b>654</b>	<b>658</b>

### 31.1.3 Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé

#### Garanties de passif accordées

À l'occasion de cessions d'activité, le Groupe Arkema a parfois accordé des garanties de passif au repreneur. Dans la plupart des cas, les garanties accordées sont plafonnées et limitées dans le temps. Elles sont également limitées dans leur contenu, les motifs de recours étant restreints à certaines natures de charges ou litiges. Dans la majorité des cas, elles portent sur les risques de survenance de charges ou litiges liés à l'environnement.

Le montant résiduel cumulé des garanties de passif plafonnées accordées par le Groupe s'élève à 85 millions d'euros au 31 décembre 2019 (85 millions d'euros au 31 décembre 2018). Il s'entend net des montants déjà provisionnés au bilan au titre des garanties de passif.

### 31.1.4 Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

Ces engagements sont décrits dans la note C23 « Dettes financières ».

## 31.2 ENGAGEMENTS REÇUS

### Engagements reçus de Total en 2006

Dans le cadre de la Scission des Activités Arkema, Total S.A. ou certaines sociétés de Total ont consenti au profit du Groupe Arkema des garanties ou ont pris des engagements au profit du Groupe, dont certains sont encore en vigueur ou se sont achevés au cours de l'année 2017. Les garanties ou engagements concernés, décrits ci-après sont ceux en matière environnementale pour certains sites, pour lesquels la responsabilité du Groupe est ou pourrait être engagée, en France, en Belgique et aux États-Unis d'Amérique et dont, pour la plupart de ces sites, l'exploitation a cessé.

### 31.2.1 Engagements et garanties consentis au titre de Friches Industrielles

Afin de couvrir certains des risques afférents à certains sites industriels, pour lesquels la responsabilité du Groupe est ou pourrait être engagée, situés en France, en Belgique et aux États-Unis d'Amérique et dont, pour la plupart de ces sites, l'exploitation a cessé (les Friches Industrielles), des sociétés de Total S.A. ont consenti au profit d'Arkema ou de ses filiales des contrats de garanties et de prestations de services.

Selon les termes de ces contrats, les obligations et responsabilités environnementales associées à ces Friches Industrielles en France et à la friche de Rieme en Belgique ont été transférées aux sociétés du groupe Total S.A.

### Contrat sur certaines Friches Industrielles situées aux États-Unis d'Amérique

En mars 2006, Arkema Amériques SAS a acquis auprès d'Elf Aquitaine Inc. et Arkema France la société Arkema Delaware Inc., qui regroupe la plupart des activités du Groupe aux États-Unis d'Amérique. Aux termes du contrat d'acquisition en date du 7 mars 2006, entre Elf Aquitaine Inc., Legacy Site Services et Arkema Amériques SAS (le Contrat Principal d'Acquisition Arkema Delaware), Elf Aquitaine Inc. a capitalisé à hauteur de 270 millions de dollars US une nouvelle filiale, Legacy Site Services LLC, destinée à prendre en charge, dans le cadre d'une garantie, les coûts pouvant résulter de l'engagement de la responsabilité des entités du Groupe couvertes par cette garantie à l'occasion de pollutions environnementales, y compris pour les dommages aux personnes et aux biens liés à ces pollutions. Cette garantie concerne 35 sites industriels fermés ayant été exploités ou détenus par le Groupe dans le passé et 24 sites appartenant à des tiers pour lesquels la responsabilité du Groupe est engagée du fait du stockage de déchets provenant de sites autres que les sites actuellement en exploitation. En échange de cette garantie, Arkema Amériques SAS a accordé à la société Legacy Site Services LLC la gestion et le contrôle des opérations de nettoyage et de remise en état ainsi que la gestion des éventuelles procédures en responsabilités pour pollutions des sites concernés.

Sont exclus de cette garantie les sites exploités actuellement par le Groupe, les sites sur lesquels des déchets provenant des sites exploités actuellement par le Groupe ont été déposés, certains sites pour lesquels aucune activité de remise en état n'est en cours ou n'est prévue, ainsi que d'autres sites pour lesquels la responsabilité du Groupe pourrait être engagée pour pollutions de l'environnement. Ces autres sites incluent, notamment, des sites pour lesquels une activité de remise en état a été effectuée dans le passé et des sites pour lesquels les coûts potentiels de remise en état ou de responsabilité sont considérés comme faibles ou inexistant sur la base des informations disponibles au jour de la signature des dites garanties. Arkema Amériques SAS a renoncé à tout recours contre la société Legacy Site Services LLC, Total S.A. ou leurs filiales respectives, concernant les sites non couverts par la garantie.

La garantie de Legacy Site Services LLC couvre les coûts de remise en état et de nettoyage des sols et des eaux souterraines, les coûts de procédure, les coûts liés aux accords transactionnels ainsi que les coûts de réparation des dommages causés aux personnes, aux biens et aux ressources naturelles. Par ailleurs, la garantie ne couvre pas, de manière générale, les cas de responsabilité qui ne sont pas liés à la remise en état des sites, notamment la responsabilité du fait des produits fabriqués sur lesdits sites, la responsabilité liée à certaines substances dangereuses et potentiellement dangereuses, notamment l'amiante ainsi que les responsabilités pénales.

La garantie décrite ci-dessus est limitée à 270 millions de dollars US. Le montant perçu par Arkema au titre de cette garantie s'élève à 114 millions de dollars US. Concomitamment au contrat d'acquisition et à la garantie décrits ci-dessus, Legacy Site Services LLC et Arkema Inc. ont conclu un accord complémentaire aux termes duquel Legacy Site Services LLC devra prendre en charge, selon les mêmes termes, pour les mêmes sites et suivant les mêmes exceptions, les coûts pouvant résulter de l'engagement de la responsabilité du Groupe au-delà de 270 millions de dollars US.

## NOTE 32 | Honoraires des commissaires aux comptes

	KPMG		Ernst & Young	
	2019	2018	2019	2018
<i>(En millions d'euros)</i>				
<b>AUDIT</b>				
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>	<b>2,5</b>
Émetteur	0,6	0,7	0,6	0,7
Filiales intégrées globalement	2,3	2,0	2,1	1,8
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>0</b>	<b>0,1</b>
Émetteur	0,1	0,1	0	0
Filiales intégrées globalement	0,3	0,1	0	0,1
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>	<b>2,6</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,3</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>	<b>2,6</b>

En application d'une règle interne validée par le Comité d'audit, le montant des honoraires concernant les autres diligences et prestations directement liés à la mission de commissaire aux comptes n'excédera pas 30 % des honoraires relatifs à la certification des comptes individuels et consolidés.

## NOTE 33 | Événements postérieurs à la clôture

Arkema a annoncé le 12 décembre 2019 le projet d'acquisition de LIP Bygningsartikler AS (LIP), leader danois des colles carrelage, des systèmes d'étanchéité et des solutions de préparation pour sol, qui réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 30 millions d'euros. Cette opération a été finalisée le 3 janvier 2020.

Par ailleurs, profitant de conditions de marché favorables, Arkema a procédé le 21 janvier 2020 à une émission d'obligations hybrides à durée indéterminée d'un montant de 300 millions d'euros, assorties d'un coupon de 1,5 % jusqu'à la date de première option de remboursement anticipé au gré du Groupe après 6 ans. En complément de sa précédente opération de refinancement hybride en juin 2019, le Groupe s'offre ainsi la possibilité de refinancer le solde de 300 millions d'euros de

ses obligations hybrides à durée indéterminée comportant une première option de remboursement anticipé en octobre 2020 et portant un coupon de 4,75 %.

Le 28 janvier 2020, le plafond du programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) a été porté à 3,5 milliards d'euros.

L'épidémie de Covid-19, apparue en janvier 2020 en Chine, a entraîné des perturbations à plusieurs niveaux pour le Groupe. Les restrictions de transport en Chine et la mise en quarantaine du personnel ont impacté les chaînes logistiques. Par ailleurs, la baisse de l'activité a affecté le niveau de la demande de nos clients en Chine et en Europe. L'incertitude persiste quant à l'évolution de l'épidémie et son impact sur les résultats du Groupe au-delà du mois de février.

## D. Périmètre de consolidation au 31 décembre 2019

- (a) Sociétés ayant changé de nom en 2019.  
 (b) Sociétés fusionnées en 2019.  
 (c) Sociétés liquidées en 2019.  
 (d) Sociétés consolidées pour la 1<sup>ère</sup> fois en 2019.  
 (e) Sociétés ayant un changement de pourcentage de détention sans changement de contrôle en 2019.  
 (f) Sociétés ayant un changement de pourcentage de détention avec changement de contrôle en 2019.

Le pourcentage de contrôle ci-dessous indiqué correspond aussi au pourcentage d'intérêt.

AEC Polymers	France	100,00	IG
Afinitica Process Technologies S.L.	Espagne	100,00	IG
Afinitica Technologies S.L.	Espagne	100,00	IG
Altuglas International Denmark A/S	Danemark	100,00	IG
Altuglas International Mexico Inc.	États-Unis	100,00	IG
Altuglas International SAS	France	100,00	IG
American Acryl LP	États-Unis	50,00	OC
American Acryl NA, LLC	États-Unis	50,00	OC
Arkema	Corée du Sud	100,00	IG
Arkema	France		IG
Arkema Afrique	France	100,00	IG
Arkema Amériques S.A.S.	France	100,00	IG
Arkema Antwerp	Belgique	100,00	IG
Arkema Asie S.A.S.	France	100,00	IG
Arkema B.V.	Pays Bas	100,00	IG
Arkema Canada Inc.	Canada	100,00	IG
Arkema (Changshu) Chemicals Co., Ltd.	Chine	100,00	IG
Arkema (Changshu) Fluorochemical Co., Ltd.	Chine	100,00	IG
Arkema Chemicals India Private Ltd.	Inde	100,00	IG
Arkema (Changshu) Polyamides Co., Ltd.	Chine	100,00	IG
Arkema (China) Investment Co., Ltd.	Chine	100,00	IG
Arkema Coatex Brasil Indústria e Comércio Ltda.	Brésil	100,00	IG
Arkema Coating Resins Malaysia Sdn. Bhd.	Malaisie	100,00	IG
Arkema Coating Resins Ltd.	Grande Bretagne	100,00	IG
Arkema Company Ltd.	Hong-Kong	100,00	IG
Arkema Daikin Advanced Fluorochemicals (Changshu) Co., Ltd.	Chine	60,00	OC
Arkema Delaware Inc.	États-Unis	100,00	IG
Arkema Europe	France	100,00	IG
Arkema France	France	100,00	IG
Arkema GmbH	Allemagne	100,00	IG
Arkema (Hong Kong) Co., Ltd.	Hong-Kong	100,00	IG

Arkema Hydrogen Peroxide Co., Ltd. Shanghai		Chine	66,67	IG
Arkema Inc.		États-Unis	100,00	IG
Arkema Insurance Designated Activity Company		Irlande	100,00	IG
Arkema K.K.		Japon	100,00	IG
Arkema Kimya Sanayi ve Ticaret AS		Turquie	100,00	IG
Arkema Ltd.		Grande Bretagne	100,00	IG
Arkema Mexico S.A. de C.V.		Mexique	100,00	IG
Arkema Mexico Servicios S.A. de C.V.		Mexique	100,00	IG
Arkema Peroxides India Private Limited		Inde	100,00	IG
Arkema Pte. Ltd.		Singapour	100,00	IG
Arkema Pty Ltd.		Australie	100,00	IG
Arkema Quimica Ltda		Brésil	100,00	IG
Arkema Quimica SAU		Espagne	100,00	IG
Arkema Chemicals Saudi Arabia		Arabie Saoudite	51,00	IG
Arkema (Shanghai) Distribution Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Arkema Sp z.o.o.		Pologne	100,00	IG
Arkema S.r.l.		Italie	100,00	IG
Arkema (Suzhou) Polyamides Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Arkema Taixing Chemicals Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Arkema Thiochemicals Sdn Bhd		Malaisie	86,00	IG
Arkema Yoshitomi Ltd.		Japon	49,00	IN
AMP Acquisition Co.	(d) (b)	États-Unis	100,00	IG
AMP Trucking, Inc.	(d)	États-Unis	100,00	IG
AMZ Holding Corp.	(d)	États-Unis	100,00	IG
AMZ Intermediate Holding Corp.	(d) (b)	États-Unis	100,00	IG
AMZ Parent Corp.	(d) (b)	États-Unis	100,00	IG
ARR MAZ GLOBAL HOLDINGS, S.L.	(d)	Espagne	100,00	IG
ArrMaz Africa I, LLC	(d)	États-Unis	100,00	IG
ArrMaz Africa II, LLC	(d)	États-Unis	100,00	IG
ARR-MAZ Brazil LLC	(d)	États-Unis	100,00	IG
ArrMaz Chemicals (Yunnan) Co., Ltd.	(d)	Chine	100,00	IG
ArrMaz Chemicals SAS	(d)	France	100,00	IG
ArrMaz China, LLC	(d)	États-Unis	100,00	IG
ARR-Maz Custom Chemicals, Inc.	(d)	États-Unis	100,00	IG
ARR-MAZ DO BRASIL LTDA.	(d)	Brésil	99,99	IG
ArrMaz Gulf Chemical Company Ltd.	(d)	Arabie Saoudite	100,00	IG
ARR-MAZ Management Company	(d)	États-Unis	100,00	IG
ARRMAZ MOROCCO SARLAU	(d)	Maroc	100,00	IG
ArrMaz Morocco, LLC	(d)	États-Unis	75,00	IG
Arr-Maz Product, L.P.	(d)	États-Unis	100,00	IG
ArrMaz Speciality Chemicals, Inc.	(d)	États-Unis	100,00	IG
ARRMAZ TECHNOLOGY AFRICA, SARL	(d)	Maroc	100,00	IG
Barrflex TU LLC		États-Unis	49,00	CE
Blueridge Films Inc.	(d)	États-Unis	100,00	IG
Bostik AB		Suède	100,00	IG

Bostik Aerosols GmbH	(a)	Allemagne	100,00	IG
Bostik Argentina S.A.		Argentine	100,00	IG
Bostik A/S		Danemark	100,00	IG
Bostik AS		Norvège	100,00	IG
Bostik Australia Pty Ltd.		Australie	100,00	IG
Bostik Belux S.A. – N.V.		Belgique	100,00	IG
Bostik Benelux B.V.	(a)	Pays-Bas	100,00	IG
Bostik B.V.		Pays-Bas	100,00	IG
Bostik Canada Ltd.		Canada	100,00	IG
Bostik Egypt For Production of Adhesives S.A.E.		Égypte	100,00	IG
Bostik Findley China Co., Ltd		Chine	100,00	IG
Bostik Findley (Malaysia) Sdn. Bhd.		Malaisie	100,00	IG
Bostik GmbH		Allemagne	100,00	IG
Bostik Hellas S.A.		Grèce	100,00	IG
Bostik Holding Hong Kong Ltd.		Hong-Kong	100,00	IG
Bostik Holding S.A.		France	100,00	IG
Bostik Inc.		États-Unis	100,00	IG
Bostik India Private Ltd.		Inde	100,00	IG
Bostik Industries Ltd.		Irlande	100,00	IG
Bostik Kimya Sanayi Ve Ticaret AS		Turquie	100,00	IG
Bostik Korea Ltd.		Corée du Sud	100,00	IG
Bostik Ltd.		Grande Bretagne	100,00	IG
Bostik Mexicana S.A. de C.V.		Mexique	100,00	IG
Bostik Nederland B.V.		Pays-Bas	100,00	IG
Bostik New Zealand Ltd.		Nouvelle Zélande	100,00	IG
Bostik-Nitta Co., Ltd.		Japon	80,00	IG
Bostik L.L.C.		Russie	100,00	IG
Bostik OY		Finlande	100,00	IG
Bostik Philippines Inc.		Philippines	100,00	IG
Bostik Technology GmbH	(a)	Allemagne	100,00	IG
Bostik Romania S.r.l.	(a)	Roumanie	100,00	IG
Bostik S.A.		France	100,00	IG
Bostik S.A.		Espagne	100,00	IG
Bostik (Shanghai) Management Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Bostik Sp z.o.o.		Pologne	100,00	IG
Bostik (Thailand) Co., Ltd		Thaïlande	100,00	IG
Bostik UAB		Lituanie	100,00	IG
Bostik Vietnam Company Ltd.		Vietnam	100,00	IG
Casda Biomaterials Co., Ltd		Chine	100,00	IG
Changshu Coatex Additives Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Changshu Haike Chemical Co., Ltd.		Chine	49,00	IG
CJ Bio Malaysia Sdn. Bhd.		Malaisie	14,00	IN
Coatex Asia Pacific Inc.		Corée du Sud	100,00	IG
Coatex CEE s.r.o		Slovaquie	100,00	IG
Coatex Inc.		États-Unis	100,00	IG



Coatex Netherlands B.V.		Pays-Bas	100,00	IG
Coatex		France	100,00	IG
Custom Chemicals Corporation	(d)	États-Unis	100,00	IG
Daikin Arkema Refrigerants Asia Ltd.		Hong-Kong	40,00	CE
Daikin Arkema Refrigerants Trading (Shanghai) Co., Ltd.		Chine	40,00	CE
Den Braven Belgium N.V.	(b)	Belgique	100,00	IG
Den Braven France		France	100,00	IG
Den Braven Produtos Quimicos, Unipessoal, Lda.		Portugal	100,00	IG
Den Braven Sealants GmbH		Autriche	100,00	IG
Den Braven S.A. (Proprietary) Ltd.		Afrique du Sud	100,00	IG
Delaware Chemicals Corporation		États-Unis	100,00	IG
Distri-Mark France	(b)	France	100,00	IG
Febex S.A.		Suisse	96,77	IG
Ihsedu Agrochem Private Ltd.		Inde	24,90	IN
Jiangsu Bostik Adhesive Co., Ltd		Chine	100,00	IG
Lambson Europe		France	100,00	IG
Lambson Limited	(d)	Grande Bretagne	100,00	IG
MEM Bauchemie GmbH		Allemagne	100,00	IG
Michelet Finance, Inc.		États-Unis	100,00	IG
MLPC International		France	100,00	IG
Odor-Tech LLC		États-Unis	100,00	IG
Ozark Mahoning Company		États-Unis	100,00	IG
Prochimir	(d)	France	100,00	IG
Prochimmo	(d)	France	100,00	IG
Prochimmo2	(d)	France	100,00	IG
Prochitech	(d)	France	100,00	IG
Prochimir Inc.	(d)	États-Unis	100,00	IG
Prochimir Real Estate Holdings Inc.	(d)	États-Unis	100,00	IG
PT Bostik Indonesia		Indonésie	100,00	IG
Sartomer (Guangzhou) Chemicals Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Sartomer Distribution (Shanghai) Co., Ltd.		Chine	100,00	IG
Seki Arkema Co. Ltd.		Corée du Sud	51,00	IG
Siroflex LLC	(a)	États-Unis	100,00	IG
Siroflex Ltd.		Grande Bretagne	100,00	IG
Société Marocaine des Colles		Maroc	97,01	IG
Sovereign Chemicals Ltd.		Grande Bretagne	100,00	IG
Taixing Sunke Chemicals Co., Ltd.	(f)	Chine	100,00	IG
Tamer Endüstriyel Madencilik Anonim Sirketi		Turquie	50,00	IG
The LightLock Company Limited		Hong-Kong	55,00	IG
Turkish Products, Inc.		États-Unis	100,00	IG
Usina Fortaleza Industria E comercio de massa fina Ltda		Brésil	100,00	IG
Vetek SAU		Argentine	100,00	IG
Viking Chemical Company		États-Unis	100,00	IG

N.B. : IG : consolidation par intégration globale.

OC : opérations conjointes – intégration des quotes-parts d'actifs, passifs, produits et charges.

CE : coentreprises – consolidation par mise en équivalence.

IN : influence notable – consolidation par mise en équivalence.

## 5.4 ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ

### 5.4.1 Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

KPMG Audit	ERNST & YOUNG Audit
Département de KPMG S.A.	Tour First
Tour Egho	TSA 14444
2, Avenue Gambetta	92037 Paris-La Défense Cedex
CS 60055 92066	S.A.S. à capital variable
Paris La Défense	344 366 315 R.C.S. Nanterre
Commissaire aux Comptes	Commissaire aux Comptes
Membre de la Compagnie Régionale de Versailles	Membre de la Compagnie Régionale de Versailles

#### Arkema S.A.

Siège social : 420, rue d'Estienne d'Orves - 92700 Colombes

#### Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'Assemblée Générale de la société Arkema,

#### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Arkema S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

#### Fondement de l'opinion

##### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

##### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance le point clé de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, a été le plus important pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### Évaluation des titres de participation de la société Arkema France

#### Risque identifié

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2019 pour un montant net de 2 905 millions d'euros, dont les titres de participation de la société Arkema France pour un montant de 1 527 millions d'euros, représentent 20% de l'actif. Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'utilité si celle-ci lui est inférieure.

Comme indiqué dans la note B1 de l'annexe, la valeur d'utilité des participations détenues s'apprécie par référence à la quote-part de capitaux propres détenue, ou, lorsque ces méthodes fournissent une information plus pertinente, par référence à une valorisation externe ou par référence à des flux futurs de trésorerie actualisés. En particulier, pour les titres Arkema France, la valorisation est appréciée selon la méthode des multiples d'EBITDA de la société et de ses filiales, ajustée de la dette nette aux bornes d'Arkema France.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées. Compte tenu du poids des titres de participation de la société Arkema France au bilan et de l'importance du jugement de la Direction dans la détermination des hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations des valeurs d'utilité, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

#### Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier le caractère raisonnable des estimations retenues pour la détermination des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté principalement à :

- vérifier que les estimations des valeurs d'utilité par la direction reposent sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- vérifier la permanence de la méthode d'évaluation retenue ;
- contrôler la concordance des données utilisées dans la valorisation des titres de participation de la société Arkema France (détermination du multiple d'EBITDA utilisé, contribution d'EBITDA et dette nette aux bornes de la société Arkema France) avec les données issues de la comptabilité et vérifier que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces données sont fondés sur une documentation probante ;
- Vérifier l'exactitude arithmétique des calculs.

### Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

#### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

#### Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

#### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

#### Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

##### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Arkema S.A. par votre assemblée générale du 23 juin 2005 pour le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A. et du 10 mai 2006 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A. était dans la quinzième année de sa mission sans interruption, dont quatorze années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé, et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quatorzième année.

#### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

#### Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

##### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles

de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

#### Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 26 février 2020

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

Bertrand Desbarrières  
Associé

Eric Dupré  
Associé

ERNST & YOUNG Audit  
Département de KPMG S.A.

Denis Thibon  
Associé

## 5.4.2 Comptes annuels de la Société au 31 décembre 2019

### BILAN

ACTIF	Note	31.12.2019		31.12.2018	
		Bruts	Amortissements et Dépréciations	Nets	Nets
Titres de participation	D 1	3 420	515	2 905	2 905
Autres immobilisations financières	D 1	3 472	0	3 472	2 969
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>		<b>6 892</b>	<b>515</b>	<b>6 377</b>	<b>5 874</b>
Avances et acomptes versés sur commandes	D 2	0	0	0	0
Créances clients et taxes	D 2	33	0	33	22
Créances diverses	D 2	166	0	166	177
Comptes courants avec les filiales	D 2	1 226	0	1 226	1 266
Actions propres	D 2	11	0	11	28
Trésorerie et équivalents de trésorerie		0	0		0
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>1 436</b>	<b>0</b>	<b>1 436</b>	<b>1 493</b>
Prime et Frais émission	D 2	16	0	16	19
Charges constatées d'avance					
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>8 344</b>	<b>515</b>	<b>7 829</b>	<b>7 386</b>
<b>PASSIF</b>				<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2018</b>
Capital social				766	766
Primes d'émission, de fusion et d'apport				1 266	1 263
Réserve légale				76	100
Report à nouveau				1 905	1 549
Résultat de l'exercice				165	522
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	D 3			<b>4 177</b>	<b>4 200</b>
<b>AUTRES FONDS PROPRES</b>	D 4			<b>700</b>	<b>700</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	D 5			<b>57</b>	<b>62</b>
Emprunts Obligataires et dettes financières diverses	D 6			2 773	2 273
Comptes courants avec les filiales	D 8				
Dettes fournisseurs	D 8			13	11
Dettes fiscales et sociales	D 8			10	8
Dettes diverses	D 8			99	132
<b>TOTAL DETTES</b>				<b>2 895</b>	<b>2 424</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>				<b>7 829</b>	<b>7 386</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT

(En millions d'euros)

	Note	2019	2018
Prestations facturées aux entreprises liées		109	86
Autres achats et charges externes		(82)	(64)
Impôts et taxes		(1)	(2)
Charges de personnel		(32)	(18)
Autres charges et produits d'exploitation		(0)	(0)
Dotations et reprises aux provisions pour risques et charges d'exploitation	D 5	0	(0)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(6)</b>	<b>1</b>
Dividendes sur participations		100	0
Produits d'intérêts		110	88
Charges d'intérêts		(102)	(82)
Gains ( pertes ) de change nets		(0)	(0)
Dotations et reprises pour dépréciations de titres de participation		0	500
Dotations et reprises aux provisions pour risques et charges financiers	D 5	(4)	(3)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	D 10	<b>104</b>	<b>503</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>		<b>98</b>	<b>504</b>
Dotations et reprises aux provisions exceptionnelles	D 5	5	5
Autres produits exceptionnels		18	8
Charges et produits sur opérations en gestion		35	(13)
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>		<b>58</b>	<b>1</b>
Impôt sur les bénéfices	D 11	9	18
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>165</b>	<b>522</b>

## TABLEAU DE FINANCEMENT

(En millions d'euros)	2019	2018
Résultat Net	165	522
Variation des provisions	(0)	(502)
Variation des dépréciations		
Plus ou moins values sur cessions d'actifs		
<b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>165</b>	<b>20</b>
Variation du Besoin en Fonds de roulement	(15)	(35)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>149</b>	<b>(15)</b>
Coût d'acquisition des titres	0	(64)
Variation des Prêts	(503)	(1)
Cession des titres	0	0
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE (AFFECTÉ AUX) OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS</b>	<b>(503)</b>	<b>(65)</b>
Augmentation / diminution des Emprunts	501	(2)
Augmentation des Autres Fonds Propres	0	0
Variation de capital et autres éléments de situation nette	3	54
Distribution de dividendes aux actionnaires	(190)	(176)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE (AFFECTÉ AUX) OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>313</b>	<b>(123)</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>(40)</b>	<b>(203)</b>
Trésorerie nette à l'ouverture *	1 266	1 469
Trésorerie nette à la clôture *	1 226	1 266

\* y compris les comptes courants avec les filiales



## TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2019

Renseignements détaillés sur les filiales et participations	Capital en M€	Capitaux propres autres que le capital hors résultat en M€	Valeur brute comptable des titres détenus en M€	Valeur nette comptable des titres détenus en M€	Nombre de titres détenus	Quote-part du capital (en %)	Prêts, Avances & C/C Valeur Brute en M€	Montant des avals & cautions donnés par la société en M€	CA HT de l'exercice 2019 <sup>(1)</sup> en M€	Résultat net de l'exercice 2019 <sup>(1)</sup> en M€	Dividendes encaissés par la société en M€
<b>FILIALES FRANÇAISES</b>											
<b>Arkema France</b> 420, rue d'Estienne d'Orves 92 705 Colombes Cedex	270	654	2 023	1 527	1 584 247	100,00	4 655,90	1 034	2 856	27	-
<b>Arkema Amériques SAS</b> 420, rue d'Estienne d'Orves 92 705 Colombes Cedex	1 049	346	1 057	1 057	104 918 729	100,00	-	-	-	7	100
<b>Arkema Europe SA</b> 420, rue d'Estienne d'Orves 92 705 Colombes Cedex	548	122	188	188	12 370 920	34,32	-	-	-	53	-
<b>Arkema Asie SAS</b> 420, rue d'Estienne d'Orves 92 705 Colombes Cedex	120	(14)	122	122	66 360	100,00	-	-	0	(28)	-
<b>Arkema Afrique SAS</b> 420, rue d'Estienne d'Orves 92 705 Colombes Cedex	30	(18)	30	11	300 370	100,00	-	-	-	0	-
<b>TOTAL DES TITRES DE PARTICIPATIONS</b>			<b>3 420</b>	<b>2 905</b>			<b>4 656</b>	<b>1 034</b>	<b>2 856</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

(1) comptes non encore approuvés par l'assemblée générale

### 5.4.3 Notes annexes aux comptes annuels de la Société

<b>A. Faits marquants</b>	<b>329</b>
<b>B. Principes et méthodes comptables</b>	<b>329</b>
<b>C. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice</b>	<b>331</b>
<b>D. Notes annexes aux comptes sociaux</b>	<b>332</b>
NOTE 1 Immobilisations financières	332
NOTE 2 Actif circulant	332
NOTE 3 Capitaux propres	333
NOTE 4 Autres Fonds Propres	334
NOTE 5 Provisions pour risques et charges	334
NOTE 6 Emprunts obligataires et dettes financières diverses	335
NOTE 7 Titres négociables à court terme	335
NOTE 8 Dettes	335
NOTE 9 Informations sur les postes concernant les entreprises liées	336
NOTE 10 Résultat financier	336
NOTE 11 Impôt sur les bénéfices	336
NOTE 12 Situation fiscale différée	337
NOTE 13 Plan d'attribution gratuite d'actions et de stocks options	337
NOTE 14 Engagements hors bilan	339
NOTE 15 Passifs et passifs éventuels	339
NOTE 16 Effectifs	339
NOTE 17 Transactions avec les parties liées	340

## A. Faits marquants

- L'Assemblée générale mixte des actionnaires d'Arkema a approuvé, le 21 mai 2019, la distribution d'un dividende de 2,50 euros par action au titre de l'exercice 2018.

- Indemnité HDI

Dans le cadre de la police d'assurance Groupe, Arkema S.A. a reçu une indemnité de 36.3 millions d'euros au titre de l'indemnisation du sinistre Harvey.

- Refinancement du TSDI

Arkema a profité de conditions de marché favorables pour procéder au refinancement partiel de ses obligations hybrides existantes en combinant une nouvelle émission d'obligations hybrides et une offre de rachat partiel. Ainsi, Arkema a procédé, le 17 juin 2019, à une émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 400 millions d'euros. Les obligations comportent une première option de remboursement anticipé pouvant être exercée au gré d'Arkema entre le 17 juin

2024 et le 17 septembre 2024 et portent, sous réserve de remboursement anticipé, un coupon annuel de 2,75 % jusqu'à cette dernière date. Arkema a également accepté le rachat de 400 millions d'euros d'obligations hybrides à durée indéterminée à un prix de 106,137 %. Ces obligations émises le 29 octobre 2014, pour un montant total de 700 millions d'euros, comportent une première option de remboursement anticipé le 29 octobre 2020 et sont assorties d'un coupon annuel de 4,75 % jusqu'à cette date.

- Nouvelle émission obligataire

Par ailleurs, Arkema a procédé le 3 décembre 2019 à une émission obligataire senior de 500 millions d'euros à échéance 10 ans avec un coupon annuel de 0,75 %. Cette opération a permis au Groupe de refinancer son émission obligataire senior de 480 millions d'euros à 3,85 % arrivant à échéance en avril 2020 en profitant de conditions de marché favorables.

## B. Principes et méthodes comptables

Les comptes annuels d'Arkema S.A. ont été établis sous la responsabilité du Président-directeur général d'Arkema S.A. et ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 26 février 2020.

Les comptes annuels d'Arkema S.A. ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France, étant précisé que la présentation du bilan et du compte de résultat a été adaptée à l'activité de holding de la Société.

Les conventions générales comptables françaises ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Les principales règles et méthodes comptables appliquées par la Société sont présentées ci-dessous.

### 1. TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation figurent au bilan à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'utilité si celle-ci est inférieure. Les frais d'acquisition de titres sont portés en charges lorsqu'ils sont encourus.

La valeur d'utilité des titres de participation détenus par Arkema S.A. s'apprécie par référence à la quote-part des capitaux propres détenue. Toutefois, la valeur d'utilité des participations peut être appréciée :

- par référence à une valorisation externe ; ou
- en utilisant les méthodologies classiques de valorisation (multiple, flux futurs de trésorerie actualisés) lorsque ces méthodes fournissent une information plus pertinente que la quote-part de capitaux propres détenue.

En particulier, pour les titres Arkema France la valorisation a été appréciée selon la méthode des multiples d'EBITDA de la Société et de ses filiales, ajustée de la dette nette aux bornes d'Arkema France. Le multiple d'EBITDA utilisé est établi par référence à la valorisation boursière d'Arkema S.A. retraitée des spécificités propres d'Arkema France, afin de tenir compte en particulier des activités opérationnelles et des marchés géographiques sur lesquels cette entité opère.

## 2. FRAIS D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Les frais d'augmentation de capital sont comptabilisés en diminution de la prime d'émission conformément à l'option permise par l'avis 2000D du 21 décembre 2000 du comité d'urgence du Conseil National de la Comptabilité (CNC).

## 3. CRÉANCES

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable. Les créances libellées en devises ont été revalorisées au cours du 31 décembre.

## 4. ACTIONS PROPRES

Les actions propres détenues par Arkema S.A. sont comptabilisées à leur prix d'achat en actif circulant. Elles sont évaluées selon la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS). Les actions propres sont normalement dépréciées en fonction de la moyenne du cours de bourse du dernier mois précédant la clôture. Par exception et conformément au règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, ces actions ne sont pas dépréciées en fonction de la valeur du marché lorsqu'elles ont été affectées à un plan, en raison de l'engagement d'attribution aux salariés et de la provision pour risque constatée au passif.

Les actions propres affectées initialement à la couverture de plans d'attributions sont reclassées en immobilisations financières dans un sous compte « actions propres pour annulation » lorsqu'une décision d'annulation est prise ; elles sont alors comptabilisées à leur valeur nette comptable à la date de changement d'affectation.

## 5. EMPRUNT OBLIGATAIRE

L'emprunt obligataire est comptabilisé au passif du bilan pour sa valeur nominale.

Les frais d'émission et la prime d'émission (si le prix d'émission est inférieur à la valeur nominale) sont inscrits à l'actif du bilan dans une rubrique spécifique. Toutefois, lorsque le prix d'émission est supérieur à la valeur nominale, l'écart entre le prix d'émission et la valeur nominale, après imputation des frais d'émission, est comptabilisé au passif dans la rubrique *Emprunt obligataire*.

Les frais d'émission sont constitués de frais bancaires facturés lors de la mise en place de l'emprunt et d'honoraires de conseil qui sont étalés sur la durée de l'emprunt suivant la méthode du taux d'intérêt effectif, la charge correspondante étant comptabilisée en résultat d'exploitation.

La prime d'émission est amortie sur la durée de l'emprunt suivant la méthode du taux d'intérêt effectif, la charge correspondante étant enregistrée en résultat financier. Si le prix d'émission est supérieur à la valeur nominale, la même méthode est appliquée pour l'amortissement de l'écart entre le prix d'émission et la valeur nominale, le produit correspondant étant enregistré en résultat financier.

Le taux d'intérêt effectif correspond au taux d'intérêt qui, lorsqu'il est utilisé pour déterminer la valeur actualisée du flux des sorties futures de trésorerie jusqu'à la date d'échéance, aboutit à la valeur comptable constatée initialement au titre de l'emprunt.

## 6. OBLIGATIONS HYBRIDES PERPÉTUELLES OU TITRES SUBORDONNÉS À DURÉE INDÉTERMINÉE (TSDI)

Les instruments du type TSDI dont le remboursement reste sous le contrôle exclusif de l'émetteur sont enregistrés en «Autres fonds propres».

Les frais et la prime liés à l'émission des titres subordonnés seront comptabilisés à l'actif du bilan en charges à répartir et seront amortis sur la durée de la tranche à laquelle ils se rapportent.

La charge résultant de l'étalement des frais d'émission est comptabilisée en résultat d'exploitation, directement par le crédit du compte frais d'émission des emprunts (seul le montant net apparaît au bilan).

Les dotations aux amortissements des primes d'émission sont comptabilisées en charges financières, directement par le crédit du compte primes d'émission des obligations (seul le montant net des primes apparaît au bilan).

Les intérêts courus non échus sont comptabilisés en emprunts et dettes financières divers.

La charge d'intérêts annuelle relative à ces instruments est enregistrée en charge financière dans le compte de résultat.

## 7. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

### 7.1 Option de souscription d'actions

Les options de souscriptions d'actions sont comptabilisées lors de la levée des options en tant qu'augmentation de capital pour un montant correspondant au prix de souscription versé par leurs détenteurs. L'écart entre le prix de souscription et la valeur nominale de l'action constituée, le cas échéant, une prime d'émission.

### 7.2 Attribution gratuite d'actions

Les actions d'Arkema S.A. seront définitivement attribuées à leurs bénéficiaires à l'issue d'une période d'acquisition sous réserve des conditions de présence et, le cas échéant, de performances, fixées par le Conseil d'administration.

#### 7.2.1 Emission d'actions nouvelles

Lorsque l'attribution gratuite d'actions s'effectue par émission d'actions nouvelles, l'augmentation de capital par incorporation de réserves du montant du nominal des actions créées est constatée dans les comptes à la fin de la période d'acquisition fixée.

#### 7.2.2 Rachat d'actions existantes

Lorsque l'attribution gratuite d'actions s'effectue par rachat d'actions existantes (suivant une décision du Conseil d'administration prise pour le plan considéré), une provision pour risque représentative de l'obligation de livrer les titres est constituée à la clôture de l'exercice pour le prix probable d'acquisition, évalué par référence au cours de bourse de clôture si les actions n'ont pas encore été achetées, ou pour la valeur nette

comptable des actions propres si celles-ci sont déjà rachetées ; lors de la livraison à la fin de la période d'acquisition, le prix de rachat par la Société des actions attribuées est constaté en charge exceptionnelle avec reprise concomitante de la provision pour risque antérieurement constatée. Cependant, il faut noter que la charge liée à la livraison des plans d'actions de performance définitivement attribués au personnel d'Arkema S.A. est reclassée du résultat exceptionnel vers le résultat d'exploitation.

La constitution de la provision pour risque est étalée sur la période d'acquisition des droits et prend en compte, le cas échéant, un facteur de probabilité de réalisation des conditions de présence et de performance fixée par le Conseil d'administration.

### 7.3 Contribution sur les options de souscription ou d'achat d'actions et sur les attributions gratuites d'actions

La loi de financement de la Sécurité sociale pour 2008 (loi n° 2007-1786 du 19 décembre 2007) a institué une contribution patronale sur les options de souscription ou d'achat d'actions et sur les attributions gratuites d'actions, au profit des régimes obligatoires d'assurance maladie dont relèvent les bénéficiaires.

Pour les attributions gratuites d'actions à compter du plan 2016, la contribution de 20 % s'applique sur la valeur, à leur date d'acquisition, des actions attribuées et la contribution est exigible le mois suivant la date d'acquisition des actions par le bénéficiaire. La constitution de la provision pour charges relative à la contribution due au titre du personnel d'Arkema S.A. est étalée sur la période d'acquisition des droits.

## 8. ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES SIMILAIRES

Au cours de l'exercice 2016, il a été mis fin au régime de retraite supplémentaire à prestations définies sur décision du Conseil d'administration le 9 mars 2016. Les autres avantages (indemnités de départ à la retraite, médailles du travail et gratifications d'ancienneté, prévoyance, cotisations aux mutuelles) demeurent inchangés et ces engagements sont comptabilisés par le biais de provisions pour risques et charges.

Le montant de la provision correspond à la valeur actuarielle des droits acquis par les bénéficiaires à la clôture de l'exercice.

L'évaluation des engagements, selon la méthode des unités de crédit projetées, intègre principalement :

- un taux d'actualisation financière, fonction de la durée des engagements (1,25 % au 31/12/2019 contre 1.95 % au 31/12/2018) ;
- une hypothèse de date de départ à la retraite ;
- un taux d'inflation ;
- des hypothèses d'augmentation de salaires, de taux de rotation du personnel et de progression des dépenses de santé.

Les écarts actuariels sont constatés en totalité dans le résultat.

## 9. INTÉGRATION FISCALE

Les conventions d'intégration fiscale signées entre Arkema S.A. et les sociétés participantes se réfèrent au principe de neutralité suivant lequel chaque filiale intégrée doit constater dans ses comptes pendant toute la durée d'intégration dans le groupe d'intégration fiscale une charge ou un produit d'impôt sur les sociétés (IS) et de contributions additionnelles, analogue à celle ou celui qu'elle aurait constaté si elle n'avait pas été intégrée.

Comptablement, Arkema S.A. constate :

- en « créances diverses » par contrepartie du compte d'impôt sur les bénéfices, le montant d'impôt dû par les sociétés bénéficiaires membres de l'intégration fiscale ;
- en « dettes diverses » par contrepartie du compte d'impôt sur les bénéfices, le montant de l'impôt dû par l'intégration fiscale.

En outre, conformément à l'avis 2005-G du comité d'urgence du CNC, Arkema S.A. ne comptabilise pas de provision pour impôt car, en application de la convention d'intégration, les économies d'impôt procurées par les filiales intégrées restent acquises à la Société tête de groupe même lorsque lesdites filiales sortent du périmètre d'intégration.

## c. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Le 21 janvier 2020, Arkema S.A. a profité de conditions de marché favorables pour réaliser un placement d'obligations hybrides à durée indéterminée d'un montant de 300 millions d'euros, assorties d'un coupon de 1.5 % jusqu'à la date de

première option de remboursement anticipée au gré du Groupe après 6 ans.

Par ailleurs, le 28 janvier 2020, le plafond du programme Euro Medium Term Notes (EMTN) a été porté à 3.5 milliards d'euros.

## D. Notes annexes aux comptes sociaux

Les données présentées dans les notes annexes aux comptes sociaux sont exprimées en millions d'euros (sauf mention contraire).

### NOTE 1 | Immobilisations financières

#### 1.1 TITRES DE PARTICIPATION

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	Augmentation	Diminution	31.12.2019
Valeur brute	3 420		-	3 420
Dépréciation	(515)			(515)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>2 905</b>			<b>2 905</b>

#### 1.2 AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Arkema S.A. a reversé à sa filiale Arkema France les fonds reçus des différentes émissions obligataires (cf. note D4 et note D6) sous la forme de prêts de mêmes maturités.

Le montant total de ces prêts hors intérêts courus au 31 décembre 2019 s'élève à 3 430 millions d'euros.

### NOTE 2 | Actif circulant

#### 2.1 VENTILATION DE L'ACTIF CIRCULANT

Les échéances des créances détenues par la Société au 31 décembre 2019 sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	Montant brut	dont à 1 an au plus	dont à plus d'1 an
Créances d'exploitation et taxes <sup>(a)</sup>	37	37	-
Avances de trésorerie à la filiale <sup>(b)</sup>	1 226	1 226	-
Créances diverses <sup>(c)</sup>	174	68	106
<b>TOTAL</b>	<b>1 437</b>	<b>1 331</b>	<b>106</b>

(a) Depuis 2018, la facturation des fonctions support a été effectuée par Arkema S.A. pour l'ensemble des entités du Groupe Arkema.

(b) Compte-courant avec Arkema France.

(c) Ces créances représentent principalement des créances fiscales et des créances intragroupes.

#### 2.2 ACTIONS PROPRES

Au 31 décembre 2019 Arkema S.A. détient 131 028 actions propres comptabilisées pour un montant total de 11 millions d'euros. Ces actions sont affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions (cf. note D13). Aucune dépréciation n'a donc été constatée au 31 décembre 2019.

## 2.3 PRIMES ET FRAIS SUR ÉMISSIONS OBLIGATAIRES

Les montants suivants ont été inscrits sur ce compte :

En millions d'euros	31/12/2018	Augmentation	Diminution	31/12/2019
<b>Emprunts Obligataires</b>				
Primes d'émission	13,0	0,5 <sup>(2)</sup>	1,6 <sup>(1)</sup>	11,7
Frais d'émission	2,4	0,9 <sup>(2)</sup>	0,4 <sup>(1)</sup>	2,9
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>15,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2,0</b>	<b>14,6</b>
<b>Obligations Hybrides Perpétuelles</b>				
Primes d'émission	2,4		1,9 <sup>(1)</sup>	0,5
Frais d'émission	0,9	1,0 <sup>(3)</sup>	0,8 <sup>(1)</sup>	1,1
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>3,3</b>	<b>1,0</b>	<b>2,7</b>	<b>1,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18,7</b>	<b>2,4</b>	<b>4,7</b>	<b>16,2</b>

(1) amortissement de l'exercice.

(2) nouvelle émission obligataire.

(3) nouvelle émission TSDI.

## NOTE 3 | Capitaux propres

Au 31 décembre 2019, le capital est composé de 76 624 220 actions d'un montant nominal de 10 euros, contre 76 581 492 actions d'un montant nominal de 10 euros au 31 décembre 2018.

La variation des capitaux propres est analysée ci-dessous :

En millions d'euros	À nouveau au 01/01/2019	Affectation du résultat 2018	Distribution dividende <sup>(1)</sup>	Résultat 2019	Augmentation de capital liée aux souscriptions <sup>(2)</sup>	31/12/2019 avant affectation
Capital	765,8				0,4	766,2
Prime d'émission	512,9				2,4	515,3
Prime d'apport	625,9					625,9
Boni de fusion	124,8					124,8
Réserve légale	100,0	- 24,4				75,6
Autres réserves	0					0
Report à nouveau	1 548,7	356,0				1 904,7
Résultat 2018	521,9	- 331,6	- 190,3			0
Résultat 2019		-		165,0		165,0
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>4 200,0</b>	<b>0</b>	<b>- 190,3</b>	<b>165,0</b>	<b>2,8</b>	<b>4 177,5</b>

(1) L'Assemblée générale des actionnaires a adopté le 21 mai 2019 la résolution proposant de distribuer un dividende au titre de l'exercice 2018 représentant 2,50 euros par action, soit un montant total de 190,3 millions d'euros.

(2) Augmentations de capital résultant de l'exercice d'options de souscription en 2019.

Au 30 juin 2019, la Société a procédé à une augmentation de capital de 0,4 million d'euros et à une augmentation de la prime d'émission de 2,4 millions d'euros suite à l'exercice d'options de souscription du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2019.

L'exercice d'option de souscription a pris fin le 30/06/2019.

À l'issue de ces opérations, le capital social d'Arkema S.A. est porté à 766,2 millions d'euros divisé en 76 624 220 actions.

## NOTE 4 | Autres Fonds Propres

En millions d'euros	Montant brut	dont à 1 an au plus	dont à plus d'1 an
Émission obligataire hybride perpétuelle	700	-	700

Dans le cadre du financement de l'acquisition de Bostik, Arkema S.A. a procédé, en octobre 2014, à une émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 700 millions d'euros assortie d'une prime et de frais d'émission (cf. Note 2.3). Les obligations comportent une première option de remboursement anticipé le 29 octobre 2020 et portent un coupon annuel de 4,75 % jusqu'à cette date.

Arkema a profité de conditions de marché favorables en 2019 pour procéder au refinancement partiel de ses obligations hybrides existantes en combinant une nouvelle émission

d'obligations hybrides et une offre de rachat partiel. Ainsi, Arkema a procédé, le 17 juin 2019, à une émission obligataire hybride perpétuelle d'un montant de 400 millions d'euros. Les obligations comportent une première option de remboursement anticipé pouvant être exercée au gré d'Arkema entre le 17 juin 2024 et le 17 septembre 2024 et portent, sous réserve de remboursement anticipé, un coupon annuel de 2,75 % jusqu'à cette dernière date. Arkema a également accepté le rachat de 400 millions d'euros d'obligations hybrides à durée indéterminée à un prix de 106,137 %.

## NOTE 5 | Provisions pour risques et charges

Les provisions inscrites au bilan de la Société sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	31/12/2018	Augmentation	Diminution	31/12/2019
Provisions pour retraites et prévoyance <sup>(a)</sup>	1,8	0,2	0,5	1,5
Provisions pour médailles du travail et gratifications d'ancienneté	0,4	-	-	0,4
Provisions pour attribution gratuite d'actions <sup>(b)</sup>	59,3	34,8	39,5 <sup>(c)</sup>	54,6
Provisions pour risques filiales	-	-	-	-
Provisions pour risques	0,1	-	-	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>61,6</b>	<b>35,0</b>	<b>40,0</b>	<b>56,6</b>

(a) La dotation correspond principalement aux droits acquis au titre de l'année.

(b) Les dotations et reprises de provision sont enregistrées en résultat exceptionnel.

(c) Il s'agit de la reprise de provision consécutive à la livraison des plans 2015 et 2016-1.

Ces variations s'analysent comme suit :

Dotations/reprises d'exploitation	0,2	(0,5)
Dotations/reprises financières	0	0
Dotations/reprises exceptionnelles	34,8	(39,5)
<b>TOTAL</b>	<b>35,0</b>	<b>(40,0)</b>



## NOTE 6 | Emprunts obligataires et dettes financières diverses

Cette rubrique enregistre :

- l'emprunt obligataire émis en avril 2012, arrivant à maturité le 30 avril 2020, qui a fait l'objet d'un abondement conclu en octobre 2012, portant le montant nominal à 480 millions d'euros avec un coupon à taux fixe de 3,85 % ;
- l'emprunt obligataire d'un nominal de 150 millions d'euros émis en décembre 2013 arrivant à maturité le 6 décembre 2023 avec un coupon à taux fixe de 3,125 % ;
- l'emprunt obligataire d'un nominal de 700 millions d'euros émis en janvier 2015 arrivant à maturité le 20 janvier 2025 avec un coupon à taux fixe de 1,5 % ;
- l'emprunt obligataire émis en avril 2017, arrivant à maturité le 20 avril 2027, qui a fait l'objet d'un abondement conclu en juin 2017, portant le montant nominal à 900 millions d'euros avec un coupon à un taux fixe de 1,5 % ;
- l'emprunt obligataire d'un nominal de 500 millions d'euros émis en décembre 2019 arrivant à maturité le 3 décembre 2029 avec un coupon à taux fixe de 0,75 %.

Ces quatre dernières émissions ont été réalisées dans le cadre du programme Euro Medium Term Notes (EMTN) mis en place par le Groupe en octobre 2013 ;

- l'écart entre le prix d'émission et la valeur nominale relatif à l'emprunt obligataire de 2012, inscrit au passif pour un montant (net des frais d'émission) de 13,7 millions d'euros ; après prise en compte d'un amortissement de 1,9 million d'euros sur l'exercice, le solde de cet écart s'élève à 0,7 million d'euros au 31 décembre 2019 ;
- l'écart entre le prix d'émission et la valeur nominale relatif à l'emprunt obligataire de 2017, inscrit au passif pour un montant (net des frais d'émission) de 2,2 millions d'euros ; après prise en compte d'un amortissement de 0,2 million d'euros sur l'exercice, le solde de cet écart s'élève à 1,7 million d'euros au 31 décembre 2019 ;
- les intérêts courus sur emprunts obligataires, pour 32,5 millions d'euros ;
- les intérêts courus sur l'émission obligataire hybride perpétuelle, pour 8,5 millions d'euros.

## NOTE 7 | Titres négociables à court terme

Le Groupe a mis en place en avril 2013 un programme de titres négociables à court terme dont le plafond a été fixé à 1 milliard d'euros. Au 31 décembre 2019, l'encours des émissions réalisées dans le cadre de ce programme est nul.

## NOTE 8 | Dettes

Les échéances des dettes détenues par la Société au 31 décembre 2019 sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	Montant brut	dont à 1 an au plus	dont à plus d'un an et 5 ans au plus	dont à plus de 5 ans
Emprunts et dettes financières	2 773	522 <sup>(a)</sup>	150 <sup>(b)</sup>	2 101 <sup>(b)</sup>
Dettes fournisseurs	13	13	-	-
Dettes fiscales et sociales	10	10	-	-
Dettes diverses	99 <sup>(c)</sup>	40	59	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 895</b>	<b>585</b>	<b>209</b>	<b>2 101</b>

(a) emprunt obligataire 2012, intérêts courus sur les emprunts obligataires et sur l'émission obligataire hybride perpétuelle ainsi que l'amortissement 2020 de la prime d'émission au passif.

(b) emprunts obligataires long terme souscrits par Arkema S.A. (cf. note D6).

(c) dettes d'impôts vis à vis des sociétés du groupe d'intégration fiscale.

## NOTE 9 | Informations sur les postes concernant les entreprises liées

En millions d'euros

<b>Immobilisations financières</b>	
Participations*	2 905
Créances rattachées à des participations	3 471
<b>Créances</b>	
Créances clients	33
Autres Créances (compte courant)	1 226
Créances diverses	46
<b>Dettes</b>	
Dettes Financières	-
Dettes Fournisseurs	9
Dettes diverses	95
<b>Chiffre d'affaires</b>	
Prestations facturées aux entreprises liées	109
<b>Produits et Charges Financiers</b>	
Dividendes sur participations	100
Produits de créances sur part. et compte courant	105

\* valeur nette comptable

## NOTE 10 | Résultat financier

Les produits d'intérêts correspondent à la rémunération des sommes mises à disposition d'Arkema France dans le cadre de la gestion centralisée de la trésorerie du Groupe.

## NOTE 11 | Impôt sur les bénéfices

Sur l'année 2019, l'application du régime d'intégration fiscale se traduit pour Arkema S.A. par un produit d'impôt de 9,4 millions d'euros.

Il se décompose en :

- un produit lié au versement de l'impôt par les filiales intégrées comme si elles avaient été imposées séparément pour un montant de 5,2 millions d'euros ;
- un produit d'impôts de 4,2 millions d'euros relatif au groupe d'intégration fiscale comprenant une régularisation de l'impôt sur les sociétés 2018 de 3,2 millions d'euros.

## NOTE 12 | Situation fiscale différée

Les charges temporairement non déductibles du résultat fiscal s'élèvent à 1,6 million d'euros au titre des provisions pour Retraites et Prévoyance au 31 décembre 2018, soit une diminution de 0,2 million d'euros par rapport au 31 décembre 2018.

Après imputation de 12 millions d'euros au titre du résultat fiscal 2019 de l'intégration, les déficits reportables du groupe d'intégration fiscale de la Société s'élèvent à 1 473 millions d'euros au 31 décembre 2019 sans limite de durée d'utilisation.

## NOTE 13 | Plan d'attribution gratuite d'actions et de stocks options

### OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Le Conseil d'administration a décidé d'abandonner les dispositifs d'options de souscription ou d'achats d'actions.

Les mouvements intervenus sur les plans d'option de souscription consentis jusqu'au 31 décembre 2019 sont les suivants :

Année d'attribution	Nombre total d'options attribuées*	Prix d'exercice	Nombre d'options exercées en 2019	Nombre d'options annulées en 2019	Nombre total d'options exercées	Nombre total d'options restant à exercer	Année limite de levée des options
2011-1	109 082	65,92	10 000	-	109 082	-	2019
2011-2	109 082	65,92	32 728	-	109 082	-	2019

\* après ajustement suite à l'augmentation de capital avec émission de DPS réalisée en novembre 2014.

## ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Le 29 octobre 2019 le Conseil d'administration a décidé de mettre en place deux plans d'attribution d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs, notamment ceux investis de responsabilités dont l'exercice influe sur les résultats du Groupe.

Les mouvements intervenus sur les plans d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2019 sont les suivants :

Plan	Date d'attribution	Période d'acquisition	Période d'incessibilité	Nombre total d'actions gratuites attribuées	dont soumises à conditions de performance	Nombre d'actions attribuées définitivement en 2019	Nombre d'actions annulées en 2019	Nombre total d'actions restant à attribuer au 31/12/2019
2015-1	9 nov. 2015	4 ans	-	285 525	285 525	271 640	2 775	-
2015-2	9 nov. 2015	4 ans	-	59 595	-	52 165	3 150	-
2016-1, 2	10 mai 2016	3-4 ans	0-3 ans	43 278	-	5 058	189	38 031
2016-3	7 juin 2016	1-3 ans	2 ans	50 000	-	16 666	-	-
2016-4	9 nov. 2016	3 ans	2 ans	235 835 <sup>(1)</sup>	226 040	250 937	2 500	-
2016-5	9 nov. 2016	4 ans	-	122 080 <sup>(2)</sup>	112 860	400	3 170	113 175
2017-1	8 nov. 2017	3 ans	2 ans	230 695 <sup>(3)</sup>	218 255	-	590	229 645
2017-2	8 nov. 2017	4 ans	-	129 405 <sup>(4)</sup>	114 845	200	2 985	122 220
2018-1,2	2 mai 2018	-	0-3 ans	41 137	-	25	10	41 087
2018-3	5 nov. 2018	3 ans	2 ans	231 820 <sup>(5)</sup>	217 570	-	980	230 840
2018-4	5 nov. 2018	4 ans	-	127 665 <sup>(6)</sup>	111 235	-	3 680	123 985
2019-1	29 oct. 2019	3 ans	2 ans	237 945 <sup>(7)</sup>	225 015	-	-	237 945
2019-2	5 nov. 2019	4 ans	-	131 035 <sup>(8)</sup>	112 740	-	180	130 855

(1) Pouvant être porté à 258 439 en cas de surperformance.

(2) Pouvant être porté à 133 366 en cas de surperformance.

(3) Pouvant être porté à 252 521 en cas de surperformance.

(4) Pouvant être porté à 140 890 en cas de surperformance.

(5) Pouvant être porté à 254 011 en cas de surperformance.

(6) Pouvant être porté à 139 261 en cas de surperformance.

(7) Pouvant être porté à 270 018 en cas de surperformance.

(8) Pouvant être porté à 135 288 en cas de surperformance.

## CHARGES ET PRODUITS DE L'EXERCICE POUR LES PLANS 2015 ET 2019

La livraison des actions des plans 2015 et 2016-1, a généré une charge exceptionnelle nette dans les comptes de 2019 de 11,9 millions d'euros (charge exceptionnelle de 51,4 millions d'euros compensée par une reprise de provision de 39,5 millions d'euros).

La provision pour attribution gratuite d'actions a fait l'objet d'un complément de provision sur 2019 de 34.8 millions d'euros (dont 2,2 millions d'euros au titre des plans 2019).

Le montant total provisionné pour l'ensemble des plans s'établit à 54,6 millions d'euros au 31 décembre 2019.

## NOTE 14 | Engagements hors bilan

Les informations ci-dessous concernent Arkema S.A. ou certaines de ses filiales, et sont mentionnées compte tenu de la situation de holding d'Arkema S.A.

### 14.1 ENGAGEMENTS DONNÉS

#### Ligne de crédit syndiquée

Le Groupe a mis en place, le 29 octobre 2014, une ligne de crédit multidevises syndiquée d'un montant de 900 millions d'euros, d'une durée initiale de 5 ans, avec une échéance initiale au 29 octobre 2019 et une possibilité d'extension soumise à l'accord des prêteurs de deux fois un an exerçable à la fin de la première et de la deuxième année. Le Groupe a obtenu l'accord des prêteurs pour ces deux extensions, ce qui a porté l'échéance de la ligne au 29 octobre 2021. Cette ligne de crédit a pour objet le financement des besoins généraux du Groupe et sert

de ligne de substitution au programme de Titres négociables à court terme. Elle est assortie de cas de remboursements anticipés parmi lesquels le changement de contrôle du Groupe Arkema, et comporte (i) des obligations de déclarations et des engagements usuels pour ce type de financement et (ii) un engagement financier, au titre duquel le Groupe s'engage à respecter un ratio d'endettement net consolidé sur EBITDA consolidé (testé semestriellement) inférieur à 3,5. Cette ligne de crédit n'a pas encore été utilisée.

## NOTE 15 | Passifs et passifs éventuels

Par l'effet de l'ouragan Harvey en août 2017, le site Arkema situé à Crosby au Texas (États-Unis) a connu des inondations sans précédent. Ces inondations ont provoqué des coupures d'électricité, la perte du refroidissement de secours, la décomposition de certains peroxydes organiques qui nécessitent d'être maintenus en-dessous d'une certaine température, et enfin, une série d'incendies sur le site ainsi que des rejets d'eaux usées.

Depuis septembre 2017, cinq procédures judiciaires au civil ont été engagées contre Arkema Inc. et Arkema S.A. est également visée par l'une d'entre elles. À ce jour, Arkema S.A. n'a pas été officiellement notifiée et ne peut pas estimer le préjudice qui pourrait découler de cette procédure. Si Arkema S.A. est officiellement notifiée, elle fera valoir l'ensemble de ses moyens et arguments en défense.

## NOTE 16 | Effectifs

La ventilation de l'effectif moyen par catégorie de personnel est la suivante :

- ingénieurs et cadres : 8 ;
- agents de maîtrise et techniciens : 0 ;
- total : 8.

## NOTE 17 | Transactions avec les parties liées

Les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux administrateurs et membres du Comité exécutif (Comex) représentent les charges suivantes dans les états financiers d'Arkema S.A. :

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Exercice 2019</b>	<b>Exercice 2018</b>
Salaires et avantages à court terme	9	8
Retraites, autres avantages postérieurs à l'emploi, et indemnités de fin de contrat	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
Paiements en actions <sup>(a)</sup>	7	6

*(a) Ce montant tient compte de l'indemnité compensatoire versée au Président directeur général sous forme d'actions, au titre des droits acquis dans le régime de retraite supplémentaire auquel il a été mis fin, sur décision du Conseil d'administration, le 9 mars 2016.*

Les salaires et avantages à court terme comprennent l'ensemble des rémunérations comptabilisées y compris parts variables, primes, jetons de présence et avantages en nature.

Le Président-directeur général bénéficie d'une indemnité contractuelle, en cas de départ non volontaire, dont le montant ne peut excéder deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe et variable). Son versement est conditionné par l'atteinte de critères de performance.

Les autres transactions avec les parties liées s'effectuent avec des filiales directement ou indirectement détenues en totalité par Arkema S.A. et n'entrent donc pas dans le champ d'application de l'article 831-3 du Règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 de l'Autorité des normes comptables.

#### 5.4.4 Informations relatives aux délais de paiement de la Société (articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce)

La ventilation du nombre et du montant total des factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu au 31 décembre 2019 pour les fournisseurs est la suivante :

##### Article D. 441 I-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

en K€	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	0					
Montant total des factures concernées	0	1	0	0	0	1
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	0	0	0	0		0
Montant total des factures exclues	0	0	0	0		0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						

La ventilation du nombre et du montant total des factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu au 31 décembre 2019 pour les clients est la suivante :

##### Article D. 441 I-1° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	1					399
Montant total des factures concernées	- 45	6 761	23 030		15	29 806
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice	- 0,04 %	6,22 %	21,20 %		0,01 %	27,44 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	0	0	0	0	0	0
Montant total des factures exclues	0	0	0	0	0	0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						Délais contractuels de la commande

### 5.4.5 Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices (articles R. 225-81, R. 225-83 et R. 225-102 du Code de commerce)

En M€ (sauf indication contraire)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nature des indications</b>					
<b>I – Situation financière en fin d'exercice</b>					
a) Capital social	745	757	759	766	766
b) Nombre d'actions émises	74 472 101	75 717 947	75 870 506	76 581 492	76 624 220
<b>II – Opérations et résultats</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	18	19	66	86	109
b) Résultat avant impôts, amortissements, dépréciations et provisions	703	528	60	2	155
c) Impôts sur les bénéfices	52	89	(51)	18	9
d) Participation des salariés					
e) Résultats après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	754	767	485	522	165
f) Montant des bénéfices distribués	143	155	176	190	NC
<b>III – Résultat par action (en euros)</b>					
a) Résultat après impôts, mais avant amortissements, dépréciations et provisions	10,14	8,15	0,12	0,26	2,15
b) Résultat après impôts, amort., dépréciations et provisions	10,12	10,13	6,39	6,82	2,15
c) Dividende net versé à chaque action	1,90	2,05	2,30	2,50	NC
<b>IV – Personnel</b>					
a) Nombre de salariés	7	9	9	8	8
b) Montant de la masse salariale	7	8	7	8	9
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	4	5	4	6	7



# INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

# 6

<b>6.1 PRÉSENTATION JURIDIQUE DU GROUPE</b>	<b>344</b>		
6.1.1 Renseignements sur la Société <b>RFA</b>	344		
6.1.2 Filiales et participations de la Société <b>RFA</b>	345		
6.1.3 Opérations avec les apparentés	346		
<b>6.2 CAPITAL SOCIAL <b>RFA</b></b>	<b>346</b>		
6.2.1 Montant du capital social	346		
6.2.2 Évolution du capital social sur les trois derniers exercices	347		
6.2.3 Nantissements, garanties, sûretés	347		
6.2.4 Actions détenues par la Société	347		
6.2.5 État des autorisations et des utilisations	349		
6.2.6 Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance	351		
6.2.7 Augmentation de capital réservée aux salariés	351		
6.2.8 Opérations sur titres des dirigeants de la Société	352		
<b>6.3 ACTIONNARIAT <b>RFA</b></b>	<b>353</b>		
6.3.1 Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2019	353		
6.3.2 Contrôle de la Société	353		
6.3.3 Clauses susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de la Société	354		
6.3.4 Participation des salariés au capital	354		
6.3.5 Historique des déclarations de franchissement de seuil légal	354		
6.3.6 Historique de la répartition du capital et des droits de vote	355		
<b>6.4 BOURSE</b>	<b>356</b>		
6.4.1 Cotation boursière	356		
6.4.2 Communication financière	358		
6.4.3 Relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers	358		
6.4.4 Relations avec les actionnaires individuels	359		
6.4.5 Contacts communication financière	359		
6.4.6 Actions au nominatif	359		
6.4.7 Politique de dividendes <b>RFA</b>	360		
<b>6.5 EXTRAIT DES STATUTS</b>	<b>360</b>		
6.5.1 Assemblées générales <b>RFA</b>	360		
6.5.2 Droits de vote <b>RFA</b>	361		
6.5.3 Droits et obligations attachés aux actions	362		
6.5.4 Franchissement de seuils	363		

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

## 6.1 PRÉSENTATION JURIDIQUE DU GROUPE

### 6.1.1 Renseignements sur la Société

Arkema a été créé en octobre 2004, au sein de la branche Chimie du groupe Total, pour regrouper les activités Produits Vinyliques, Chimie Industrielle et Produits de Performance. Le 18 mai 2006, l'introduction en bourse de la Société a marqué l'indépendance du Groupe.

Depuis 2006, plusieurs opérations importantes mentionnées ci-dessous ont permis au Groupe de renforcer son portefeuille d'activités et de se recentrer sur les métiers de la chimie de spécialités.

Dates	Nature de l'opération	Société concernée	Activités	Pôle d'activités
Octobre 2007	Acquisition	Coatex	Additifs de rhéologie	Coating Solutions
Janvier 2010	Acquisition	Certains actifs de The Dow Chemical Company en Amérique du Nord	Acryliques et émulsions	Coating Solutions
Juillet 2011	Acquisition	Cray Valley, Cook Composites & Polymers Sartomer	Résines de revêtements Résines photoréticulables	Coating Solutions Matériaux Haute Performance
Février 2012	Acquisition	Suzhou Hipro Polymers Co. Ltd.	Polyamides de spécialités	Matériaux Haute Performance
Juillet 2012	Cession	Pôle Produits Vinyliques	Vinyliques	Produits Vinyliques
Octobre 2014	Création <i>joint-venture</i>	Taixing Sunke Chemicals	Acryliques	Coating Solutions
Février 2015	Acquisition	Bostik	Adhésifs	Matériaux Haute Performance
Décembre 2016	Acquisition	Den Braven	Mastics haute performance	Matériaux Haute Performance
Janvier 2018	Acquisition	XL Brands	Adhésifs	Matériaux Haute Performance
Juillet 2019	Acquisition	ArrMaz	Additifs de performance	Matériaux Haute Performance
Septembre 2019	Acquisition	Sunke (rachat des 45 % détenus par Taixing Jurong Chemical)	Acryliques	Coating Solutions

La société Arkema est une société anonyme au capital de 766 242 200 euros, dont le siège social est situé 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes (téléphone : + 33 1 49 00 80 80). Elle est régie par le droit français et est, en conséquence, notamment soumise aux dispositions législatives et réglementaires du Code de commerce.

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 445 074 685. Son numéro SIRET est : 445 074 685 00030. Son code NAF est : 6420 Z. Son identifiant d'entité juridique (LEI) est : 9695000EHMS84KKP2785.

Il est précisé que les informations figurant sur le site web de la Société ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel, à l'exception de celles expressément incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel. A ce titre, ces informations n'ont été ni examinées ni approuvées par l'AMF.

La Société a été constituée le 31 janvier 2003 pour une durée fixée, sauf dissolution anticipée ou prorogation, à quatre-vingt-dix-neuf ans à compter de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 31 janvier 2102.

La Société a pour objet (article 3 des statuts), directement ou indirectement, en tous pays :

- d'effectuer toutes opérations concernant directement ou indirectement la recherche, la production, la transformation, la

distribution et la commercialisation de tous produits chimiques et plastiques ainsi que de leurs dérivés, sous-produits divers et de tous produits parachimiques ;

- l'acquisition, la détention et la gestion de tous titres et valeurs mobilières de sociétés françaises et étrangères, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de commandite, de souscription, d'achat de titres ou droits sociaux, de fusion, d'alliance, de société en participation ou de prise ou de dation en location ou en gérance de tous biens ou droits, ou autrement ; et
- généralement, toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, de nature à favoriser sa réalisation, son extension ou son développement.

Les statuts, procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des commissaires aux comptes et autres documents sociaux de la Société peuvent être consultés au siège social, 420 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes, auprès de la direction Juridique du Groupe. En outre, les informations financières historiques, informations réglementées, documents de référence, documents d'enregistrement universels, rapports d'activité et de performance durable et autres se trouvent sur le site Internet de la Société : [www.arkema.com](http://www.arkema.com).

### 6.1.2 Filiales et participations de la Société

La Société est la société mère du Groupe. Elle est aussi la société tête de l'intégration fiscale française mise en place entre les sociétés relevant de l'impôt sur les sociétés françaises.

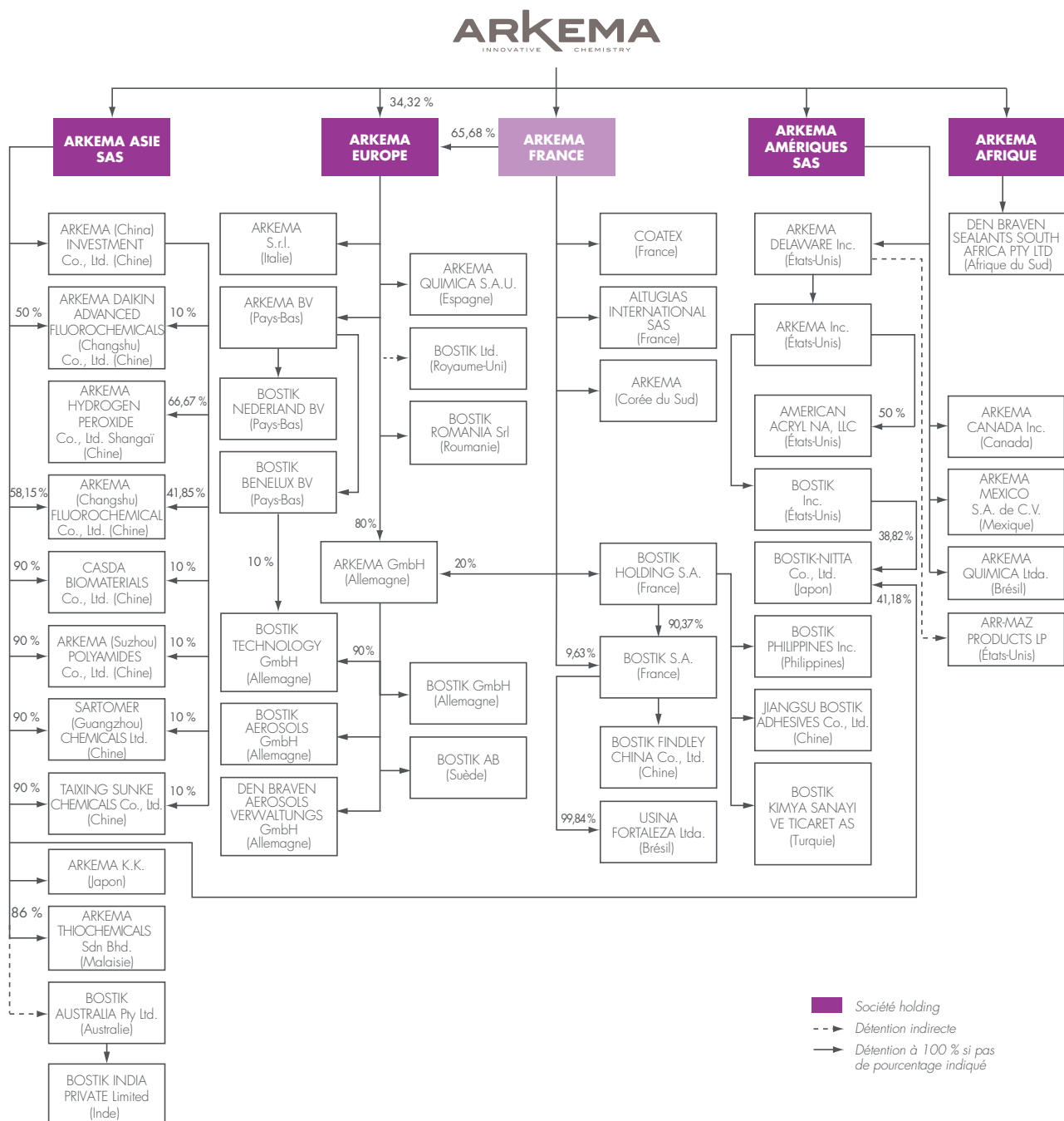
La Société est une société holding qui n'a pas d'activité opérationnelle ou industrielle propre.

La Société détient, indirectement, par le biais de sous-holdings françaises, dont Arkema France, l'ensemble des filiales françaises

et étrangères du Groupe, réparties par zones géographiques (France, Amérique, Afrique, Asie et Europe).

Arkema France est à la fois une société holding et opérationnelle détenant notamment l'ensemble des filiales françaises opérationnelles du Groupe.

À la date du présent document, les principales filiales directes ou indirectes de la Société figurent dans l'organigramme simplifié ci-dessous.



La liste de l'ensemble des filiales consolidées du Groupe et leur implantation géographique figurent en annexe aux états financiers consolidés figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

Des renseignements détaillés sur les principales filiales de la Société figurent en outre au paragraphe 5.4.2 du présent document.

Les renseignements concernant l'organisation économique du Groupe figurent à la section 1.2 du présent document et les résultats de chaque pôle d'activités au chapitre 5 du présent document.

### 6.1.3 Opérations avec les apparentés

---

Arkema, société mère du Groupe, a une activité de holding et de prestataire de services administratifs dédiés aux sociétés du Groupe. Ces contrats de prestations de services administratifs sont non significatifs et conclus à des conditions courantes comparables à celles retenues dans des transactions similaires avec des tiers.

Certaines des sociétés non consolidées du Groupe vendent des produits ou fournissent des services à des sociétés consolidées du Groupe. En outre, des sociétés consolidées du Groupe vendent des produits ou fournissent des services à certaines sociétés non consolidées.

Ces transactions ne sont pas significatives, qu'elles soient prises individuellement ou dans leur ensemble. Elles ont été conclues à des conditions courantes comparables à celles retenues dans des transactions similaires avec des tiers.

La description des transactions avec des parties liées figure à la note 28 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document ainsi que dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant au chapitre 7 du présent document.

## 6.2 CAPITAL SOCIAL

### 6.2.1 Montant du capital social

---

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société est de 766 242 200 euros divisé en 76 624 220 actions ordinaires entièrement libérées et de même catégorie, avec une valeur nominale par action de 10 euros. 131 028 actions sont auto-détenues. Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le capital social de la Société était composé de 76 581 492 actions.

Au cours de l'exercice 2019, le nombre d'actions s'est donc accru de 42 728 actions résultant de l'exercice d'options de souscription.

## 6.2.2 Évolution du capital social sur les trois derniers exercices

Date	Montant du capital	Nombre d'actions total	Nature de l'opération	Nombre d'actions émises	Augmentation de capital	Prime d'émission
30 juin 2017	757 738 650 €	75 773 865	Exercice d'options de souscription d'actions	55 918	559 180 €	1 329 706,94 €
31 décembre 2017	758 705 060 €	75 870 506	Exercice d'options de souscription d'actions	96 641	966 410 €	3 500 423,61 €
25 avril 2018	764 809 110 €	76 480 911	Augmentation de capital réservée aux salariés	610 405	6 104 050 €	43 930 847,85 €
30 juin 2018	765 324 560 €	76 532 456	Exercice d'options de souscription d'actions	51 545	515 450 €	1 278 107,85 €
31 décembre 2018	765 814 920 €	76 581 492	Exercice d'options de souscription d'actions	49 036	490 360 €	2 742 093,12 €
30 juin 2019	766 242 200 €	76 624 220	Exercice d'options de souscription d'actions	42 728	427 280 €	2 389 349,76 €

## 6.2.3 Nantissements, garanties, sûretés

Au 31 décembre 2019, les nantissements existants sur les actions de la Société inscrites au nominatif pur et au nominatif administré portaient respectivement sur 147 actions détenues par 2 actionnaires et 20 939 actions détenues par 4 actionnaires, soit 0,0001 % du capital social.

La Société n'a pas connaissance de nantissement portant sur les autres actions composant son capital social.

Les actions détenues par la Société dans ses filiales ne font pas l'objet de nantissement.

## 6.2.4 Actions détenues par la Société

Au 31 décembre 2019, la Société détenait directement 131 028 de ses propres actions.

Le présent paragraphe décrit (i) le bilan du programme de rachat d'actions autorisé en 2019 et (ii) les informations qui doivent figurer dans le descriptif du programme de rachat d'actions en application de l'article 241-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et les informations exigées par l'article L. 225-211 du Code de commerce.

### BILAN DU PROGRAMME DE RACHAT AUTORISÉ LE 21 MAI 2019 (PROGRAMME DE RACHAT 2019)

L'Assemblée générale mixte du 21 mai 2019 a autorisé le Conseil d'administration à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions propres plafonné à 10 % du capital social et moyennant un prix maximum d'achat par action de 135 euros. Cette autorisation, qui remplace, pour sa partie non utilisée, l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 18 mai 2018, a été donnée pour une période de 18 mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 21 mai 2019, soit jusqu'au 20 novembre 2020. Elle est donc toujours en vigueur à la date du présent document.

Le montant maximum des fonds destinés à la réalisation du programme de rachat ne peut être supérieur à 135 millions d'euros.

Le Conseil d'administration du 26 février 2019 a décidé la mise en œuvre du programme de rachat sous réserve de son autorisation par l'Assemblée générale mixte du 21 mai 2019.

## OPÉRATIONS RÉALISÉES DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE RACHAT 2019

À la date de l'Assemblée générale qui a approuvé le programme de rachat 2019, soit le 21 mai 2019, la Société détenait, directement ou indirectement, 460 536 actions de la Société.

Les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat 2019 sont résumées dans le tableau ci-après.

### TABLEAU DE DÉCLARATION SYNTHÉTIQUE AU 31 JANVIER 2020

Nombre d'actions composant le capital de la Société au 21 mai 2019	76 624 220
Nombre d'actions auto-détenues de manière directe ou indirecte au 21 mai 2019	460 536
Nombre de titres achetés entre le 21 mai 2019 et le 31 janvier 2020	261 000
Prix moyen pondéré brut des titres achetés (en euros)	81,40
Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 janvier 2020	131 028
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	Néant
Valeur comptable du portefeuille (en euros)	10 889 643
Valeur de marché du portefeuille (en euros) sur la base du cours de clôture au 31 janvier 2020, soit 83,02 euros	10 877 945

Bilan de l'exécution du programme entre le 21 mai 2019 et le 31 janvier 2020	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au 31 janvier 2020	
	Achats	Ventes/transferts	Positions ouvertes à l'achat	Positions ouvertes à la vente
Nombre de titres	261 000	590 508	-	-
Cours moyen de la transaction (en euros)	81,40	-	-	-
Montants (en euros)	21 245 478	-	-	-

## RÉPARTITION PAR OBJECTIF DES ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ

Au 31 janvier 2020, les 131 028 actions détenues par la Société sont affectées à l'objectif de couverture des plans d'attribution gratuite d'actions de la Société à ses salariés et mandataires sociaux ou ceux de son Groupe.

## PROGRAMME DE RACHAT SOUMIS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 19 MAI 2020 (PROGRAMME DE RACHAT 2020)

Le Conseil d'administration de la Société souhaite que celle-ci continue à disposer d'un programme de rachat d'actions.

À cette fin, il est proposé à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020 de mettre fin à la onzième résolution votée par l'Assemblée générale mixte du 21 mai 2019, pour sa partie non utilisée, et d'autoriser la mise en œuvre d'un nouveau programme de rachat d'actions conformément aux dispositions du règlement européen n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 et du Titre IV du Livre II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

En application de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF, les paragraphes ci-dessous constituent le descriptif du programme de rachat qui sera soumis à l'autorisation de la prochaine Assemblée générale des actionnaires de la Société.

### Objectifs du programme de rachat 2020

Dans le cadre du programme de rachat 2020 qui sera soumis à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020, la Société envisage de procéder ou de faire procéder au rachat de ses propres actions, en vue de toute affectation permise par la loi ou qui viendrait à être permise par la loi, et notamment, de manière inchangée par rapport au programme de rachat précédent, en vue de :

- mettre en œuvre les pratiques de marché admises par l'AMF telles que les opérations d'achat ou de vente dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement et conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF, ainsi que toute pratique de marché qui serait ultérieurement admise par l'AMF ou par la loi ;
- l'achat d'actions de la Société pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que le nombre d'actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % de son capital au moment de l'acquisition ;
- mettre en place et d'honorer des obligations et notamment de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès par tous moyens immédiatement ou à terme à des actions de la Société, ainsi que réaliser toutes opérations de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'administration appréciera ;

- couvrir des plans d'options d'achat d'actions octroyés aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe ;
- attribuer gratuitement aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe des actions de la Société, notamment dans les conditions visées par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- proposer aux salariés d'acquérir des actions, directement, ou par l'intermédiaire d'un Plan d'épargne entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; et
- d'annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées en vue de réduire le capital de la Société.

L'annulation des titres rachetés pourra être effectuée dans le cadre de la 12<sup>ème</sup> résolution approuvée par l'Assemblée générale du 21 mai 2019 et en vigueur jusqu'au 20 mai 2021.

#### Part maximale du capital à acquérir et nombre maximal de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du programme de rachat 2020

La part maximale du capital dont le rachat sera autorisé dans le cadre du programme de rachat 2020 sera de 10 % du nombre total des actions composant le capital de la Société (celui-ci étant, à titre indicatif, composé de 76 624 220 actions au 31 janvier 2020).

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions que la Société détiendra, à quelque moment que ce soit, ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

Les titres que la Société se propose d'acquérir sont des actions.

#### Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix maximum d'achat serait de 100 euros par action, étant précisé que ce prix pourra être ajusté en cas d'incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu soit à l'élévation de la valeur nominale des actions, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division de la valeur nominale de l'action ou de regroupement d'actions, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Sur la base du capital social au 31 décembre 2019, le montant théorique global maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra pas excéder 766 242 200 euros.

#### Modalités des rachats du programme de rachat 2020

L'acquisition ou le transfert de ces actions peut être effectué à tout moment, à l'exception des périodes d'offres publiques sur les titres de la Société, dans les conditions et limites, notamment de volumes et de prix, prévues par les textes en vigueur à la date des opérations considérées, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par le recours à des instruments financiers dérivés ou bons négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'administration appréciera.

#### Durée du programme de rachat 2020

Conformément à la résolution qui sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 19 mai 2020, le programme de rachat 2020 serait autorisé pour une période de 18 mois à compter de son approbation, soit jusqu'au 18 novembre 2021.

## 6.2.5 État des autorisations et des utilisations

Au 31 décembre 2019, il n'existe aucun titre, autre que les actions, donnant accès au capital de la Société.

Un tableau récapitulatif des délégations et autorisations, en cours de validité, qui ont été accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration notamment en matière d'augmentation de capital, ainsi que des utilisations qui en ont été faites, figure ci-après.

Type d'autorisation	Objet résumé	Date de l'Assemblée générale	Durée de l'autorisation	Montant nominal maximum de l'autorisation	Utilisation au 31 décembre 2019 <i>(sauf mention contraire)</i>
Augmentation de capital*	Émettre des actions de la Société et des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, <b>avec maintien</b> du droit préférentiel de souscription des actionnaires	18 mai 2018	26 mois	379 millions d'euros 1 milliard d'euros (titres de créance)	Néant
Augmentation de capital*	Émettre des actions de la Société et des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, par voie d'offre au public, <b>avec suppression</b> du droit préférentiel de souscription des actionnaires et délai de priorité d'au moins 3 jours	18 mai 2018	26 mois	10 % du montant du capital social de la Société au 18 mai 2018 1 milliard d'euros (titres de créance)	Néant

Type d'autorisation	Objet résumé	Date de l'Assemblée générale	Durée de l'autorisation	Montant nominal maximum de l'autorisation	Utilisation au 31 décembre 2019 <i>(sauf mention contraire)</i>
Augmentation de capital*	Augmenter le capital social, <b>avec suppression</b> du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, par une offre visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier (A)	18 mai 2018	26 mois	10 % du montant du capital social de la Société au 18 mai 2018 1 milliard d'euros (titres de créance)	Néant
Augmentation de capital*	Fixer, en cas d'augmentation du capital <b>avec suppression</b> du droit préférentiel de souscription des actionnaires, le prix d'émission selon les modalités fixées par l'Assemblée générale dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois (B)	18 mai 2018	26 mois	10 % du montant du capital social de la Société au 18 mai 2018	Néant
Augmentation de capital*	Augmenter le capital social dans la limite de 10 % du capital social en vue de rémunérer des apports en nature (C)	18 mai 2018	26 mois	10 % du montant du capital social de la Société au 18 mai 2018	Néant
Augmentation de capital*	Augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	18 mai 2018	26 mois	15 % de l'émission initiale sous réserve du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée	Néant
Augmentation de capital*	Limiter globalement les autorisations d'augmentation de capital immédiate et/ou à terme	18 mai 2018	26 mois	379 millions d'euros et 10 % du capital social de la Société au 18 mai 2018 pour les autorisations (A) + (B) + (C)	Néant
Augmentation de capital*	Procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un Plan d'épargne d'entreprise	18 mai 2018	26 mois	13,5 millions d'euros	Voir le paragraphe 6.2.7 du présent chapitre
Rachat d'actions*	Opérer sur les actions de la Société	21 mai 2019	18 mois	135 euros par action 135 millions d'euros (dans la limite de 10 % du capital social à quelque moment que ce soit)	Utilisation au 31 janvier 2019 : voir paragraphe 6.2.4 du présent chapitre
Attribution d'actions de performance	Attribuer gratuitement des actions de la Société soumises à conditions de performance	21 mai 2019	38 mois	1 500 000 actions (moins de 2 % du capital social au 21 mai 2019)	Attribution de 368 980 actions** (29 octobre 2019)
Réduction de capital	Réduire le capital social par annulation d'actions	21 mai 2019	24 mois	10 % du capital social	Néant

\* Une nouvelle autorisation, dont les termes figurent au chapitre 7 du présent document, est soumise au vote de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020.

\*\* Ce nombre pourra être porté à 436 531 en cas de surperformance.

Il n'existe pas d'autres instruments financiers donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société (voir paragraphe 6.2.6 du présent chapitre pour une description de ces options).



## 6.2.6 Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance

En vue de fidéliser et d'associer étroitement les dirigeants ainsi que certains collaborateurs au développement et aux performances boursières du Groupe, le Conseil d'administration a mis en place des plans d'options de souscription d'actions et d'attribution gratuite d'actions de performance, soumis à des conditions de performance.

Conformément à la politique de rémunération en capital applicable, le Conseil d'administration a abandonné, depuis 2012, la mise en place des dispositifs d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Des informations complémentaires sur les plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance mis en place par le Groupe figurent à la section 3.5 du présent document ainsi qu'à la note 29 des notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 figurant au paragraphe 5.3.3 du présent document.

## 6.2.7 Augmentation de capital réservée aux salariés

Le Conseil d'administration réaffirme régulièrement sa volonté de poursuivre une politique dynamique d'actionnariat salarié en proposant tous les deux ans aux salariés du Groupe de souscrire des actions Arkema à des conditions avantageuses (décote de 20 %, souscription plafonnée à 1 000 actions et, pour les salariés des pays en dehors de la France participant à l'opération, attribution d'actions gratuites afin de renforcer l'attractivité de l'offre).

En conséquence, en vertu de la délégation consentie par l'Assemblée générale du 18 mai 2018, sur délégation du Conseil d'administration du 20 janvier 2020, le Président-directeur général a décidé le 3 mars 2020 la mise en œuvre d'une opération d'augmentation de capital réservée aux salariés. Cette opération s'est déroulée dans 30 pays où le Groupe est présent, du 6 au 19 mars 2020 inclus.

Les conditions de souscription étaient les suivantes :

- prix de souscription de 68,56 euros, correspondant à la moyenne des cours d'ouverture des vingt séances de Bourse

précédant le 3 mars 2020, à laquelle une décote de 20 % était appliquée ;

- pour les salariés de sociétés du Groupe situées en dehors de la France, attribution d'une action gratuite pour quatre souscrites, dans la limite de vingt-cinq actions gratuites, étant précisé que l'attribution devient définitive au terme d'une période de quatre ans, sans période de conservation, sauf en Italie et en Espagne, où l'attribution définitive interviendra au terme d'une période de trois ans, et sera assortie d'une période de conservation de trois ans ;
- pour les salariés des sociétés françaises, possibilité de souscrire à l'augmentation de capital en utilisant des sommes issues de l'intéressement ou de la participation, pouvant faire l'objet d'un abondement ; et
- possibilité d'échelonner le paiement de la souscription sur 24 mois.

## 6.2.8 Opérations sur titres des dirigeants de la Société

Conformément à l'article 223-26 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le tableau suivant présente les opérations qui ont été déclarées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'exercice 2019 :

Date de l'opération	Nom et fonction	Nature de l'opération	Titres concernés	Prix unitaires	Montant de l'opération
1 <sup>er</sup> mars 2019	Michel Delaborde, membre du Comité exécutif du Groupe Arkema	Exercice d'option d'achat	Actions Arkema	65,92	263 680,00 €
1 <sup>er</sup> mars 2019	Michel Delaborde, membre du Comité exécutif du Groupe Arkema	Cession	Actions Arkema	87,90	351 600,00 €
5 mars 2019	Thierry Le Hénaff, Président-directeur général	Cession	Actions Arkema	91,09	407 172,30 €
14 mars 2019	Michel Delaborde, membre du Comité exécutif du Groupe Arkema	Exercice d'option d'achat	Actions Arkema	65,92	375 744,00 €
14 mars 2019	Thierry Le Hénaff, Président-directeur général	Exercice d'option d'achat	Actions Arkema	65,92	659 200,00 €
5 avril 2019	Michel Delaborde, membre du Comité exécutif du Groupe Arkema	Exercice d'option d'achat	Actions Arkema	65,92	197 100,80 €
5 avril 2019	Michel Delaborde, membre du Comité exécutif du Groupe Arkema	Cession	Actions Arkema	87,80	262 522,00 €
11 juin 2019	Thierry Le Hénaff, Président-directeur général	Acquisition définitive d'actions gratuites	Actions Arkema	0	0,00 €
11 juin 2019	Michel Delaborde, membre du Comité exécutif du Groupe Arkema	Souscription	Parts de FCPE	76,32	83 877,50 €
11 juin 2019	Thierry Le Hénaff, Président-directeur général	Souscription	Parts de FCPE	76,32	162 024,79 €
12 novembre 2019	Bernard Boyer, membre du Comité exécutif du Groupe Arkema	Acquisition définitive d'actions gratuites	Actions Arkema	0	0,00 €
12 novembre 2019	Thierry Le Hénaff, Président-directeur général	Acquisition définitive d'actions gratuites	Actions Arkema	0	0,00 €
12 novembre 2019	Christophe André, membre du Comité exécutif du Groupe Arkema	Acquisition définitive d'actions gratuites	Actions Arkema	0	0,00 €
12 novembre 2019	Marc Schuller, membre du Comité exécutif du Groupe Arkema	Acquisition définitive d'actions gratuites	Actions Arkema	0	0,00 €
12 novembre 2019	Luc Benoit-Cattin, membre du Comité exécutif du Groupe Arkema	Acquisition définitive d'actions gratuites	Actions Arkema	0	0,00 €
12 novembre 2019	Vincent Legros, membre du Comité exécutif du Groupe Arkema	Acquisition définitive d'actions gratuites	Actions Arkema	0	0,00 €
12 novembre 2019	Nathalie Muracciole, administrateur représentant les salariés	Acquisition définitive d'actions gratuites	Actions Arkema	0	0,00 €
12 novembre 2019	Jean-Marc Bertrand, administrateur représentant les salariés actionnaires	Acquisition définitive d'actions gratuites	Actions Arkema	0	0,00 €
13 novembre 2019	Nathalie Muracciole, administrateur représentant les salariés	Cession	Actions Arkema	96,38	9 638,00 €

## 6.3 ACTIONNARIAT

### 6.3.1 Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2019

La répartition du capital a été établie sur la base d'un nombre total de 76 624 220 actions au 31 décembre 2019, auxquelles sont rattachés 86 506 631 droits de vote (y compris les droits de vote double et déduction faite des actions auto-détenues), sur la base des déclarations de franchissement de seuils effectuées

auprès de l'AMF ou de la Société et d'une analyse faite par la Société à partir du TPI (titres au porteur identifiable). Des procédures TPI ont été réalisées à la fin des exercices 2019, 2018 et 2017.

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote d'Arkema au 31 décembre 2019 était la suivante :

	% du capital	% des droits de vote réels	% des droits de vote théoriques*
<b>Principaux actionnaires détenant au moins 5 % du capital et/ou des droits de vote :</b>			
Actionnariat salarié** (1)	6,3	10,0	9,9
Fonds Stratégique de Participations (2)	6,2	11,0	11,0
BlackRock Inc.	5,0	4,5	4,4
Auto-détention	0,2	0,0	0,2
Public	82,3	74,5	74,5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* En vertu de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, le nombre de droits de vote théoriques est calculé sur la base de l'ensemble des actions.

\*\* Cf. détails présentés au paragraphe 6.3.4 du présent chapitre.

(1) À la connaissance de la Société, les FCPE Arkema Actionnariat France et Arkema Actionnariat International détenaient, au 31 décembre 2019, 5,4 % du capital de la Société représentant 9,1 % des droits de vote. Ces fonds regroupent les participations des salariés du Groupe (voir le paragraphe 6.3.4 du présent chapitre), des salariés de Total et de Kem One (activité cédée en 2012).

(2) Le Fonds Stratégique de Participations (FSP) siège au Conseil d'administration et est représenté par Mme Isabelle Boccon-Gibod (voir le paragraphe 3.2.1.2 du présent document).

À la connaissance de la Société, sur la base de ses registres et à l'exception des nantissements décrits au paragraphe 6.2.3 du présent chapitre, aucune action de la Société ne fait l'objet d'un nantissement, d'une garantie ou d'une sûreté.

La Société a également mis en place un programme ADR (*American Depositary Receipts*) aux États-Unis. À ce titre, elle a conclu un *Deposit Agreement* avec Bank of New York Mellon le 18 mai 2006. Au 31 décembre 2019, 1 214 122 actions étaient détenues par Bank of New York Mellon pour le compte des porteurs d'ADR.

### 6.3.2 Contrôle de la Société

À la date du présent document :

- la Société n'est contrôlée, directement ou indirectement, par aucun actionnaire ; et

- à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord ou pacte d'actionnaires, dont la mise en œuvre pourrait entraîner la prise de contrôle de la Société.

### 6.3.3 Clauses susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de la Société

Aucune disposition des statuts ne pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société. Il existe toutefois des dispositions relatives aux droits

de vote double et limitations des droits de vote aux articles 17.3 et 17.4 des statuts qui figurent au paragraphe 6.5.2 du présent chapitre.

### 6.3.4 Participation des salariés au capital

Conformément à la définition de l'actionnariat salarié au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce, le nombre d'actions Arkema détenues par les salariés, au 31 décembre 2019 s'élevait

à 4 821 673, représentant 6,3 % du capital et, compte tenu des droits de vote double, à 10,0 % des droits de vote. La répartition se décompose de la façon suivante :

Actions détenues par les salariés du Groupe via le FCPE Arkema Actionnariat France	2 725 868
Actions détenues par les salariés du Groupe via le FCPE Arkema Actionnariat International	372 832
Actions détenues au nominatif pur au sein d'un PEG	328 931
Actions issues de levées d'options et détenues au nominatif pur au sein d'un PEG	231 331
Actions gratuites	1 162 711
<b>TOTAL DES ACTIONS DÉTENUES PAR LES SALARIÉS</b>	<b>4 821 673</b>

### 6.3.5 Historique des déclarations de franchissement de seuil légal

Les déclarations de franchissement de seuil légal portées à la connaissance de l'AMF en 2019 et jusqu'à la date du présent document ont été les suivantes :

Société	Date du franchissement	Franchissement
BlackRock Inc.	24 juillet 2019	en baisse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	26 juillet 2019	en hausse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	5 août 2019	en baisse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	6 août 2019	en hausse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	20 août 2019	en baisse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	21 août 2019	en hausse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	23 août 2019	en baisse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	2 septembre 2019	en hausse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	5 septembre 2019	en baisse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	6 septembre 2019	en hausse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	9 septembre 2019	en baisse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	26 septembre 2019	en hausse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	5 novembre 2019	en baisse du seuil de 5 % des droits de vote
BlackRock Inc.	11 décembre 2019	en baisse du seuil de 5 % du capital

Société	Date du franchissement	Franchissement
BlackRock Inc.	12 décembre 2019	en hausse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	13 décembre 2019	en baisse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	16 décembre 2019	en hausse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	18 décembre 2019	en baisse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	20 décembre 2019	en hausse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	24 décembre 2019	en baisse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	27 décembre 2019	en hausse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	21 janvier 2020	en baisse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	23 janvier 2020	en hausse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	31 janvier 2020	en baisse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	4 février 2020	en hausse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	7 février 2020	en baisse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	12 février 2020	en hausse du seuil de 5 % du capital
BlackRock Inc.	26 février 2020	en baisse du seuil de 5 % du capital

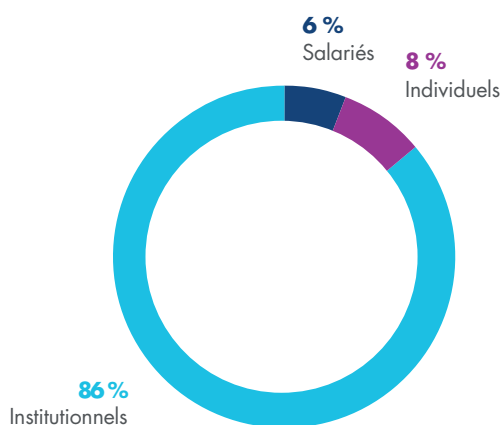
### 6.3.6 Historique de la répartition du capital et des droits de vote

À la connaissance de la Société, l'estimation de la répartition du capital et des droits de vote aux 31 décembre 2019, 2018 et 2017 était la suivante <sup>(1)</sup> :

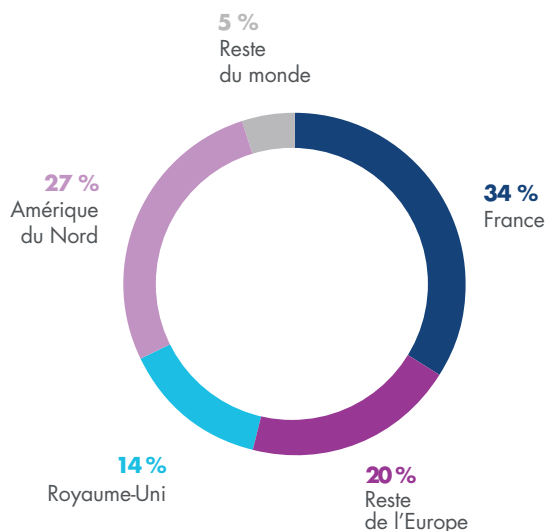
	31 décembre 2019		31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	% du capital	% des droits de vote	% du capital	% des droits de vote	% du capital	% des droits de vote
Fonds Stratégique de Participations	6,2	11,0	6,2	11,0	6,3	11,1
BlackRock Inc.	5,0	4,5	9,8	8,8	5,9	5,2
Autres actionnaires institutionnels	74,5	66,0	70,6	62,7	76,5	67,8
Actionnaires individuels	7,8	8,5	7,1	8,0	6,2	7,3
Actionnariat salarié	6,3	10,0	5,9	9,5	5,1	8,6
Auto-détention	0,2	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Nombre actions/droits de vote	76 624 220	86 506 631	76 581 492	86 162 135	75 870 506	85 632 241

(1) Seules sont mentionnées dans le tableau les participations dépassant le seuil de 5 % du capital.

RÉPARTITION DU CAPITAL PAR TYPE D'ACTIONNAIRES  
(AU 31 DÉCEMBRE 2019)



RÉPARTITION DU CAPITAL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE  
(AU 31 DÉCEMBRE 2019)



## 6.4 BOURSE

### 6.4.1 Cotation boursière

L'action Arkema est cotée sur Euronext Paris, compartiment A. Elle est éligible au système de règlement différé (SRD) ainsi qu'au Plan d'épargne en actions (PEA).

Un programme ADR (*American Depositary Receipt*) est actif aux États-Unis depuis le 18 mai 2006. Chaque ADR est représentatif d'une *American Depositary Share* (ADS), représentant elle-même une action Arkema.

#### CODES

ISIN	FR0010313833
Mnémono	AKE
Reuters	AKE.PA
Bloomberg	AKE FP

#### INDICES

L'action Arkema entre dans la composition des indices suivants :

- CAC Next 20 ;
- CAC Large 60 ;
- SBF 120 ;
- Euro Stoxx Chemicals ; et
- MSCI.

## PERFORMANCE DE L'ACTION ARKEMA

	2019	2018	2017
Capitalisation boursière en fin d'exercice <i>(en milliards d'euros)</i>	7,3	5,7	7,7
Performance depuis le 1 <sup>er</sup> janvier <i>(situation au 31 décembre)</i>	+ 26,3 %	- 26,2 %	+ 9,3 %
Dernier cours de l'année <i>(en euros)</i>	94,70	74,96	101,55
Moyenne des 30 derniers cours en clôture <i>(en euros)</i>	94,91	80,13	103,12
Plus haut de l'année <i>(en euros)</i>	97,54	112,00	110,60
Plus bas de l'année <i>(en euros)</i>	73,32	72,96	87,69

ÉVOLUTION DE L'ACTION ARKEMA DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2019

Mois	Nombre de titres échangés <i>(volumes Euronext)<sup>(1)</sup></i>	Capitaux échangés sur Euronext <i>(en millions d'euros)<sup>(1)</sup></i>	Plus haut cours <i>(en euros)</i>	Plus bas cours <i>(en euros)</i>
Janvier 2019	5 905 902	480,29	85,50	72,88
Février 2019	5 246 129	443,76	89,84	79,16
Mars 2019	5 883 044	519,25	94,00	83,38
Avril 2019	4 824 223	444,68	95,62	86,60
Mai 2019	6 829 924	549,51	91,02	74,00
Juin 2019	6 008 360	472,33	83,78	73,44
Juillet 2019	6 748 263	554,75	87,10	75,60
Août 2019	6 057 453	472,48	86,78	72,24
Septembre 2019	5 955 293	499,37	88,66	78,00
Octobre 2019	7 472 041	658,17	94,84	79,86
Novembre 2019	6 269 331	601,70	98,50	91,24
Décembre 2019	4 629 328	438,41	98,28	91,14
Janvier 2020	6 306 298	554,45	95,66	82,68
Février 2020	6 258 478	540,96	93,36	82,46

(1) Source : Statistiques mensuelles Euronext.

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION ARKEMA DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016



### 6.4.2 Communication financière

Le Groupe diffuse régulièrement des informations sur ses activités, ses résultats et ses perspectives à l'intention des actionnaires, investisseurs, analystes et de l'ensemble de la communauté financière. Les communiqués de presse, les rapports financiers, les présentations du Groupe et les comptes rendus d'assemblées générales sont disponibles sur le site Internet dans la rubrique « Investisseurs et Actionnaires » : [www.finance.arkema.com](http://www.finance.arkema.com). Le Groupe dépose chaque année un Document d'enregistrement universel auprès de l'AMF. Ce document est disponible sur le site Internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) ainsi que sur le site

Internet du Groupe ([www.finance.arkema.com](http://www.finance.arkema.com)). Une version anglaise du Document d'enregistrement universel est également disponible sur le site Internet du Groupe.

Arkema présentera une revue stratégique le 2 avril 2020 et il conviendra donc de se référer également aux documents (présentation et communiqué de presse) qui seront présentés à cette occasion pour les informations les plus récentes sur l'organisation du Groupe.

### 6.4.3 Relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers

Le Groupe s'attache à maintenir un dialogue actif et permanent avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers au travers notamment de *roadshows* et de conférences. Les représentants de la direction générale du Groupe, principalement le Président-directeur général et le directeur financier, rencontrent ainsi régulièrement les gérants de portefeuille et les analystes financiers sur les principales places financières d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie. L'équipe de la communication financière rencontre également régulièrement la communauté financière. Toutes ces réunions ont pour but d'informer le marché

des résultats et principales opérations du Groupe et d'améliorer la compréhension, par les investisseurs et les analystes, de ses activités, de sa stratégie et de ses perspectives.

Les résultats trimestriels, semestriels et annuels font l'objet d'une conférence téléphonique du Président-directeur général ou du directeur financier avec la communauté financière.

En 2019, le Groupe a tenu environ 500 rencontres et a participé à plusieurs conférences sectorielles organisées notamment à Paris et à Londres.



## 6.4.4 Relations avec les actionnaires individuels

Le Groupe a pour objectif d'informer ses actionnaires individuels sur sa stratégie, ses résultats et ses activités, en privilégiant l'écoute, les échanges et les rencontres.

Arkema rencontre régulièrement ses actionnaires individuels, notamment au cours de l'Assemblée générale qui est un moment privilégié d'information et de dialogue sur la stratégie et le développement du Groupe. En 2019, Arkema a également participé au salon Investir Day à Paris et à des réunions avec des actionnaires individuels en région parisienne et en province.

Par ailleurs, au travers de son Club des actionnaires, le Groupe propose à ses membres tout au long de l'année des activités pour découvrir le monde de la chimie, l'innovation et les applications des produits chimiques dans la vie quotidienne.

Des présentations, interviews, reportages et les « Lettres aux actionnaires » sont disponibles dans la rubrique du site Internet dédiée aux actionnaires individuels ([www.finance.arkema.com](http://www.finance.arkema.com)).

## 6.4.5 Contacts communication financière

### Service relations investisseurs institutionnels

**Téléphone :**

+33 (0)1 49 00 74 63

**Adresse e-mail :** [investor-relations@arkema.com](mailto:investor-relations@arkema.com)

### Service actionariat individuel

**Téléphone :**

0 800 01 00 01 (numéro vert depuis la France)

+33 (0)1 71 29 81 70 (depuis l'étranger)

**Adresse e-mail :** [actionnaires-individuels@arkema.com](mailto:actionnaires-individuels@arkema.com)

## 6.4.6 Actions au nominatif

Les actions Arkema peuvent être inscrites au nominatif. Dans ce cas, les actionnaires sont identifiés par Arkema en tant que société émettrice, ou par son mandataire BNP Paribas Securities Services chargé du registre nominatif des actionnaires.

Parmi les avantages du nominatif figurent notamment :

- un droit de vote double au-delà de deux ans de détention en continu (voir paragraphe 6.5.2 du présent chapitre) ; et
- la possibilité de recevoir directement la convocation à l'Assemblée générale des actionnaires.

Les coordonnées du mandataire nominatif sont :

**BNP Paribas Securities Services**

CTO – Services aux Émetteurs

Les Grands Moulins de Pantin

9, rue du Débarcadère

93761 Pantin Cedex – France

**Téléphone :**

0 800 115 153 (depuis la France)

+33 (0)1 55 77 41 17 (depuis l'étranger)

**Adresse e-mail :** [paris\\_bp2s\\_arkema\\_actionnaires@bnpparibas.com](mailto:paris_bp2s_arkema_actionnaires@bnpparibas.com)

## 6.4.7 Politique de dividendes

Le dividende est un élément clé de la politique de retour à l'actionnaire du Groupe. La Société a ainsi pour objectif de payer un dividende stable ou en augmentation chaque année.

Compte tenu de cette politique et de la performance du Groupe en 2019, le Conseil d'administration du 26 février 2020 a décidé, après avoir arrêté les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2020 de verser, en numéraire, un

dividende de 2,70 euros par action, en augmentation de 8 % par rapport à 2018. Cette décision témoigne de la confiance du Conseil d'administration dans les perspectives de développement du Groupe et la solidité de sa génération de trésorerie.

Le détachement du coupon est fixé au 25 mai 2020 et la mise en paiement interviendra à compter du 27 mai 2020.

	2019 <sup>(1)</sup>	2018	2017	2016	2015
<b>Dividende par action</b> (en euros) <sup>(2)</sup>	2,70	2,50	2,30	2,05	1,90
<b>Taux de distribution</b> (dividende par action/résultat net courant par action)	33 %	26 %	29 %	37 %	45 %

(1) Montant du dividende proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2020.

(2) Dividende éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

Depuis 2007, première année au titre de laquelle le Groupe a payé un dividende, le dividende a augmenté d'environ 11 % en moyenne par an.

## 6.5 EXTRAIT DES STATUTS

### 6.5.1 Assemblées générales (articles 16, 17.1 et 17.2 des statuts)

#### CONVOCACTION – LIEU DE RÉUNION – ADMISSION

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires.

Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations ou de se faire représenter, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, s'il est justifié, dans les conditions légales et réglementaires, de l'inscription en compte des titres à son nom ou à celui de l'intermédiaire habilité pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, dans le délai réglementaire en vigueur, soit

dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire teneur de compte dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

#### EXERCICE DU DROIT DE VOTE

À compter de la convocation de l'Assemblée, tout actionnaire peut demander par écrit à la Société de lui adresser un formulaire de vote à distance soit sous forme papier, soit, si le Conseil d'administration prévoit cette faculté dans l'avis de réunion et

l'avis de convocation, sous forme électronique. Cette demande doit être déposée ou reçue au siège social au plus tard six jours avant la date de la réunion, le Conseil d'administration ayant toujours la faculté de réduire ou de supprimer ce délai.

Les formulaires de vote à distance sous forme papier devront être déposés ou reçus par la Société trois jours au moins avant la date de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires. Les formulaires de vote à distance sous forme électronique pourront être déposés ou reçus par la Société jusqu'à la veille de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires au plus tard à 15 heures, heure de Paris. Le Conseil d'administration ou le Président sur subdélégation aura toujours la faculté de réduire ou de supprimer ces délais.

## REPRÉSENTATION

Un actionnaire peut se faire représenter aux assemblées générales par un autre actionnaire, par son conjoint, par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale dans les conditions prévues aux articles L. 225-106 et suivants du Code de commerce.

Les personnes morales actionnaires participent aux assemblées par leurs représentants légaux ou par tout mandataire désigné à cet effet.

Tout membre de l'Assemblée qui veut se faire représenter par un mandataire doit faire parvenir son formulaire de procuration à la Société, soit sous forme papier, soit, si le Conseil d'administration prévoit cette faculté dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, sous forme électronique, trois jours au moins avant la réunion. Toutefois, le Conseil d'administration, ou le Président sur délégation, a toujours la faculté de réduire ou de supprimer ce délai et d'accepter des formulaires de procuration en dehors de cette limite.

Les procurations sous forme électronique pourront être déposées ou reçues par la Société jusqu'à la veille de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires au plus tard à 15 heures, heure de Paris. Le Conseil d'administration ou le Président sur délégation aura toujours la faculté de réduire ou de supprimer ce délai.

## UTILISATION DES MOYENS DE TÉLÉTRANSMISSION

Le Conseil d'administration a la faculté de décider que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par le Code de commerce.

## PRÉSIDENTE DE L'ASSEMBLÉE

L'Assemblée générale des actionnaires est présidée par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil d'administration. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

## QUORUM ET MAJORITÉ

Les assemblées générales, qu'elles soient à caractère ordinaire, extraordinaire, mixte ou spécial délibèrent dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions législatives et réglementaires qui les régissent et exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

## 6.5.2 Droits de vote (articles 17.3 et 17.4 des statuts)

### DROITS DE VOTE, DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 17.3 DES STATUTS)

Sous réserve des dispositions ci-après, chaque membre de l'Assemblée a droit à autant de droits de vote et exprime en assemblée autant de voix qu'il possède ou représente d'actions libérées des versements exigibles.

Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué, dans les conditions législatives et réglementaires, à toutes les actions nominatives entièrement libérées, inscrites au nom d'un même actionnaire depuis deux ans au moins.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

La fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double attribué en vertu des trois premiers alinéas. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au

profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas les délais prévus ci-dessus.

## LIMITATIONS DU NOMBRE DE DROITS DE VOTE (ARTICLE 17.4 DES STATUTS)

En Assemblée générale, aucun actionnaire ne peut exprimer, par lui-même et par mandataire, au titre des droits de vote simple attachés aux actions qu'il détient directement ou indirectement et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 10 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société. Toutefois s'il dispose en outre, à titre personnel ou comme mandataire, de droits de vote double, la limite ainsi fixée pourra être dépassée en tenant compte exclusivement des droits de vote supplémentaires qui en résultent, sans que l'ensemble des droits de vote qu'il exprime ne puisse excéder 20 % du nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société.

Pour l'application des dispositions ci-dessus :

- le nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société pris en compte est calculé à la date de l'Assemblée générale des actionnaires et est porté à la connaissance des actionnaires à l'ouverture de ladite Assemblée générale ;
- le nombre de droits de vote détenus directement et indirectement s'entend de ceux qui sont attachés aux actions que détient en propre une personne physique, soit à titre personnel soit dans le cadre d'une indivision, une société, groupement, association ou fondation et de ceux qui sont attachés aux actions détenues par une société contrôlée, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, par une autre société ou par une personne physique, association, groupement ou fondation ; et

- la procuration d'actionnaire retournée à la Société sans indication de mandataire est soumise aux limitations ci-dessus. Toutefois, ces limitations ne visent pas le Président de l'Assemblée générale des actionnaires émettant un vote en vertu de l'ensemble de ces procurations.

Les limitations prévues aux paragraphes ci-dessus sont sans effet pour le calcul du nombre total des droits de vote y compris les droits de vote double, attachés aux actions de la Société et dont il doit être tenu compte pour l'application des dispositions législatives, réglementaires ou statutaires prévoyant des obligations particulières par référence au nombre des droits de vote existant dans la Société ou au nombre d'actions ayant droit de vote.

Les limitations prévues ci-dessus deviennent caduques, sans qu'il y ait lieu à une nouvelle décision de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dès lors qu'une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir au moins les deux tiers du nombre total des actions de la Société à la suite d'une procédure publique visant la totalité des actions de la Société. Le Conseil d'administration constate la réalisation de la caducité et procède aux formalités corrélatives de modification des statuts.

### 6.5.3 Droits et obligations attachés aux actions (article 9 des statuts)

Outre le droit de vote, chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

La propriété d'une action emporte adhésion aux statuts de la Société, et à toutes les décisions des assemblées générales des actionnaires de la Société.

La modification des droits attachés aux actions est soumise aux dispositions légales.

#### 6.5.4 Franchissement de seuils (article 8.2 des statuts)

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne, physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder, au sens des articles L. 233-9 et L. 233-10 du Code de commerce, directement ou indirectement, un pourcentage du capital ou des droits de vote égal ou supérieur à 1 %, est tenue d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception indiquant le nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital ainsi que les droits de vote qui y sont attachés qu'elle détient seule ou de concert, directement ou indirectement, dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de ce seuil.

Au-delà de ce seuil de 1 % et jusqu'à 30 %, cette obligation de déclaration doit être renouvelée dans les mêmes conditions

ci-dessus chaque fois qu'un multiple de 0,5 % du capital ou des droits de vote est franchi.

À défaut d'avoir été déclarées ainsi qu'il est dit aux deux premiers paragraphes ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société en font la demande lors de cette Assemblée.

Toute personne physique ou morale est également tenue d'informer la Société dans les formes et délais prévus aux deux premiers alinéas ci-dessus, lorsque sa participation directe, indirecte ou de concert devient inférieure à l'un quelconque des seuils mentionnés auxdits alinéas.



# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

# 7

<b>7.1</b>	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b> <b>RFA</b>	<b>366</b>
<b>7.2</b>	<b>PROJET D'ORDRE DU JOUR ET PROJET DE TEXTE DES RÉOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES</b> <b>RFA</b>	<b>368</b>
<b>7.2.1</b>	Projet d'ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020	368
<b>7.2.2</b>	Projet de texte des résolutions proposées à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020	369
<b>7.3</b>	<b>RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 19 MAI 2020</b> <b>RFA</b>	<b>379</b>
<b>7.4</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS À UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE</b> <b>RFA</b>	<b>385</b>
<b>7.5</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION</b> <b>RFA</b>	<b>386</b>

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

## 7.1 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

**KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.  
Tour Eqho  
2, avenue Gambetta  
92066 Paris-La Défense cedex  
775 726 417 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie  
régionale de Versailles

**ERNST & YOUNG Audit**

Tour First  
TSA 14444  
92037 Paris-La Défense cedex  
S.A.S. à capital variable  
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie  
régionale de Versailles

**Arkema**

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

**Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés**

A l'Assemblée Générale de la société Arkema,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bienfondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

**Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.



### Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvé par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

- Avec M. Thierry Le Hénaff, président-directeur général de votre société

Votre conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 2 mars 2016, de renouveler l'engagement lié à l'indemnité de cessation de fonctions de M. Thierry Le Hénaff, président-directeur général de votre société, en cas de départ contraint. Conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'octroi de cette indemnité a été soumis à l'approbation de votre assemblée générale du 7 juin 2016.

Le président-directeur général de votre société ne bénéficiera d'une indemnité de départ qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revête 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.

Le montant de cette indemnité ne pourra excéder deux années de sa rémunération totale annuelle brute (fixe et 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.

Les modalités de calcul de cette indemnité sont précisées dans notre rapport spécial du 11 mars 2016.

Paris-La Défense, le 26 février 2020

Les Commissaires aux Comptes

#### KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Dupré  
Associé

Bertrand Desbarrières  
Associé

#### ERNST & YOUNG Audit

Denis Thibon  
Associé

## 7.2 PROJET D'ORDRE DU JOUR ET PROJET DE TEXTE DES RÉOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES

### 7.2.1 Projet d'ordre du jour de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020

#### DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

- Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019.
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.
- Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et fixation du dividende.
- Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.
- Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff.
- Approbation de la politique de rémunération applicable aux administrateurs (hors Président-directeur général).
- Approbation de la politique de rémunération applicable au Président-directeur général.
- Approbation des informations figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et relatives à la rémunération des mandataires sociaux (article L. 225-37-3 I du Code de commerce).
- Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et attribués au titre de cet exercice au Président-directeur général.
- Renouvellement du mandat de KPMG Audit en qualité de commissaire aux comptes.
- Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

#### DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

- Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
- Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, par voie d'offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et délai de priorité obligatoire.
- Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, par voie d'offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
- Autorisation consentie au Conseil d'administration, en cas d'émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, de fixer le prix d'émission selon les modalités fixées par l'Assemblée générale dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois.
- Délégation de pouvoirs donnée au Conseil d'administration pour augmenter le capital social en vue de rémunérer des apports en nature.
- Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet, en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'augmenter le nombre de titres à émettre en vertu des cinq résolutions précédentes.
- Limitation globale des autorisations d'augmentation de capital immédiate et/ou à terme.
- Délégation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription.
- Modification des articles 8, 10.1.4, 10.2, 10.3 et 12 des statuts de la Société.
- Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités.

## 7.2.2 Projet de texte des résolutions proposées à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020

### RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

#### Première résolution

*(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019, du rapport de gestion du Conseil d'administration et des rapports des commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Conformément aux dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, l'Assemblée générale constate qu'il n'a pas été engagé de dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit code au cours de l'exercice écoulé.

#### Deuxième résolution

*(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, du rapport du Conseil d'administration sur la gestion du Groupe et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

#### Troisième résolution

*(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et fixation du dividende)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et après avoir constaté que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019 font apparaître un bénéfice net de 164 980 613,38 euros, auquel s'ajoute le report à nouveau antérieur d'un montant de 1 904 744 218,24 euros, décide, sur la proposition du Conseil d'administration, d'affecter comme suit le résultat de l'exercice :

#### Origine

Bénéfice de l'exercice	164 980 613,38 €
Report à nouveau antérieur	1 904 744 218,24 €
Résultat distribuable	2 069 724 831,62 €

#### Affectation

Réserve légale	1 042 728 €
Dividende distribué <sup>(1)</sup>	206 885 394 €
Report à nouveau	1 861 796 709,62 €

*(1) Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et existantes à la date de la réunion du Conseil d'administration qui arrête le projet de résolution et ouvrant en conséquence droit au dividende et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue jusqu'à la date de détachement du dividende en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues.*

L'Assemblée générale décide en conséquence la mise en paiement au titre des 76 624 220 actions portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et existantes à la date de la réunion du Conseil d'administration qui arrête le projet de résolutions, d'un dividende de 206 885 394 euros correspondant à une distribution de deux euros et soixante-dix centimes (2,70 euros) par action, étant précisé que tous pouvoirs sont donnés au Conseil d'administration pour déterminer le montant global définitif du dividende, puis le solde distribuable, et en conséquence le montant à porter au compte « report à nouveau ».

Le dividende de l'exercice 2019 sera détaché de l'action le 25 mai 2020 et mis en paiement le 27 mai 2020.

Cette distribution est éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France tel qu'indiqué à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

Il est rappelé que le dividende mis en paiement au titre des trois exercices précédents s'est établi comme suit :

Exercice	2019	2018	2017
Dividende net par action <i>(en euros)</i>	2,70 <sup>(1)</sup>	2,50 <sup>(1)</sup>	2,30 <sup>(1)</sup>

*(1) Montants éligibles en intégralité à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France tel qu'indiqué à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.*

#### Quatrième résolution

*(Approbation du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, et après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes prévu à l'article L. 225-40 du Code de commerce qui ne fait mention d'aucune convention nouvelle,

prend acte des informations relatives aux conventions conclues et aux engagements pris au cours du dernier exercice clos ou d'exercices antérieurs et approuvés par l'Assemblée générale, visées dans ce rapport.

## Cinquième résolution

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Thierry Le Hénaff)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constaté que le mandat d'administrateur de Monsieur Thierry Le Hénaff expire ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre (4) ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

## Sixième résolution

*(Approbation de la politique de rémunération des administrateurs, hors Président-directeur général)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux (hors Président-directeur général), approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, ladite politique telle que présentée au paragraphe 3.4.1.1 du présent document.

## Septième résolution

*(Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant la politique de rémunération du Président-directeur général, approuve, en application de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, ladite politique telle que présentée au paragraphe 3.4.2.1 du présent document.

## Huitième résolution

*(Approbation des informations figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et relatives à la rémunération des mandataires sociaux (article L. 225-37-3 I du Code de commerce))*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les informations prévues à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce qui y sont présentées, et qui figurent aux paragraphes 3.4.1.2 et 3.4.2.2 du présent document.

## Neuvième résolution

*(Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et attribués au titre de cet exercice au Président-directeur général)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de cet exercice à Monsieur Thierry Le Hénaff, tels qu'ils figurent au paragraphe 3.4.2.2 du présent document.

## Dixième résolution

*(Renouvellement du mandat de KPMG Audit en qualité de commissaire aux comptes)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir constaté que le mandat du cabinet KPMG Audit, commissaire aux comptes, vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

## Onzième résolution

*(Autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à acheter ou faire acheter des actions de la Société, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, du règlement européen n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 et du Titre IV du Livre II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social, à quelque moment que ce soit, étant précisé que cette limite de 10 % s'applique à un nombre d'actions de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée, dans les conditions suivantes :

- (i) le prix unitaire maximum d'achat ne devra pas excéder 100 euros.

Le Conseil d'administration pourra toutefois ajuster le prix d'achat susmentionné en cas d'incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu soit à l'élévation de la valeur nominale des actions, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division de la valeur nominale de l'action ou de regroupement d'actions, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action ;

- (ii) sur la base du capital social au 31 décembre 2019, le montant théorique global maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra pas excéder 766 242 200 euros ;
- (iii) les acquisitions réalisées par la Société en vertu de la présente autorisation ne pourront en aucun cas l'amener à détenir, directement ou indirectement, plus de 10 % des actions composant le capital social de la Société ;
- (iv) les actions rachetées et conservées par la Société seront privées de droit de vote et ne donneront pas droit au paiement du dividende ;
- (v) l'acquisition ou le transfert de ces actions pourront être effectués à tout moment, à l'exception des périodes d'offres publiques sur les titres de la Société, dans les conditions et limites, notamment de volumes et de prix, prévues par les textes en vigueur à la date des opérations considérées, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par le recours à des instruments financiers dérivés ou à des bons négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'administration appréciera.

L'Assemblée générale décide que ces achats d'actions pourront être effectués en vue de toute affectation permise par la loi ou qui viendrait à être permise par la loi, et notamment en vue :

- (i) de mettre en œuvre les pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers telles que les opérations d'achat ou de vente dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement et conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, ainsi que toute pratique de marché qui serait ultérieurement admise par l'Autorité des marchés financiers ou par la loi ;
- (ii) l'achat d'actions de la Société pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la Société au moment de l'acquisition ;
- (iii) de mettre en place et d'honorer des obligations et notamment de remettre des actions à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès par tous moyens immédiatement ou à terme à des actions de la Société, ainsi que réaliser toutes opérations de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'administration appréciera ;
- (iv) de couvrir des plans d'options d'achat d'actions octroyés aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe ;
- (v) d'attribuer gratuitement aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe des actions de la Société, notamment dans les conditions visées par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- (vi) de proposer aux salariés d'acquérir des actions, directement, ou par l'intermédiaire d'un Plan d'épargne entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- (vii) d'annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées en vue de réduire le capital de la Société.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour assurer l'exécution de cette autorisation, et notamment en fixer les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, établir et modifier tous documents, notamment d'information, effectuer toutes formalités, en ce compris affecter ou réaffecter les actions acquises aux différentes finalités poursuivies, et toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

L'Assemblée générale décide que cette autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet pour sa partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet et plus particulièrement celle donnée par l'Assemblée générale mixte du 21 mai 2019 dans sa 11<sup>ème</sup> résolution.

## RÉSOLUTIONS DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### Douzième résolution

*(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet d'émettre des actions de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-132 et L. 228-91 et suivants :

- (i) délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission, tant en France qu'à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société, en ce compris des bons, émis à titre onéreux ou gratuit, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;

- (ii) décide que le plafond du montant nominal de l'augmentation de capital de la Société immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de cette délégation est fixé à 50 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée générale, montant qui s'imputera sur le montant nominal global maximum prévu à la 18<sup>ème</sup> résolution et qui pourra être augmenté, le cas échéant, du montant nominal supplémentaire des actions de la Société à émettre pour préserver, conformément à la loi, et aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières et d'autres droits donnant accès au capital de la Société ;
- (iii) décide que le montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises et donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société au titre de la présente résolution, ne pourra excéder un (1) milliard d'euros ou la contre-valeur de ce montant en devise étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé (a) que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu, (b) que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est susceptible d'être réalisée en application des 12<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente Assemblée mais (c) que ce montant est autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce ;
- (iv) décide que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions et valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution et que le Conseil d'administration pourra instituer au profit des actionnaires un droit de souscription à titre réductible aux actions ou aux valeurs mobilières émises, qui s'exercera proportionnellement au droit de souscription dont ils disposent et dans la limite de leurs demandes ;
- (v) décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'administration pourra utiliser dans l'ordre qu'il détermine les facultés prévues par l'article L. 225-134 du Code de commerce ou certaines d'entre elles ;
- (vi) prend acte du fait que cette délégation emporte, de plein droit, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières donnant accès au capital qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- (vii) décide que le Conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- (viii) donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative :
  - de fixer le montant des émissions, le prix d'émission, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, ainsi que les autres modalités de leur émission,
  - de réaliser les émissions envisagées et, le cas échéant, y surseoir,
  - d'imputer les frais des émissions ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
  - et généralement, passer toute convention notamment afin de parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de cette délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

L'Assemblée générale décide que cette délégation est donnée au Conseil d'administration pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet et en particulier celle donnée par l'Assemblée générale mixte du 18 mai 2018 dans sa 15<sup>ème</sup> résolution.

### Treizième résolution

*(Délégation de compétence au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, par voie d'offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 1<sup>o</sup> du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et délai de priorité d'au moins 3 jours)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et suivants :

- (i) délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'offre au public (autre que celles visées à l'article L. 411-2 1<sup>o</sup> du Code monétaire et financier), tant en France qu'à l'étranger, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;

- (ii) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre en vertu de cette délégation ;
- (iii) décide que les actionnaires bénéficieront, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, d'un délai de priorité de souscription irréductible et réductible d'une durée d'au moins trois (3) jours de bourse, sans donner lieu à la création de droits négociables ; les titres non souscrits en vertu de ce droit pourront faire l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger, ou sur le marché international ;
- (iv) décide que le plafond du montant nominal de l'augmentation de capital de la Société, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de cette délégation est fixé à 10 % du montant du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée générale, montant qui s'imputera sur le montant nominal global maximum prévu à la 18<sup>ème</sup> résolution ci-après et qui pourra être augmenté, le cas échéant, du montant nominal supplémentaire des actions de la Société à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières et d'autres droits donnant accès au capital de la Société ;
- (v) décide que le montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises et donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société au titre de la présente résolution, ne pourra excéder un (1) milliard d'euros ou la contre-valeur de ce montant en devise étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé (a) que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu, (b) que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est susceptible d'être réalisée en application des 12<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente Assemblée mais (c) que ce montant est autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce ;
- (vi) décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par l'article L. 225-134 du Code de commerce ;
- (vii) prend acte du fait que la présente délégation emporte, de plein droit, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
- (viii) décide que le prix d'émission des actions émises ou auxquelles sont susceptibles de donner droit les valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation sera fixé de telle sorte que sur la base du taux de conversion ou d'échange, le prix d'émission des actions qui pourront être créées par conversion, échange ou de toute autre manière, devra être au moins égal au montant minimum prévu par les lois et règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %), après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
- (ix) décide que le Conseil d'administration pourra faire usage de la présente délégation de compétence, en tout ou partie, à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société, dans les limites et sous les conditions prévues par l'article L. 225-148 du Code de commerce ;
- (x) décide que le Conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- (xi) donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative :
- de fixer le montant des émissions, le prix d'émission, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, ainsi que les autres modalités de leur émission,
  - de réaliser les émissions envisagées et, le cas échéant, y surseoir,
  - d'imputer les frais des émissions ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
  - et généralement, passer toute convention notamment afin de parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de cette délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
- L'Assemblée générale décide que cette délégation est donnée au Conseil d'administration pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet et en particulier celle donnée par l'Assemblée générale mixte du 18 mai 2018 dans sa 16<sup>ème</sup> résolution.

## Quatorzième résolution

*(Délégation de compétence au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, en vue d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans le cadre d'une offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants :

- (i) délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, tant en France qu'à l'étranger, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles ;
- (ii) décide que ces émissions ne pourront être effectuées qu'à l'effet de (a) financer (directement ou indirectement) une opération de croissance externe, (b) émettre un emprunt convertible ou (c) rembourser un financement mis en place par la Société ;
- (iii) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et autres valeurs mobilières à émettre en vertu de cette délégation ;
- (iv) décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de cette délégation, est fixé à 10 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée générale, montant qui s'impute sur le plafond global des émissions sans droit préférentiel de souscription prévu à la 18<sup>ème</sup> résolution ci-après et qui pourra être augmenté, le cas échéant, du montant nominal supplémentaire des actions de la Société à émettre pour préserver, conformément à la loi, et aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières et d'autres droits donnant accès au capital de la Société ;
- (v) décide que le montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de titres de créances susceptibles d'être émises et donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société au titre de la présente résolution, ne pourra excéder un (1) milliard d'euros ou la contre-valeur de ce montant en devise étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, à la date d'émission, étant précisé (a) que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu, (b) que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est susceptible d'être réalisée

en application des 12<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente Assemblée mais (c) que ce montant est autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce ;

- (vi) prend acte du fait que cette délégation emporte, de plein droit, renonciation par les actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières donnant accès au capital émises en application de cette résolution donneront droit ;
- (vii) décide que le prix d'émission des actions émises ou auxquelles sont susceptibles de donner droit les valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation sera fixé de telle sorte que sur la base du taux de conversion ou d'échange, le prix d'émission des actions qui pourront être créées par conversion, échange ou de toute autre manière, devra être au moins égal au montant minimum prévu par les lois et règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %), après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
- (viii) décide que le Conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- (ix) donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative :
  - de fixer le montant des émissions, le prix d'émission, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre, ainsi que les autres modalités de leur émission,
  - de réaliser les émissions envisagées et, le cas échéant, y surseoir,
  - d'imputer les frais des émissions ainsi que les frais d'admission des titres de la Société aux négociations sur un marché réglementé sur le montant des primes afférentes à ces opérations et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
  - et généralement, passer toute convention notamment afin de parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de cette délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

L'Assemblée générale décide que cette délégation est conférée au Conseil d'administration pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet et en particulier celle donnée par l'Assemblée générale mixte du 18 mai 2018 dans sa 17<sup>ème</sup> résolution.



### Quinzième résolution

*(Autorisation consentie au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, en cas d'émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée générale dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce :

- (i) autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, en cas de mise en œuvre des 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions, à déroger aux conditions de fixation du prix d'émission des actions ordinaires de la Société prévues par lesdites résolutions et à le fixer selon les modalités suivantes :
- le prix d'émission des actions à émettre ou auxquelles sont susceptibles de donner droit les valeurs mobilières à émettre dans le cadre de ces résolutions sera, au choix du Conseil d'administration, égal : (i) au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, pondéré par les volumes lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix de l'émission ou (ii) au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %,
  - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au tiret qui précède,
  - le montant nominal maximum d'augmentation de capital résultant de la mise en œuvre de la présente résolution ne pourra excéder 10 % du capital social par période de 12 mois, montant qui s'imputera sur le plafond prévu dans la 13<sup>ème</sup> ou 14<sup>ème</sup> résolution suivant le cas ainsi que sur les plafonds prévus à la 18<sup>ème</sup> résolution ci-après ; et
- (ii) décide que le Conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La présente autorisation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet et en particulier celle donnée par l'Assemblée générale mixte du 18 mai 2018 dans sa 18<sup>ème</sup> résolution.

### Seizième résolution

*(Délégation de pouvoirs donnée au Conseil d'administration pour augmenter le capital social, dans la limite de 10 % du capital social en vue de rémunérer des apports en nature)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de l'article L. 225-147 :

- (i) délègue au Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires en vue d'augmenter le capital social pour rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, par l'émission en une ou plusieurs fois, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 ne sont pas applicables ;
- (ii) décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de cette délégation, ne pourra excéder 10 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée générale, montant qui s'imputera sur le plafond nominal prévu à la 14<sup>ème</sup> résolution de la présente Assemblée générale ;
- (iii) prend acte du fait que cette délégation emporte, de plein droit, renonciation par les actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières donnant accès au capital émises en application de cette résolution donneront droit ;
- (iv) décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation ;
- (v) décide que le Conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

L'Assemblée générale décide que cette délégation est conférée au Conseil d'administration pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet et en particulier celle donnée par l'Assemblée générale mixte du 18 mai 2018 dans sa 19<sup>ème</sup> résolution.

### Dix-septième résolution

*(Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'augmenter le montant des émissions en cas de demande excédentaire)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

- (i) autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à décider, dans le cadre de l'utilisation des délégations qui lui ont été consenties par les 12<sup>ème</sup> à 16<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent, dans les trente jours de la clôture de la souscription de l'émission initiale, l'augmentation du nombre de titres à émettre, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, et sous réserve du respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée ;
- (ii) décide que le Conseil d'administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- (iii) donne tous pouvoirs au Conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente autorisation conformément à la loi et aux règlements.

L'Assemblée générale décide que cette autorisation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet pour sa partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet et en particulier celle donnée par l'Assemblée générale mixte du 18 mai 2018 dans sa 20<sup>ème</sup> résolution.

## Dix-huitième résolution

*(Limitation globale des autorisations d'augmentation de capital immédiate et/ou à terme)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de fixer à :

- 50 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée générale, le montant nominal global maximum des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations et autorisations conférées par les 12<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions ;
- 10 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée générale, le plafond global des émissions avec suppression ou sans droit préférentiel de souscription, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations et autorisations conférées par les 14<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> résolutions,

étant précisé qu'à ces montants nominaux s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions de la Société à émettre au titre des ajustements effectués pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société.

## Dix-neuvième résolution

*(Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise – suppression du droit préférentiel de souscription)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129,

L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 228-92, L. 225-138 I et II et L. 225-138-1 du Code de commerce et aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

- (i) délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions existantes ou à émettre de la Société, réservées aux salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés ou groupements français ou étrangers qui lui sont liés, au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise (ci-après, les « **Bénéficiaires** ») ;
- (ii) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre en vertu de cette délégation et, le cas échéant, aux actions ou autres valeurs mobilières attribuées gratuitement en application de cette délégation ;
- (iii) prend acte du fait que cette délégation emporte, de plein droit, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles pourront donner droit les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en application de cette délégation ;
- (iv) décide que le plafond du montant nominal de l'augmentation de capital de la Société, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de cette délégation est fixé à treize millions cinq cent mille (13 500 000) euros, étant précisé que ce plafond n'inclut pas la valeur nominale des actions de la Société qui seront éventuellement émises au titre des ajustements effectués conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ;
- (v) décide que le prix de souscription des actions à émettre sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action Arkema sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée de la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil d'administration ; le Conseil d'administration pourra toutefois, s'il le juge opportun, réduire ou supprimer la décote susvisée, afin de tenir compte notamment des exigences des droits locaux applicables en cas d'offre aux adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise de titres sur le marché international ou à l'étranger ;
- (vi) décide que le Conseil d'administration pourra procéder à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société en substitution de tout ou partie de la décote mentionnée ci-dessus et/ou de l'abondement, étant entendu que l'avantage total résultant de cette attribution ne pourra pas excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-21 et L. 3332-11 du Code du travail, et que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, du fait de l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital s'imputera sur le montant des plafonds visés au paragraphe (iv) ci-dessus.

L'Assemblée générale décide que le Conseil d'administration disposera, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, de tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour :

- déterminer que les souscriptions pourront être réalisées directement par les Bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement ou tout autre organisme collectif autorisé par la réglementation ;
- arrêter, dans les conditions légales, la liste des sociétés, ou groupements, dont les salariés et anciens salariés adhérents d'un ou plusieurs Plans d'épargne d'entreprise pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières émises et, le cas échéant, recevoir les actions ou valeurs mobilières attribuées gratuitement ;
- fixer le prix de souscription des actions et les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription ;
- fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive) ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur ;
- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et, notamment, choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes prévues ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités ;
- constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, après éventuelle réduction en cas de sursouscription ;
- déterminer, s'il y a lieu, le montant des sommes à incorporer au capital dans la limite ci-dessus fixée, le ou les postes des capitaux propres où elles sont prélevées ainsi que la date de jouissance des actions ainsi créées ;
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- prendre toute mesure pour la réalisation définitive des augmentations de capital, procéder aux formalités consécutives à celles-ci, notamment celles relatives à la cotation des titres créés, et apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, et généralement faire tout ce qui est nécessaire.

L'Assemblée générale décide que cette délégation est donnée pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet et en particulier celle donnée par l'Assemblée générale mixte du 18 mai 2018 dans sa 22<sup>ème</sup> résolution.

### Vingtième résolution

*(Modification des articles 8, 10.1.4, 10.2, 10.3 et 12 des statuts de la Société)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration décide :

- conformément aux dispositions de l'article 198 de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises qui prévoient un régime légal de procédure d'identification des actionnaires au porteur de la Société, de supprimer l'article 8.1 des statuts, et en conséquence modifier le titre de l'article 8 comme suit « Article 8. Déclaration de franchissement de seuil » et supprimer le titre de l'article 8.2.

Le reste de l'article 8 reste inchangé.

- conformément aux dispositions de l'article 185 de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises ayant supprimé la notion de « jetons de présence » et au nouvel article L. 225-37-2 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 de modifier comme suit l'article 10.1.4 des statuts :

#### « 10.1.4 Rémunérations

*Conformément à la politique de rémunération des administrateurs votée chaque année en assemblée générale dans les conditions prévues à l'article L. 225-98 du Code de commerce, le Conseil alloue, suivant les modalités pratiques prévues dans la politique, une rémunération aux administrateurs en respectant le montant global maximum fixé par l'assemblée générale.*

*La politique de rémunération des administrateurs proposée par le Conseil à l'assemblée générale doit être conforme à l'intérêt social, contribuer à la pérennité de la Société et s'inscrire dans la stratégie commerciale de cette dernière.*

*Les frais exposés par les administrateurs pour l'exercice de leur mandat sont remboursés par la société sur justificatif. » ;*

- conformément aux dispositions de l'article L. 225-23 du Code de commerce, telles que modifiées par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019,
  - de modifier comme suit l'article 10.2 des statuts :
    1. remplacer le premier alinéa par les dispositions suivantes :
 

*« Lorsque le rapport présenté par le conseil d'administration lors de l'assemblée générale en application de l'article L.225-102 du Code de commerce établit que les actions détenues par le personnel de la Société ainsi que par les sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 dudit Code, représentent plus de 3 % du capital social, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale ordinaire selon les modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ainsi que par les présents statuts. »*
    2. remplacer le dernier alinéa par les dispositions suivantes :

« Les dispositions de l'article 10.1.1 relatives au nombre d'actions devant être détenues par un administrateur ne sont pas applicables à l'administrateur représentant les salariés actionnaires. Néanmoins, l'administrateur représentant les salariés actionnaires devra détenir, soit individuellement, soit à travers un Fonds Commun de Placement d'Entreprise (FCPE) régi par les articles L. 214-164 et suivants du Code monétaire et financier, au moins une action ou un nombre de parts dudit fonds équivalent au moins à une action. »

Le reste de l'article 10.2 reste inchangé ;

- après avoir pris connaissance de l'avis favorable du Comité de Groupe, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019, de modifier comme suit l'article 10.3 des statuts à l'effet de déterminer les modalités de désignation d'un second administrateur représentant les salariés :

### « 10.3 Administrateur représentant les salariés

Le nombre d'administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'administration est déterminé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, en fonction du nombre d'administrateurs nommés par l'assemblée générale ordinaire.

Il est procédé à la désignation du ou des administrateurs représentant les salariés dans les conditions suivantes :

- le Comité de Groupe prévu à l'article L. 2331-1 du Code du travail (dont les attributions sont assurées par la délégation française du Comité de Groupe Européen conformément à l'accord constitutif du Comité de Groupe Européen Arkema du 21 mars 2007) désigne l'administrateur représentant les salariés ;
- lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'assemblée générale est supérieur à huit, un deuxième administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'Entreprise Européen prévu à l'article L. 2343-1 du Code du Travail (dont les attributions sont assurées par l'ensemble des membres du Comité de Groupe Européen conformément à l'accord constitutif du Comité de Groupe Européen Arkema du 21 mars 2007).

Les candidats au(x) poste(s) d'administrateur(s) représentant les salariés sont présentés par les organisations syndicales représentées au sein de la délégation française du Comité de Groupe Européen (ou du Comité de Groupe Européen en cas de désignation d'un second administrateur). Tout candidat présenté doit remplir les conditions légales et réglementaires de désignation.

Après avoir été informées de la désignation prévue du ou des administrateurs représentant les salariés, les organisations syndicales visées ci-dessus communiquent au Président du Comité de Groupe Européen l'identité des candidats présentés, au plus tard dans les quinze jours précédant l'établissement de l'ordre du jour de la réunion du Comité de Groupe Européen prévue pour la désignation du ou des administrateur(s) représentant les salariés, accompagnée d'un document décrivant le parcours professionnel de chaque candidat.

La désignation de l'administrateur représentant les salariés a lieu par vote à la majorité simple à bulletin secret des membres titulaires de la délégation française du Comité de Groupe Européen et, pour la désignation d'un deuxième administrateur, de l'ensemble des membres titulaires de cette instance. En cas

de partage des voix, il est procédé à un deuxième tour entre les candidats ayant obtenu le plus grand nombre de voix. En cas de nouveau partage des voix, un troisième tour sera organisé entre les candidats du deuxième tour à l'issue duquel, en cas de nouveau partage des voix, le candidat ayant l'ancienneté la plus importante au sein du groupe Arkema sera retenu.

La durée des fonctions d'un administrateur représentant les salariés est celle prévue à l'article 10.1.2 ci-dessus, ses fonctions prenant fin à l'issue de la réunion du Comité de Groupe Européen ayant statué sur le renouvellement ou le remplacement dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Ce renouvellement ou remplacement a lieu lors de la première réunion ordinaire du Comité de Groupe Européen qui suit l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société. Toutefois un administrateur représentant les salariés est réputé démissionnaire d'office, en cas de perte de la qualité de salarié de la Société ou d'une de ses filiales ayant son siège sur le territoire français et son mandat prend fin de plein droit.

En cas de vacance d'un poste d'administrateur représentant les salariés, pour quelque raison que ce soit, son remplacement s'effectuera dans les conditions prévues ci-dessus et la personne désignée en remplacement exercera ses fonctions pendant la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur. Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur représentant les salariés, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Le ou les administrateur(s) représentant les salariés n'est/ne sont pas pris en compte pour la détermination des nombres minimal et maximal d'administrateurs prévue à l'article 10.1 ci-dessus, ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

Les dispositions de l'article 10.1.1 relatives au nombre d'actions devant être détenues par un administrateur ne sont pas applicables à(aux) administrateur(s) représentant les salariés.

Si, à la clôture d'un exercice, les dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont plus applicables à la Société, le mandat du ou des administrateur(s) représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion du Conseil d'administration qui constate la sortie de la Société du champ d'application de l'article susvisé. » ;

- conformément aux dispositions de l'article L. 225-37, alinéa 3 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019, d'ajouter après le 6<sup>ème</sup> alinéa de l'article 12, l'alinéa suivant :

### « Article 12. Délibérations du Conseil d'administration

(...)

Le conseil d'administration peut également prendre par consultation écrite des administrateurs les décisions relevant de ses attributions propres, telles que définies au troisième alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce. »

Le reste de l'article 12 reste inchangé.

### Vingt-et-unième résolution

(Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités)

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée aux fins d'accomplir toutes formalités de dépôt, de publicité ou autres qu'il appartiendra.

## 7.3 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 19 MAI 2020

Le Conseil d'administration propose de soumettre au vote des actionnaires, lors de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020, les résolutions décrites ci-après.

### Résolutions de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire

#### Approbation des comptes annuels (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> résolutions)

Les 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> résolutions ont respectivement pour objet d'approuver les comptes sociaux de la Société et les comptes consolidés du Groupe Arkema de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Ainsi, aux termes de la 1<sup>ère</sup> résolution, le Conseil vous propose d'approuver les comptes sociaux de l'exercice 2019 tels qu'ils sont présentés dans le rapport de gestion du Conseil d'administration ainsi que toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui y sont mentionnées. Il vous est également demandé de constater qu'il n'a pas été engagé de dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts au cours de l'exercice écoulé. Dans la 2<sup>ème</sup> résolution, il vous est proposé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, d'approuver les comptes consolidés de l'exercice 2019 ainsi que toutes les opérations qu'ils traduisent ou qui y sont mentionnées.

#### Affectation du résultat et fixation du dividende (3<sup>ème</sup> résolution)

La 3<sup>ème</sup> résolution a pour objet de décider de l'affectation du bénéfice de l'exercice 2019 de la Société, tel qu'il ressort des comptes sociaux, et qui s'élève à 1 64 980 613,38 euros, auquel s'ajoute le report à nouveau antérieur d'un montant de 1 904 744 218,24 euros. Le Conseil d'administration vous propose en conséquence d'affecter ce résultat de la façon suivante :

##### Origine

Bénéfice de l'exercice	1 64 980 613,38 €
Report à nouveau antérieur	1 904 744 218,24 €
Résultat distribuable	2 069 724 831,62 €

##### Affectation

Réserve légale	1 042 728 €
Dividende distribué <sup>(1)</sup>	206 885 394 €
Report à nouveau	1 861 796 709,62 €

(1) Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et existantes à la date de la réunion du Conseil d'administration qui arrête le projet de résolution et ouvrant en conséquence droit au dividende et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue jusqu'à la date de détachement du dividende en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues.

La mise en paiement du dividende au titre des 76 624 220 actions portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2019 et existantes à la date de la réunion du Conseil d'administration qui arrête le projet de textes des résolutions, d'un montant de 206 885 394 euros, correspondrait à une distribution de deux euros et soixante-dix centimes (2,70 euros) par action.

Le dividende de l'exercice 2019 serait détaché de l'action le 25 mai 2020 et mis en paiement à compter du 27 mai 2020.

Cette distribution serait éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France tel qu'indiqué à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

Il est rappelé que le dividende mis en paiement au titre des trois exercices précédents s'est établi ainsi :

Exercice	2019	2018	2017
Dividende net par action (en euros)	2,70 <sup>(1)</sup>	2,50 <sup>(1)</sup>	2,30 <sup>(1)</sup>

(1) Montants éligibles en intégralité à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France tel qu'indiqué à l'article 158.3-2° du Code général des impôts.

La distribution de ce dividende de deux euros et soixante-dix centimes (2,70 euros) par action représenterait une augmentation de 8 % par rapport à l'année précédente. Cette proposition réaffirme l'importance du dividende comme un élément clé de la politique de retour à l'actionnaire. Elle témoigne de la confiance du Conseil dans les perspectives de développement du Groupe et la solidité de sa génération de trésorerie.

## Approbation des conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 et suivants du Code de commerce (4<sup>ème</sup> résolution)

Conformément à la loi, le Conseil d'administration a procédé à l'examen annuel des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Il a constaté (i) que la seule convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs et dont l'exercice s'est poursuivi au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 est l'engagement lié à la cessation de fonctions du Président-directeur général et (ii) qu'aucune convention nouvelle ni aucun engagement non encore approuvé par l'Assemblée générale n'est intervenu au cours de l'exercice 2019. Le Conseil vous propose de prendre acte, dans la **4<sup>ème</sup> résolution**, des informations relatives aux conventions conclues et aux engagements pris au cours du dernier exercice clos ou d'exercices antérieurs et approuvés par l'Assemblée générale telles qu'elles sont présentées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes figurant dans la section 7.1 du présent chapitre.

## Renouvellement du mandat de Monsieur Thierry Le Hénaff (5<sup>ème</sup> résolution)

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 26 février 2020, a pris acte que le mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff, arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2020. En conséquence, sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration vous propose au titre de la **5<sup>ème</sup> résolution** de renouveler le mandat d'administrateur de M. Thierry Le Hénaff pour une durée de quatre années expirant à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en 2024 à l'effet de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Les renseignements concernant M. Thierry Le Hénaff figurent aux paragraphes 3.2.1.2 et 3.2.1.3 du présent document.

À l'issue de l'Assemblée générale, et sous réserve du vote favorable de celle-ci à ladite résolution, le Conseil d'administration serait ainsi composé de treize membres dont six femmes, soit un taux de féminisation de 42 % (hors administrateur représentant les salariés).

## Approbation des politiques de rémunération applicables aux administrateurs et au Président-directeur général (6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> résolutions)

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi « Pacte », le Conseil vous propose dans la **6<sup>ème</sup> résolution** d'approuver la politique de rémunération applicable aux administrateurs, hors Président-directeur général, telle que déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Cette politique de rémunération figure au paragraphe 3.4.1.1 du présent document.

Le Conseil vous propose par ailleurs, dans la **7<sup>ème</sup> résolution** d'approuver la politique de rémunération applicable au Président-directeur général telle que déterminée par le Conseil d'administration du 26 février 2020, sur recommandation du Comité de nomination, des rémunérations et de la gouvernance et présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Cette politique de rémunération figure au paragraphe 3.4.2.1 du présent document.

## Approbation des informations figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et relatives à la rémunération des mandataires sociaux (article L. 225-37-3 I du Code de commerce) (8<sup>ème</sup> résolution)

Conformément à l'article L. 225-100 II du Code de commerce, la **8<sup>ème</sup> résolution** a pour objet de soumettre à l'approbation des actionnaires les éléments relatifs aux rémunérations des administrateurs et du Président-directeur général visés à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce, présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Ces informations figurent aux paragraphes 3.4.1.2 et 3.4.2.2 du présent document.

## Approbation des éléments de la rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et attribués au titre de cet exercice à chaque dirigeant mandataire social de la Société (9<sup>ème</sup> résolution)

Conformément à l'article L. 225-100 III du Code de commerce, la **9<sup>ème</sup> résolution** a pour objet de soumettre à l'approbation des actionnaires les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de ce même exercice. L'approbation de cette résolution conditionnera le versement de la rémunération variable due au titre dudit exercice clos.

Le Conseil d'administration vous propose d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice

clos le 31 décembre 2019 ou attribués au titre de cet exercice à M. Thierry Le Hénaff, Président-directeur général et seul dirigeant mandataire social de la Société. Ces éléments figurent de manière détaillée au paragraphe 3.4.2.2 du présent document.

### Renouvellement des commissaires aux comptes (10<sup>ème</sup> résolution)

Le Conseil d'administration vous propose, dans la 10<sup>ème</sup> résolution, de prendre acte que le mandat de KPMG Audit, commissaire aux comptes, vient à expiration à l'issue de l'Assemblée générale et vous propose de le renouveler pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera, en 2026, sur les comptes de l'exercice 2025.

### Rachat d'actions (11<sup>ème</sup> résolution)

Jusqu'au 31 janvier 2020, la Société a acquis, dans le cadre de l'autorisation d'opérer sur les titres de la Société accordée par la 11<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale du 21 mai 2019, 261 000 actions de la Société destinées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions, permettant ainsi de procéder sans effet dilutif aux attributions effectives d'actions de performance.

L'autorisation accordée par l'Assemblée générale du 21 mai 2019 arrivant à échéance prochainement, il vous est proposé, dans la 11<sup>ème</sup> résolution, d'autoriser à nouveau le Conseil d'administration, pour une période de 18 mois, à acheter ou faire acheter des actions de la Société, à quelque moment que ce soit, **à l'exception des périodes d'offres publiques** sur les titres de la Société, à un prix maximum de **100 euros** par action.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société **représentant au maximum 10 % du capital social de la Société**. Sur la base du capital social au 31 décembre 2019, le montant théorique global maximum des fonds destinés à la réalisation de ce programme d'achat d'actions ne pourra pas excéder 766 242 200 euros.

Ces opérations pourraient être réalisées en vue de toute affectation permise par la loi et par la résolution soumise au vote de l'Assemblée et, en premier lieu, seraient destinées à la couverture des plans d'attribution d'actions de performance.

Cette nouvelle autorisation priverait d'effet, à compter de la date de la présente Assemblée générale, pour sa partie non utilisée, la 11<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 21 mai 2019.

Le détail des programmes en cours et à venir figure au paragraphe 6.2.4 du présent document.

## Résolutions de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

### Délégations de compétence données au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (12<sup>ème</sup> à 19<sup>ème</sup> résolutions)

Les délégations de compétence et autorisations consenties au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 18 mai 2018 arrivant à échéance le 17 juillet 2020, nous vous proposons de les renouveler. Les délégations de compétence et autorisations qui vous sont soumises en remplacement des délégations susvisées et qui recueilleront un vote favorable priveront d'effet, à compter de la date de la présente Assemblée générale, les délégations consenties précédemment ayant le même objet.

Les délégations et autorisations qui vous sont soumises permettraient que soit réalisée, sur décision du Conseil d'administration, l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société en France, à l'étranger et/ou sur les marchés internationaux, en maintenant le droit préférentiel de souscription des actionnaires ou en le supprimant, en fonction des opportunités offertes par les marchés financiers et dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires, afin d'offrir au Conseil d'administration la possibilité de financer, de la manière la plus appropriée, des opérations de recapitalisation liées à d'éventuelles opérations de croissance externe ou encore l'émission d'emprunts convertibles.

Les délégations au titre des 12<sup>ème</sup> à 16<sup>ème</sup> résolutions **ne pourront pas être utilisées par le Conseil d'administration**, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, **à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société** et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

### Émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (12<sup>ème</sup> résolution)

La 12<sup>ème</sup> résolution a pour objet de consentir au Conseil d'administration une délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la Société, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par l'émission, **avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires**, tant en France qu'à l'étranger, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société, c'est-à-dire par exemple, des obligations convertibles, des obligations à bons de souscription d'actions ou des bons de souscription d'actions émis de manière autonome, étant précisé que votre décision emporterait renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions susceptibles d'être émises à partir de ces valeurs mobilières initialement émises en application de cette résolution.

Le **montant nominal maximal des augmentations de capital** susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à 50 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale, étant entendu que le montant des émissions qui seraient réalisées en vertu de cette délégation s'imputerait sur le plafond

global de 50 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale qu'il vous est proposé de fixer aux termes de la 18<sup>ème</sup> résolution et sur lequel s'imputeront l'ensemble des émissions décidées en vertu des 12<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions, et que nous vous décrivons ci-après.

Le **montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de titres de créances** sur la Société (donnant immédiatement ou à terme accès au capital) susceptibles d'être émis en vertu de cette délégation serait fixé à **un (1) milliard d'euros** ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autre devise ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant serait commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est susceptible d'être réalisée en application des 12<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions soumises à votre Assemblée et que nous vous décrivons ci-après, mais qu'il serait autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

Cette délégation serait consentie pour une durée de **vingt-six (26) mois** à compter de la date de la présente Assemblée générale.

### **Émissions sans droit préférentiel de souscription des actionnaires (13<sup>ème</sup> à 16<sup>ème</sup> résolutions)**

Afin d'être en mesure de répondre rapidement à toute opportunité financière offerte notamment par la diversité des marchés financiers en France et à l'étranger, le Conseil d'administration peut être conduit à procéder à des émissions susceptibles d'être placées auprès d'investisseurs intéressés par certains types de produits financiers. Cela implique que le Conseil d'administration puisse procéder à ces émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Ainsi, aux termes de la **13<sup>ème</sup> résolution**, il vous est proposé de consentir au Conseil d'administration une délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la Société, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par l'émission, **avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'offre au public, autre que celles visées à l'article L. 411-2 1<sup>o</sup> du Code monétaire et financier**, tant en France qu'à l'étranger, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société étant précisé que votre décision emporterait renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions susceptibles d'être émises à partir de ces valeurs mobilières initialement émises en application de cette résolution. Les actionnaires bénéficieraient cependant, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, **d'un délai de priorité de souscription irréductible et réductible d'une durée d'au moins trois (3) jours**, sans donner lieu à la création de droits négociables.

Le **plafond du montant nominal de l'augmentation de capital** de la Société, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de cette délégation est fixé à **10 % du montant du capital social de la Société** à la date de la présente Assemblée générale, montant qui s'imputera sur le plafond global de 50 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale fixé par la 18<sup>ème</sup> résolution et sur le plafond global

de 10 % prévu pour les émissions sans droit préférentiel de souscription fixés par la 18<sup>ème</sup> résolution.

Le **montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de titres de créance** sur la Société susceptibles d'être émises au titre de la présente résolution, ne pourrait excéder **un (1) milliard d'euros** ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autre devise ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global d'**un (1) milliard d'euros** pour l'émission des titres de créance en application des 12<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente Assemblée, mais qu'il serait autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

Le prix d'émission des actions émises ou auxquelles sont susceptibles de donner droit les valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation serait fixé de telle sorte que sur la base du taux de conversion ou d'échange, le prix d'émission des actions qui pourront être créées par conversion, échange ou de toute autre manière, devra être au moins égal au montant minimum prévu par les lois et règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une **décote maximale de 10 %**), après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance. Le Conseil d'administration pourrait également faire usage de cette délégation de compétence, en tout ou partie, à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société, dans les limites et sous les conditions prévues par l'article L. 225-148 du Code de commerce.

Cette délégation serait consentie pour une durée de **vingt-six (26) mois** à compter de la date de la présente Assemblée générale.

Aux termes de la **14<sup>ème</sup> résolution**, il vous est proposé de consentir au Conseil d'administration une délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la Société, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par l'émission, **avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une offre visée à l'article L. 411-2 1<sup>o</sup> du Code monétaire et financier**, tant en France qu'à l'étranger, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société.

Ces émissions ne pourront être effectuées qu'à l'effet de financer (directement ou indirectement) une opération de croissance externe, d'émettre un emprunt convertible ou de rembourser un financement externe mis en place par la Société.

Le **plafond du montant nominal de l'augmentation de capital** de la Société, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de cette délégation est fixé à **10 % du montant du capital social de la Société** à la date de la présente Assemblée générale, montant qui s'imputera sur le plafond global de 50 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale et sur le plafond global de 10 % prévu pour les émissions sans droit préférentiel de souscription fixés par la 18<sup>ème</sup> résolution.

Le **montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de titres de créance** sur la Société susceptibles



d'être émises au titre de la présente résolution, ne pourrait excéder **un (1) milliard d'euros** ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en autre devise ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global d'un (1) milliard d'euros pour l'émission des titres de créance en application des 12<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente Assemblée, mais qu'il serait autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce.

Le prix d'émission des actions émises ou auxquelles sont susceptibles de donner droit les valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation serait fixé de telle sorte que sur la base du taux de conversion ou d'échange, le prix d'émission des actions qui pourront être créées par conversion, échange ou de toute autre manière, devra être au moins égal au montant minimum prévu par les lois et règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une **décote maximale de 10 %**), après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

Cette délégation serait consentie pour une durée de **vingt-six (26) mois** à compter de la date de la présente Assemblée générale.

Aux termes de la **15<sup>ème</sup> résolution**, il vous est proposé, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société dans le cadre des 13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent, de permettre au Conseil d'administration de déroger aux conditions de fixation du prix d'émission des actions prévues par lesdites résolutions et de le fixer selon les modalités suivantes :

- le prix d'émission des actions à émettre ou auxquelles sont susceptibles de donner droit les valeurs mobilières à émettre dans le cadre de ces résolutions serait, au choix du Conseil d'administration, égal : (i) au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix de l'émission ou (ii) au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 % ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme au capital de la Société serait tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au tiret qui précède.

Le montant nominal maximum d'augmentation de capital résultant de la mise en œuvre de cette résolution ne pourrait excéder 10 % du capital social par période de 12 mois, montant qui s'imputerait sur le plafond prévu dans la 12<sup>ème</sup> ou 13<sup>ème</sup> résolution, suivant le cas, ainsi que sur les plafonds prévus à la 18<sup>ème</sup> résolution ci-après.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de **vingt-six (26) mois** à compter de la présente Assemblée générale.

Enfin, aux termes de la **16<sup>ème</sup> résolution**, il vous est proposé de consentir au Conseil d'administration une délégation de pouvoirs à l'effet d'augmenter le capital social de la Société pour rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, par l'émission en une ou plusieurs fois, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la Société, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 ne sont pas applicables.

Cette délégation emporterait, de plein droit, renonciation par les actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières donnant accès au capital émises en application de cette résolution donneront droit.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de cette délégation, ne pourrait excéder **10 % du capital social** de la Société à la date de la présente Assemblée générale, montant qui s'imputerait sur le plafond nominal prévu à la 14<sup>ème</sup> résolution de la présente Assemblée générale.

Cette délégation serait conférée pour une durée de **vingt-six (26) mois** à compter de la présente Assemblée générale.

#### **Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (Greenshoe) (17<sup>ème</sup> résolution)**

Le Conseil d'administration vous propose, dans la **17<sup>ème</sup> résolution**, de lui déléguer la compétence pour décider, dans les trente jours de la clôture de la souscription de l'émission initiale, pour chacune des émissions qui seraient décidées en application des 12<sup>ème</sup> à 16<sup>ème</sup> résolutions décrites ci-avant, l'augmentation du nombre de titres à émettre, dans la limite de 15 % de l'émission initiale, sous réserve du respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée et des plafonds prévus à la 18<sup>ème</sup> résolution, et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale.

Cette délégation serait consentie pour une durée de **vingt-six (26) mois** à compter de la date de la présente Assemblée générale.

#### **Limitation du montant global des autorisations (18<sup>ème</sup> résolution)**

La **18<sup>ème</sup> résolution** a pour objet de fixer une **limitation globale** au montant nominal des augmentations de capital, immédiates ou à terme, avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires susceptibles d'être réalisées par le Conseil d'administration en vertu des 12<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions que nous vous avons décrites ci-avant.

Le montant nominal global des augmentations du capital social visé aux 12<sup>ème</sup> à 17<sup>ème</sup> résolutions que nous vous proposons serait plafonné à **50 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale**.

Ce montant pourrait être éventuellement augmenté du montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, conformément aux dispositions légales.

Le montant nominal global des augmentations du capital social visé aux 14<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> résolutions que nous vous proposons serait plafonné à **10 % du capital social à la date de la présente Assemblée générale**.

### Délégation de compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise (19<sup>ème</sup> résolution)

Il vous est proposé, dans la **19<sup>ème</sup> résolution**, de déléguer au Conseil d'administration la compétence de procéder à des émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservées aux salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés ou groupements français ou étrangers qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein de la Société ou de son groupe.

Le **plafond du montant nominal de l'augmentation de capital** de la Société, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation serait fixé à **13,5 millions d'euros**, soit moins de 2 % du capital de la Société à la date de la présente Assemblée générale.

Le prix d'émission des actions à émettre serait égal à la moyenne des cours cotés 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 de la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que ce dernier pourra toutefois, s'il le juge opportun, réduire ou supprimer la décote susvisée, afin de tenir compte notamment des exigences des droits locaux applicables en cas d'offre aux adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise de titres sur le marché international ou à l'étranger.

Cette délégation serait consentie pour une durée de **vingt-six (26) mois** à compter de la date de la présente Assemblée générale.

### Modification des statuts (20<sup>ème</sup> résolution)

La **20<sup>ème</sup> résolution** concerne diverses modifications statutaires résultant de l'entrée en vigueur de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi « Pacte » et de la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019 dite loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés :

- suppression de l'article 8.1 des statuts relatif à l'identification des actionnaires au porteur, la loi Pacte ayant introduit un régime légal en la matière prévu au nouvel article L. 228-2 du Code de commerce. En conséquence, modification du titre de l'article 8 comme suit « Article 8. Déclaration de franchissement de seuil » et suppression du titre de l'article 8.2 ;

- mise en conformité de l'article 10.1.4 des statuts avec l'article L. 225-45 du Code de commerce, tel que modifié par la loi Pacte, ayant supprimé la notion de « jetons de présence » pour la remplacer par la notion de « rémunération » et l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, tel que modifié par l'ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 soumettant la politique de rémunération des administrateurs à l'approbation de l'Assemblée générale ;
- modification de l'article 10.2 des statuts de la Société en conformité avec les dispositions de la loi Pacte ayant supprimé la dispense de désignation de représentants lorsque le Conseil d'administration comprend déjà un ou plusieurs administrateurs nommés parmi les membres du Conseil de surveillance des FCPE représentant les salariés ou un ou plusieurs administrateurs librement élus par les salariés.  
Cette modification n'aurait pas de conséquence pour Arkema qui désigne déjà un administrateur représentant les salariés actionnaires en conformité avec la loi et les statuts ;
- après avis favorable du Comité de Groupe (délégation française au comité de groupe européen), et conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, tel que modifié par la loi Pacte, ayant abaissé de 12 à 8 le nombre d'administrateurs composant le Conseil d'administration au-delà duquel s'applique l'obligation de désigner un second administrateur représentant les salariés, modification de l'article 10.3 des statuts à l'effet de déterminer les modalités de désignation des administrateurs représentants les salariés ;
- modification de l'article 12 des statuts de la Société afin de prévoir la possibilité pour certaines décisions limitativement énumérées par la réglementation d'être prise par consultation écrite des administrateurs, à savoir notamment les nominations d'administrateur en cas de vacance d'un poste par décès ou démission, les autorisations d'octroyer des cautions, avals et garanties, les modifications des statuts visant à les mettre en conformité avec des dispositions législatives et réglementaires et la convocation d'une Assemblée générale.

### Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

Le Conseil d'administration vous propose, aux termes de la **21<sup>ème</sup> résolution**, de conférer tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de l'Assemblée à l'effet d'accomplir toutes formalités nécessaires.

Ce rapport reprend les principales dispositions du projet de texte des résolutions. Nous vous remercions de bien vouloir vous prononcer sur ce projet de manière favorable.

Le Conseil d'administration

## 7.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS À UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

### KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Tour Eqho  
2, avenue Gambetta  
92066 Paris-La Défense Cedex  
775 726 417 RCS Nanterre

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie régionale de Versailles

### ERNST & YOUNG Audit

Tour First  
TSA 14444  
92037 Paris-La Défense Cedex  
S.A.S. à capital variable  
344 366 315 RCS Nanterre

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie régionale de Versailles

### Arkema S.A.

Siège social : 420, rue d'Estienne d'Orves - 92700 Colombes

### Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise

#### Assemblée générale mixte du 19 mai 2020 – dix-neuvième résolution

À l'Assemblée générale de la société Arkema,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital existants ou à émettre de votre société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés et aux anciens salariés de votre société et des sociétés ou groupements français ou étrangers qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, pour un montant nominal maximal de 13 500 000 euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette opération est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires ou valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

## **7 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Paris-La Défense, le 26 février 2020

Les Commissaires aux Comptes

### **KPMG Audit**

*Département de KPMG S.A.*

Bertrand Desbarrières  
*Associé*

Eric Dupré  
*Associé*

### **ERNST & YOUNG Audit**

Denis Thibon  
*Associé*

## 7.5

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

**KPMG Audit**  
**Département de KPMG S.A.**

Tour Egho  
2, avenue Gambetta  
92066 Paris-La Défense Cedex  
775 726 417 RCS Nanterre

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie régionale de Versailles

**ERNST & YOUNG Audit**

Tour First  
TSA 14444  
92037 Paris-La Défense Cedex  
S.A.S. à capital variable  
344 366 315 RCS Nanterre

Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie régionale de Versailles

## Assemblée générale mixte du 19 mai 2020 – Douzième à dix-septième résolutions

### Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, et du pouvoir de mettre en œuvre leurs modalités pratiques, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions, en France ou à l'étranger, et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions de votre société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de votre société (douzième résolution),
  - émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription et délai de priorité obligatoire, par voie d'offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de votre société (treizième résolution),
  - émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, d'actions de votre société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société (quatorzième résolution) ;
- de l'autoriser, par la quinzième résolution, et dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée aux treizième et quatorzième résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social par période de douze mois ;
- de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de votre société dans la limite de 10 % du capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés (seizième résolution).

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 50 % du capital social de la Société au titre des douzième à dix-septième résolutions. En particulier, le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 10 % du montant du capital social de votre société à la date de la présente Assemblée générale au titre des treizième, quatorzième et seizième résolutions.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance susceptibles d'être émis, donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, ne pourra excéder 1 milliard d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission dans une autre devise ou dans une unité de compte à la date de la décision d'émission, au titre des douzième à dix-septième résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer, dans la limite de 15 % de l'émission initiale, dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux douzième à seizième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la dix-septième résolution.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur les propositions de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant les émissions, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration au titre des treizième, quatorzième et quinzième résolutions.

Par ailleurs, ce rapport, ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la douzième résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les treizième, quatorzième et quinzième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de chacune de ces délégations par votre Conseil d'administration en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières, donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de votre société avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription.

Paris-La Défense, le 26 février 2020

Les Commissaires aux Comptes

**KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.

Eric Dupré

Associé

Bertrand Desbarrières

Associé

**ERNST & YOUNG Audit**

Denis Thibon

Associé

# INFORMATIONS SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

# 8

## 8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES 390

- 8.1.1 Responsable du Document d'enregistrement universel 390
- 8.1.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel **RFA** 390
- 8.1.3 Responsables du contrôle des comptes 390

## 8.2 RESPONSABLE DE L'INFORMATION 391

## 8.3 TABLE DE CONCORDANCE ET TABLE DE RÉCONCILIATION 391

- 8.3.1 Incorporation par référence 391
- 8.3.2 Table de concordance 391
- 8.3.3 Table de réconciliation 396

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

## 8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

### 8.1.1 Responsable du Document d'enregistrement universel

Thierry Le Hénaff, Président-directeur général d'Arkema.

### 8.1.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation, et que le rapport de gestion, constitué par les sections du présent document d'enregistrement universel

listées dans la table de réconciliation figurant pages 396 et 397 du présent Document d'enregistrement universel, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Colombes, le 25 mars 2020.

Thierry Le Hénaff

Président-directeur général

### 8.1.3 Responsables du contrôle des comptes

#### Commissaire aux comptes titulaire

##### KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Représenté par M. Bertrand Desbarrières et M. Eric Dupré

Tour EQHO, 2, avenue Gambetta, CS 60055,  
92066 Paris-La Défense Cedex

Nommé lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2014, mandat venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

#### Commissaire aux comptes suppléant

##### KPMG Audit IS

2, rue Gambetta, 92400 Courbevoie – France

Nommé lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2014, mandat venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

#### Commissaire aux comptes titulaire

##### Ernst & Young Audit

Représenté par M. Denis Thibon

Tour First, TSA 14444  
92037 Paris-La Défense Cedex

Nommé lors de l'Assemblée générale du 18 mai 2018, mandat venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2023.

#### Commissaire aux comptes suppléant

Néant



## 8.2 RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Pour toute question relative au Groupe Arkema et ses activités :

Béatrice Zilm, directrice de la communication financière

Arkema

420, rue d'Estienne d'Orves – 92700 Colombes (France)

Téléphone : + 33 (0)1 49 00 74 63

## 8.3 TABLE DE CONCORDANCE ET TABLE DE RÉCONCILIATION

### 8.3.1 Incorporation par référence

En application de l'article 19 du règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document :

- les états financiers consolidés et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, les comptes annuels et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant respectivement aux pages 221 et suivantes, 287 et suivantes et 354 du document de référence de l'exercice 2018 déposé auprès de l'AMF en date du 11 avril 2019 sous le n° D. 19-0308 ; et
- les états financiers consolidés et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, les comptes annuels et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant respectivement aux pages 201 et suivantes, 267 et suivantes et 340 du document de référence de l'exercice 2017 déposé auprès de l'AMF en date du 29 mars 2018 sous le n° D. 18-0216.

### 8.3.2 Table de concordance

Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 – annexe 1

Document d'enregistrement universel

N°	Rubrique	Référence	Page(s)
1	<b>Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente</b>	<b>Chapitre 8</b>	<b>390-391</b>
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le Document d'enregistrement universel	8.1.1	390
1.2	Déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement	8.1.2	390
1.3	Personne intervenant en qualité d'expert	Néant	
1.4	Attestation concernant les informations provenant de tiers	Néant	



Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 – annexe 1		Document d'enregistrement universel	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
1.5	Déclaration concernant l'approbation du document d'enregistrement par l'autorité compétente	Néant	
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>8.1.3</b>	<b>390</b>
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes de la Société	8.1.3	390
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été démis de leurs fonctions ou n'ayant pas été reconduits dans leurs fonctions durant la période couverte pour les informations financières historiques	Néant	
<b>3</b>	<b>Facteurs de risque</b>	<b>2.1</b>	<b>64-77</b>
<b>4</b>	<b>Informations concernant la Société</b>	<b>6.1.1</b>	<b>344</b>
4.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	6.1.1	344
4.2	Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI) de la Société	6.1.1	344
4.3	Date de constitution et durée de vie de la Société	6.1.1	344
4.4	Siège social et forme juridique de la Société, législation régissant ses activités, pays dans lequel elle est constituée, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire et site Web	6.1.1	344
<b>5</b>	<b>Aperçu des activités</b>	<b>Chapitre 1</b>	<b>36-61</b>
5.1	Principales activités	1.2	45-58
5.1.1	Nature des opérations effectuées par la Société et ses principales activités	1.2	45-58
5.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.1 et 1.2	36-58
5.2	Principaux marchés	1.2	45-58
5.3	Événements importants dans le développement des activités de la Société	6.1.1	344
5.4	Stratégie et objectifs	Profil, ambition et stratégie	12, 13 et 15-25
5.5	Degré de dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.1.3, 2.1.3 et 2.1.4	42,69 et 73
5.6	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	1.2	45-58
5.7	Investissements	5.1.7	244
5.7.1	Investissements importants réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques jusqu'à la date du Document d'enregistrement universel	5.1.7	244
5.7.2	Investissements importants de la Société qui sont en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	Profil, ambition et stratégie	18-19
5.7.3	Informations concernant les coentreprises et les entreprises dans lesquelles la Société détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	5.3.3 et 6.1.2	261 et 345
5.7.4	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par la Société, de ses immobilisations corporelles	4.3.3	173-188
<b>6</b>	<b>Structure organisationnelle</b>	<b>6.1.2</b>	<b>345</b>
6.1	Description du Groupe et de la place occupée par la Société	6.1.2	345
6.2	Liste des filiales importantes de la Société	Annexe D aux états financiers consolidés et 6.1.2	316 et 345
<b>7</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	<b>5.1</b>	<b>238-249</b>
7.1	Situation financière	5.1	238
7.1.1	Exposé fidèle de l'évolution et des résultats des activités de la Société, ainsi que de sa situation pour chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	5.1	238
7.1.2	Indications sur l'évolution future probable des activités de la Société et ses activités en matière de recherche et de développement	1.1 et 5.2	36 et 250
7.2	Résultats d'exploitation	5.1.5	240

Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 – annexe 1

Document d'enregistrement universel

N°	Rubrique	Référence	Page(s)
7.2.1	Facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou les nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de la Société	5.1.1, 5.1.2, 5.1.3 et 5.1.4	238 et 239
7.2.2	Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.1.4, 5.1.5 et 5.1.6	239, 240 et 242
<b>8</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	<b>5.1.8</b>	<b>246-247</b>
8.1	Informations sur les capitaux de la Société (à court et à long terme)	5.1.8 et 5.1.9	246-248
8.2	Source et montant des flux de trésorerie de la Société et description de ces flux de trésorerie	5.1.7	244
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de la Société	5.1.8.1	246
8.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités de la Société	5.1.8.2	247
8.5	Informations concernant les sources de financement attendues nécessaires pour honorer les investissements importants de la Société qui sont en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	2.1.6	76
<b>9</b>	<b>Environnement réglementaire</b>	<b>2</b>	<b>63-84</b>
<b>10</b>	<b>Informations sur les tendances</b>	<b>5.2</b>	<b>250</b>
10.1	Description (i) des principales tendances récentes ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente entre la fin du dernier exercice et la date du Document d'enregistrement universel, et (ii) de tout changement significatif de performance financière du groupe survenu entre la fin du dernier exercice pour lequel des informations financières ont été publiées et la date du Document d'enregistrement universel ou déclaration négative appropriée	5.2.1	250
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement dont la Société a connaissance et qui est raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de la Société, au moins pour l'exercice en cours	5.2	250
<b>11</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>Néant</b>	
<b>12</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>	<b>3.2</b>	<b>87-104</b>
12.1	Nom, adresse professionnelle, fonction au sein de la Société et principales activités exercées en dehors de la Société des (a) membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance, (b) associés commandités, s'il s'agit d'une société en commandite par actions, (c) fondateurs, s'il s'agit d'une société fondée il y a moins de cinq ans et (d) directeurs généraux dont le nom peut être mentionné pour prouver que la Société dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires. Nature de tout lien familial existant entre ces personnes. Pour chaque personne membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance et pour chaque personne visée aux points (b) et (d), informations détaillées sur leur expertise et leur expérience pertinentes en matière de gestion et (a) nom des sociétés et sociétés en commandite au sein desquelles cette personne a été membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou associé commandité, à tout moment des cinq dernières années, (b) détail de toute condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins, (c) détail de toute faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire au cours des cinq dernières années au moins, et (d) détail de toute mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ainsi que de toute déchéance prononcée par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins.	3.2.1.2, 3.2.1.3 et 3.2.3	90, 93 et 103
12.2	Conflits d'intérêts, engagements relatifs aux nominations, restrictions aux cessions de titres de la Société	3.2.1.1, 3.2.1.2 et 3.2.3	87, 90 et 103
<b>13</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	<b>3.4</b>	<b>116-133</b>
13.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par la Société et ses filiales	3.4	116-133



Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 – annexe 1		Document d'enregistrement universel	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	3.4.1, 3.4.2, 3.4.3 et note 21 des notes annexes aux états financiers consolidés	116, 119, 132 et 298
<b>14</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	<b>3.2 et 3.3</b>	<b>87-115</b>
14.1	Date d'expiration du mandat actuel et période durant laquelle la personne est restée en fonction	3.2.1.2	90
14.2	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages, ou une déclaration appropriée attestant de l'absence de tels avantages	3.2.3.4	103
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération de la Société	3.3.4.1 et 3.3.4.2	112 et 114
14.4	Déclaration indiquant si la Société se conforme, ou non, au régime de gouvernance d'entreprise qui lui est applicable	3.1	86
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition des organes d'administration et de direction et des comités	3.2 et 3.3	87-115
<b>15</b>	<b>Salariés</b>	<b>4.4</b>	<b>189-214</b>
15.1	Nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques et répartition des salariés par grande catégorie d'activité et par site	4.4.1	189-204
15.2	Participation et stock-options	4.4.1.5 et 6.2.6	201 et 351
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	4.4.1.5 et 6.2.7	201 et 351
<b>16</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	<b>6.3</b>	<b>353-356</b>
16.1	Nom de toute personne non-membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance détenant, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de la Société devant être notifié en vertu de la législation nationale applicable ainsi que le montant de la participation détenue, ou à défaut, déclaration appropriée indiquant l'absence de telles personnes	6.3.1	353
16.2	Droits de vote différents ou déclaration appropriée indiquant l'absence de tels droits de vote	6.3.3	354
16.3	Détention ou contrôle, direct ou indirect, de la Société	6.3.2	353
16.4	Accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure entraîner un changement du contrôle qui s'exerce sur elle	6.3.2	353
<b>17</b>	<b>Transactions avec des parties liées</b>	<b>6.1.3</b>	<b>346</b>
<b>18</b>	<b>Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société</b>	<b>5.3 et 5.4</b>	<b>252-342</b>
18.1	Informations financières historiques	Profil, ambition et stratégie et 8.3.1	8 et 391
18.1.1	Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapport d'audit établi pour chacun de ces trois exercices	5.3, 5.4 et 8.3.1	252, 320 et 391
18.1.2	Changement de date de référence comptable	Néant	
18.1.3	Normes comptables	5.3.3, 5.4.3 et 8.3.1	261, 328 et 391
18.1.4	Changement de référentiel comptable	Néant	
18.1.5	Informations financières auditées comprenant le bilan, le compte de résultat, un état indiquant les variations des capitaux propres, le tableau des flux de trésorerie, les méthodes comptables et les notes explicatives.	5.3, 5.4 et 8.3.1	252, 320 et 391
18.1.6	États financiers consolidés	5.3.2	256-260
18.1.7	Date des dernières informations financières	5.3.2 et 5.4.2	256 et 324
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	Néant	
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	5.3.1 et 5.4.1	251 et 320
18.3.1	Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	5.3.1 et 5.4.1	251 et 320

Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 – annexe 1		Document d'enregistrement universel	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
18.3.2	Autres informations contenues dans le Document d'enregistrement universel ayant été auditées par les contrôleurs légaux	Néant	
18.3.3	Indiquer la source et préciser l'absence d'audit des informations financières figurant dans le Document d'enregistrement universel qui ne sont pas tirées des états financiers audités de la Société	Néant	
18.4	Informations financières <i>pro forma</i>	Néant	
18.5	Politique en matière de dividendes	6.4.7	360
18.5.1	Politique en matière de dividendes ou déclaration appropriée indiquant l'absence de politique en la matière	6.4.7	360
18.5.2	Dividende par action	6.4.7	360
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.1 et note 22.2 des notes annexes aux états financiers consolidés	64-77 et 300
18.7	Changement significatif de la situation financière de la Société	Néant	
<b>19</b>	<b>Informations supplémentaires</b>	<b>Chapitre 6</b>	<b>343-363</b>
19.1	Capital social	6.2.1	346
19.1.1	Montant du capital émis, total du capital social autorisé de la Société, nombre d'actions émises et totalement libérées, nombre d'actions émises mais non totalement libérées, valeur nominale par action et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	6.2.1	346
19.1.2	Nombre et principales caractéristiques des actions non représentatives du capital	Néant	
19.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société, elle-même ou en son nom, ou par ses filiales	6.2.4	347
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	6.2.6	351
19.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition ou toute obligation attaché(e) au capital autorisé, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	Néant	
19.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	Néant	
19.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	6.2.2	347
19.2	Acte constitutif et statuts	6.1.1 et 6.5	344 et 360-363
19.2.1	Registre et numéro d'entrée dans le registre ; Objet social	6.1.1	344
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	6.5.3	362
19.2.3	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de la Société qui aurait pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	6.5.2	361
<b>20</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>1.4</b>	<b>61</b>
<b>21</b>	<b>Documents disponibles</b>	<b>6.1.1</b>	<b>344</b>

Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 – annexe 2		Document de référence	
N°	Rubrique	Référence	Page(s)
<b>1</b>	<b>Informations à fournir concernant la Société</b>		
1.1	Informations requises conformément aux obligations d'information applicables au document d'enregistrement pour les titres de capital établies à l'annexe 1	8.3.2	391-395
1.2	Déclaration indiquant que le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par des amendements, le cas échéant, et une note relative aux valeurs mobilières et le résumé approuvés et précisant le cas échéant que le document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'autorité compétente sans approbation préalable	-	1



### 8.3.3 Table de réconciliation

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la Société et du Groupe tels qu'exigés par les articles du Code de commerce qui suivent : L. 225-100, L. 225-100-1 tel que modifié par la loi n° 2018-727 du 10 août 2018, L. 232-1 II, L. 233-16, L. 233-26 et R. 225-102 ainsi que L. 225-102-1 tel que modifié en dernier lieu par la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 et prévoyant l'insertion d'une déclaration de performance extra-financière, L. 225-102-2, R. 225-105 et R. 225-105-1, et L. 225-102-4 prévoyant l'établissement et la mise en œuvre d'un plan de vigilance (I). Il contient également l'ensemble des informations du rapport financier annuel visé aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (II).

Afin de faciliter la lecture du rapport de gestion et du rapport financier annuel susmentionnés, la table de réconciliation suivante permet d'identifier les rubriques les constituant.

La table de réconciliation permet également d'identifier les informations requises dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en vertu des articles L. 225-37 tel que modifié par la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019, L. 225-37-2 et L. 225-37-3 tels que modifiés en dernier lieu par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, L. 225-37-4 tel que modifié par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 et L. 225-37-5 du Code de commerce (III).

Enfin, la table de réconciliation indique les autres documents ou rapports établis par le Conseil d'administration ainsi que les rapports établis par les commissaires aux comptes (IV).

N°	Information	Référence
<b>I</b>	<b>RAPPORT DE GESTION</b>	
1	Situation et activité de la Société et du Groupe au cours de l'exercice écoulé et, le cas échéant, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	1.2
2	Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	5.1.5
3	Indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe	Profil, ambition et stratégie
4	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière (notamment de la situation d'endettement)	5.1 et 5.2
5	Description des principaux risques et incertitudes (y inclus l'exposition aux risques financiers et de marché)	2.1
6	Indications sur l'utilisation des instruments financiers et objectifs et politique de la Société en matière de gestion des risques financiers et de marché	2.1.6
7	Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice	Note 33 des notes annexes aux états financiers consolidés
8	Évolutions prévisibles	5.2
9	Activités en matière de recherche et développement	1.1
10	Succursales existantes	Sans objet

N°	Information	Référence
11	Compte rendu de l'état de participation des salariés au capital, des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié	6.3.4
12	Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	6.2.8
13	Déclaration de performance extra-financière établie conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce	4.1.3
14	Prises de participation dans des sociétés ayant leur siège en France et représentant plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers, de la moitié ou des deux tiers du capital ou des droits de vote de ces sociétés	6.1.2 et annexe D aux états financiers consolidés
15	Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	Sans objet
16	Personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote de la Société aux assemblées générales	6.3.1, 6.3.2, 6.3.5 et 6.3.6
17	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	2.1 et note 22.2.2 des notes annexes aux états financiers consolidés
18	Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital et des options de souscription ou d'achat d'actions	3.5.2 et 6.2.6
19	Informations sur les programmes de rachat d'actions	6.2.4
20	Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	5.4.5
21	Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et dividendes éligibles à l'abattement de 40 %	6.4.7
22	Prêts de moins de trois ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	Sans objet
23	Information sur les charges somptuaires non fiscalement déductibles (article 223 quater du Code général des impôts)	Néant (cf. 7.2.2)
24	Détail des dettes fournisseurs et des dettes clients (article D. 441-4 du Code de commerce)	5.4.4
25	Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises par la Société pour les réduire	2.1.3
26	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, en détaillant notamment celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	2.2
27	Informations sur la politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société, sur la capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation de telles installations et sur les moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité	2.1.1 et 2.2.6
28	Plan de vigilance établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce	4.1.4
<b>II</b>	<b>RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	
1	Comptes annuels	5.4.2 et 5.4.3
2	Comptes consolidés	5.3.2 et 5.3.3
3	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	5.4.1
4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.3.1
5	Rapport de gestion	Voir I de la présente table de réconciliation, notamment les rubriques 4, 5, 6, 7, 13, 16 et 17, et III, 13 de la présente table
6	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 dernier alinéa du Code de commerce	Voir III de la présente table de réconciliation
7	Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport financier annuel	8.1.2
8	Honoraires des commissaires aux comptes	Note 32 des notes annexes aux états financiers consolidés
9	Rapport des commissaires aux comptes sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce	5.4.1



N°	Information	Référence
<b>III</b>	<b>RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	
1	Composition du Conseil et politique de diversité mise en œuvre dont notamment principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes	3.2.1.1 et 3.2.1.2
2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	3.3.2 à 3.3.4
3	Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice écoulé	3.2.1.3
4	Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	3.3.1
5	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif et une filiale de la Société	Sans objet
6	Description et mise en œuvre de la procédure prévue au second alinéa de l'article L. 225-39 du Code de commerce permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions	3.2.3.5
7	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	6.2.5
8	Mode de direction générale de la Société (uniquement en cas de modification)	Sans objet
9	Lorsque la Société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été, ainsi que le lieu où ce code peut être consulté	3.1
10	Le cas échéant, les raisons pour lesquelles la Société a décidé de n'appliquer aucune disposition d'un code de gouvernement d'entreprise et les règles retenues en complément des exigences requises par la loi	Sans objet
11	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ou renvoi aux dispositions des statuts qui les prévoient	6.5.1 et 6.5.2
12	Politique de rémunération des mandataires sociaux dont le détail est visé à l'article R. 225-29-1 du Code de commerce	3.4.1.1 et 3.4.2.1
13	Informations au titre de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce pour chaque mandataire social, y compris les mandataires sociaux dont le mandat a pris fin et ceux nouvellement nommés au cours de l'exercice écoulé	3.4.1.2 et 3.4.2.2
14	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	
	Structure du capital de la Société	6.2.1 et 6.3.1
	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions, clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	6.5.2
	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce	6.3.1, 6.3.2 et 6.3.4
	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	Sans objet
	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	Sans objet
	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	Sans objet
	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	3.2.1.1, 3.2.3 et 3.3.2.2
	Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	3.3.1, 3.3.2.1, 6.2.4 et 6.2.5
	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle <sup>(1)</sup>	1.4 et note 31.2 des notes annexes aux états financiers consolidés
	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés s'ils démissionnent ou s'ils sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	3.4.2.1 et 3.4.2.2

(1) Sauf si cette divulgation, hors les cas de divulgation légale, portait gravement atteinte aux intérêts de la Société.





N°	Information	Référence
<b>IV</b>	<b>AUTRES DOCUMENTS</b>	
1	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	7.1
2	Projet d'ordre du jour de l'Assemblée générale mixte en date du 19 mai 2020	7.2.1
3	Projet de texte des résolutions proposées à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020	7.2.2
4	Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2020	7.3
5	Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription	7.5
6	Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents à un Plan d'Épargne Groupe	7.4
7	Attestation de présence des informations sociales et environnementales devant figurer dans le rapport de gestion au regard des obligations légales et réglementaires	4.5.6



# GLOSSAIRE

Terme	Définition
<b>Acide acrylique</b>	Désigne un acide dérivé du propylène principalement utilisé comme intermédiaire dans la préparation de superabsorbants et de dérivés servant à la fabrication de peintures, encres ou colles.
<b>Acide sébacique</b>	Désigne un diacide dérivé de l'huile de ricin, utilisé comme intermédiaire dans la fabrication de polymères bio-sourcés, plastiques, lubrifiants et agents anticorrosion.
<b>Adsorption</b>	Désigne la rétention à la surface d'un solide des molécules d'un gaz ou d'une substance en solution ou en suspension.
<b>Agents de mise en œuvre</b>	Désigne des produits facilitant la mise en œuvre des polymères par moulage ou extrusion.
<b>Agents d'interface</b>	Désigne des produits utilisés pour la formulation d'additifs.
<b>AIMS</b>	Désigne l' <i>Arkema Integrated Management System</i> , système d'audit qui réunit les exigences propres au Groupe et celles relatives aux normes auxquelles le Groupe souscrit (ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001). Afin d'obtenir les certifications externes, les audits AIMS sont conduits par des équipes mixtes regroupant les auditeurs du Groupe et ceux d'un organisme certificateur tiers.
<b>Alcools oxo</b>	Désigne des alcools dérivés du propylène utilisés comme intermédiaires de synthèse.
<b>Amines</b>	Désigne un composé obtenu par substitution de radicaux hydrocarbonés monovalents à l'un des atomes d'hydrogène de l'ammoniac.
<b>CEPIC</b>	Désigne l' <i>European Chemical Industry Council</i> .
<b>Chlorate de soude</b>	Désigne un sel de sodium utilisé dans le traitement de la pâte à papier, comme désherbant, ou comme intermédiaire de synthèse.
<b>CO<sub>2</sub></b>	Désigne le dioxyde de carbone.
<b>CoRAP</b>	Désigne le <i>Community Rolling Action Plan</i> (CoRAP) de la Communauté européenne dans le cadre de REACH.
<b>COV</b>	Désigne les composés organiques volatils.
<b>DCO</b>	Désigne la demande chimique en oxygène, paramètre de mesure de la pollution de l'eau par des matières organiques dont la dégradation consomme de l'oxygène.
<b>Dégoullottage</b>	Désigne une modification apportée à une installation industrielle afin d'en accroître la capacité de production.
<b>Directive Seveso III</b>	Désigne la directive européenne (CE) n° 2012/18/UE du 4 juillet 2012 concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses.
<b>DMDS</b>	Désigne le diméthylsulfure.
<b>EBITDA</b>	Désigne le résultat d'exploitation courant (REBIT) augmenté des dépréciations et amortissements courants des actifs corporels et incorporels dont le calcul est détaillé à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
<b>ECHA</b>	Désigne l' <i>European Chemicals Agency</i> , l'agence européenne responsable de la démarche REACH.
<b>EFPI (Environmental Footprint Performance Indicator)</b>	Désigne l'indicateur intensif utilisé par le Groupe pour neutraliser l'impact des évolutions de périmètre ou de volume de production et suivre l'évolution de sa performance environnementale par rapport à ses objectifs 2025 comparés à l'année de référence 2012.
<b>Émulsions</b>	Désigne des liants pour peintures, colles ou vernis produits par polymérisation de monomères (acryliques, vinyliques, autres) et formant une dispersion stable dans l'eau de particules de polymères qui, enduits et secs, forment un film continu.
<b>Esters acryliques</b>	Désigne les esters de l'acide acrylique.
<b>FDS</b>	Désigne une Fiche de Données de Sécurité.
<b>Flux de trésorerie libre</b>	Correspond aux flux de trésorerie provenant de l'exploitation et des investissements nets hors impact de la gestion de portefeuille dont le calcul est détaillé à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
<b>GES</b>	Désigne les gaz à effet de serre.
<b>GHS</b>	Désigne le « Système Harmonisé de Classification et d'Étiquetage », une initiative majeure des Nations unies qui vise à harmoniser les différents systèmes existants dans le monde en matière de classification et d'étiquetage des produits.
<b>H<sub>2</sub>S</b>	Désigne le sulfure d'hydrogène ou hydrogène sulfuré.
<b>HCFC</b>	Désigne les hydrochlorofluorocarbures.

Terme	Définition
HF	Désigne l'acide fluorhydrique.
HFC	Désigne les hydrofluorocarbures, produits à base d'hydrogène, carbone et fluor, principalement utilisés dans la réfrigération en substitution des CFC (chlorofluorocarbures) suite à l'application du Protocole de Montréal.
Hot-melts	Désigne les colles thermofusibles.
HPV	Désigne le <i>High Production Volume</i> , un programme international de l'ICCA qui vise à fournir à l'échelle mondiale des données harmonisées et des évaluations initiales de danger pour environ 1 000 substances chimiques.
Hydrate d'hydrazine	Désigne un produit à base d'azote, d'hydrogène et d'eau utilisé comme intermédiaire dans l'agrochimie, la pharmacie, la synthèse chimique, le traitement de l'eau et les agents gonflants pour plastiques et élastomères.
ICCA	Désigne l' <i>International Council of Chemical Associations</i> .
Indicateur extensif	Désigne un indicateur exprimé en valeur absolue (en tonnes d'émissions, en Mm <sup>3</sup> ou TWh de consommations).
Indicateur intensif	Désigne un indicateur d'intensité rapporté à des volumes de production.
Initiateurs	Désigne des produits utilisés pour initier des réactions chimiques.
Intéressement et participation en France	Désigne le complément du régime de participation légalement requis mis en place par toutes les sociétés françaises du Groupe. Il s'agit d'un dispositif d'intéressement qui permet d'associer l'ensemble du personnel aux résultats du Groupe et à la réalisation d'objectifs de progrès favorisant son développement. Les dispositifs sont spécifiques à chaque filiale bien que fondés, pour la plupart d'entre elles, sur les mêmes principes. L'intéressement est constitué de deux éléments : une prime de résultats qui est fonction des résultats économiques d'une part, et une prime de performance définie au niveau de chaque établissement permettant la prise en compte de la réalisation d'objectifs spécifiques à chacun d'entre eux, d'autre part.
Investissements exceptionnels	Correspondent à un nombre très limité d'investissements qui sont présentés séparément dans le cadre de la communication financière compte tenu de leur taille et de leur nature et dont les montants figurent à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
IRT	Désigne les instituts de recherche technologique.
ISO 14001	Désigne la norme internationale qui définit les critères de mise en place d'un système de <i>management</i> de l'environnement au sein des entreprises.
Marge de REBIT	Correspond au résultat d'exploitation courant (REBIT) exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires.
Mercaptans	Désigne les alcools ou phénols sulfurés.
MES	Désigne les matières organiques en suspension, particules solides présentes dans l'eau, qui peuvent être retenues par des moyens physiques ou mécaniques (filtration, sédimentation).
Méthacrylate de méthyle	Désigne une matière première essentielle de la fabrication des plaques et granulés de polyméthacrylate de méthyle (PMMA). Le méthacrylate de méthyle est également utilisé dans les domaines des émulsions acryliques et des additifs plastiques.
Modifiants choc ou modifiants d'impact	Désigne des additifs introduits dans la composition de certains produits, en particulier le PVC, pour les rendre plus résistants aux chocs.
Non-tissé	Désigne un voile textile dont les fibres sont orientées de manière aléatoire.
NOx	Désigne les oxydes d'azote.
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
ODD	Désignent les objectifs de développement durable, également nommés Objectifs mondiaux, qui sont un appel mondial des Nations unies à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité (définition ONU).
ODP ( <i>Ozone Depletion Potential</i> )	Désigne le potentiel d'appauvrissement de la couche d'ozone, indice mesurant l'impact d'une unité de masse d'une substance gazeuse donnée en termes d'appauvrissement de la couche d'ozone et exprimé relativement à l'impact d'un chlorofluorocarbure.
Perchlorate de sodium ou Perchlorate de soude	Désigne le sel de sodium utilisé comme intermédiaire de synthèse.
Peroxydes organiques	Désigne des produits organiques oxydants utilisés comme initiateurs de polymérisation et agents de réticulation.
PMMA	Est le code ISO du polyméthacrylate de méthyle.
Polyamide	Désigne un produit résultant de la réaction d'un di-acide sur une di-amine ou de la polymérisation d'un monomère possédant à la fois une fonction acide et une fonction amine.
Polyamide 10 (PA 10), polyamide 11 (PA 11) et polyamide 12 (PA 12)	Désigne les polyamides thermoplastiques dont les monomères comportent respectivement 10, 11 et 12 atomes de carbone.
Polyesters insaturés	Désigne des esters à poids moléculaire élevé résultant de l'enchaînement de nombreuses molécules d'esters comportant des doubles liaisons entre atomes de carbone.
Polyéthylène	Désigne une matière plastique obtenue par polymérisation de l'éthylène.

Terme	Définition
<b>Polymères</b>	Désigne des produits issus de la polymérisation.
<b>Polymérisation</b>	Désigne l'union de plusieurs molécules d'un ou de plusieurs composés (monomères) pour former une grosse molécule.
<b>Polyphthalamide (PPA)</b>	Désigne une matière thermoplastique de la famille des polyamides, obtenue par polymérisation de diacides aromatiques et de diamines aliphatiques et caractérisée par un haut point de fusion et une grande rigidité mécanique.
<b>PPRT</b>	Désigne la loi n° 2003-699 du 30 juillet 2003 et ses décrets d'application qui ont renforcé les obligations des exploitants des sites Seveso en instituant le principe de l'élaboration et de la mise en œuvre par l'État de plans de prévention des risques technologiques (PPRT) dont l'objet est de maîtriser l'urbanisation autour des sites à risque et de limiter les effets d'accidents susceptibles de survenir sur ces sites.
<b>Protocole de Kyoto</b>	Désigne une convention internationale conclue par 84 pays le 11 décembre 1997 à Kyoto (Japon), qui vient compléter la Convention sur les changements climatiques conclue en mai 1992 dans le cadre des Nations unies (connue sous l'acronyme anglais UNFCCC pour <i>United Nations Framework Convention on Climate Change</i> ). Le Protocole de Kyoto est entré en vigueur le 16 février 2005.
<b>PSE</b>	Désigne le <i>Process Safety Events</i> , événements procédés.
<b>PTFE</b>	Est le code ISO du polytétrafluoroéthylène.
<b>PVC</b>	Est le code ISO du polychlorure de vinyle ou chlorure de polyvinyle.
<b>PVDF</b>	Est le code ISO du polyfluorure de vinyldène.
<b>Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals (REACH)</b>	Désigne le Règlement (CE) n° 1907/2006 du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques.
<b>Règlement EC 1107/2009</b>	Désigne le Règlement (CE) n° 1107/2009 du Parlement européen et du Conseil du 21 octobre 2009 concernant l'autorisation, la mise sur le marché, l'utilisation et le contrôle des produits phytopharmaceutiques à l'intérieur de la Communauté européenne.
<b>RCMS</b>	Désigne le <i>Responsible Care</i> ® Management System.
<b>REBIT</b>	Correspond au résultat d'exploitation courant dont le calcul est détaillé à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
<b>Responsible Care</b> ®	Désigne une démarche volontaire de l'industrie chimique mondiale de progrès continu en matière de sécurité, de santé et d'environnement déclinée en France par l'UIC sous le nom d'Engagement de progrès®.
<b>Résines photoréticulables</b>	Désigne des résines synthétiques qui durcissent sous l'effet du rayonnement ultraviolet.
<b>Réticulation</b>	Désigne une modification d'un polymère linéaire en polymère tridimensionnel par création de liaisons transversales.
<b>Retour sur capitaux employés moyens (ROACE)</b>	Correspond au résultat d'exploitation courant (REBIT) de l'année N rapporté à la moyenne des capitaux employés en fin d'années N et N-1. Le calcul est détaillé à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
<b>Scission des Activités Arkema</b>	Désigne l'opération, objet du prospectus ayant reçu de l'Autorité des marchés financiers le visa n° 06-106 en date du 5 avril 2006.
<b>SO<sub>2</sub></b>	Désigne le dioxyde de soufre.
<b>Solvants oxygénés</b>	Désigne des substances ayant le pouvoir de dissoudre d'autres substances sans les modifier chimiquement et contenant des atomes d'oxygène, tels que les alcools, cétones et éthers.
<b>SO<sub>x</sub></b>	Désigne les oxydes de soufre.
<b>SVHC</b>	Désigne les <i>Substances of Very High Concern</i> , substances extrêmement préoccupantes candidates en vue d'une autorisation dans le cadre de REACH.
<b>Taux de conversion de l'EBITDA en cash</b>	Correspond au ratio flux de trésorerie libre hors investissements exceptionnels sur EBITDA dont le calcul est détaillé à la note C.1 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document.
<b>Tamis moléculaires</b>	Désigne des produits minéraux de synthèse utilisés pour la purification des liquides et des gaz, par adsorption sélective des molécules.
<b>Tensioactifs</b>	Désigne un agent permettant d'augmenter les propriétés d'étalement, de mouillage d'un liquide, en abaissant sa tension superficielle.
<b>Union des industries chimiques (UIC)</b>	Désigne l'organisme professionnel de la chimie en France.



Crédits photo : Arkema, Bostik, Bruno Mazodier, Alexis Cheziere, Vincent Colin, Laurent Pascal,  
Alexis Delespierre, Arya Ravi, Heximage, Getty Images, Agence Capa.

Infographie : Ben Fearnley – Portrait : David Despau

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2018.



**Direction de la Communication Financière**

420, rue d'Estienne d'Orves  
92700 Colombes - France  
[www.arkema.com](http://www.arkema.com)