

Maximiser une croissance profitable
et une génération de cash stable
pour générer des rendements pour
nos actionnaires

> Notre proposition de création de valeur



SOLUTIONS DURABLES ALIGNÉES AUX MÉGATENDANCES

Les matériaux avancés et les produits de spécialités offrent des solutions durables adaptées aux grandes tendances

Opportunités de marché importantes et croissantes



DES CAPACITÉS ET DES APTITUDES INÉGALÉES

Positions de leader dans >75% de notre portefeuille

Exploiter les technologies proposées par nos activités pour répondre aux demandes complexes de nos clients et réduire l'ensemble de leurs coûts



ATOUT GÉOGRAPHIQUE

Un chiffre d'affaires équilibré en Europe, en Amérique, en Asie et dans le monde

Des clients servis dans 61 pays



PERFORMANCE FINANCIÈRE

Une des plus hautes marges d'EBITDA du secteur

Dividende stable ou croissant depuis 1982

> Solvay en chiffres clés

10,3MLD€

Chiffre d'affaires
50% solutions durables

2,2MLD€

EBITDA sous-jacent
Marge 22%

>50%

de chiffre d'affaires dans les économies à croissance rapide

24 500

employés

CHIFFRE D'AFFAIRES RÉPARTI ÉGALEMENT

entre l'Europe, l'Amérique, l'Asie et le reste du monde

61

pays

125

sites

>100

nationalités

350MLD€

en R&I

75%

du chiffre d'affaires de R&I issu de solutions durables

264

nouveaux brevets en 2018

2 200

collaborateurs R&I dans 21 centres globaux

1 500

accords de propriété intellectuelle

> Notre nouvelle stratégie G.R.O.W.

G

Accélérer la croissance (Grow)

Investir en priorité dans les business à marge élevée et à fort potentiel de croissance du segment MATERIALS, qui représentent également nos solutions les plus durables

- Specialty Polymers
- Composite Materials

R

Maintenir une génération de cash solide (Resilient)

Maximiser la génération de cash grâce à la résilience de nos business du segment CHEMICALS, où nous avons un avantage concurrentiel fort

- Soda Ash & Derivatives
- Peroxides
- Coatis
- Silica
- *Rusvinyl*

O

Optimiser les rendements (Optimize)

Optimiser nos activités du segment SOLUTIONS pour générer de la valeur et augmenter les rendements

- Novacare
- Technology Solutions
- Special Chem
- Aroma Performance

W

Win

Nous créons une équipe gagnante et un modèle opérationnel — Solvay ONE — pour soutenir une culture axée sur la performance et gagner avec nos clients

> Modèle opérationnel Solvay ONE



But unique

Règles de coûts et de flux de trésorerie reproductibles



- Simplification, encaissement, dépenses indirectes, "zéro based budgeting"
- Mesures de productivité



Mandats distincts et incitations harmonisées



Leadership d'entreprise avec de solides capacités de gestion de la performance

- Stratégie favorisant l'engagement à l'égard des clients
- Gestion rigoureuse en matière d'investissements & redéploiement des ressources
- Bonnes pratiques, savoir-faire et processus simplifiés pour le Groupe
- Développement et déploiement de talents guidés de manière centralisée
- Business units habilités à délivrer (P&L et Cash)

NOS PRIORITÉS POUR L'UTILISATION DU CAPITAL

Gestion disciplinée des capex et de la R&I


Réduction des passifs (dette financier nette et pensions)

Opportunités du portefeuille

Maintien d'un dividende stable et croissant

Maintien de l'investment grade rating

> Objectifs financiers à moyen terme

| | Estimation pour 2019 | 2020-2024 | |
|------------------------------------|----------------------|--|---|
| Croissance de l'EBITDA sous-jacent | -2% à -3% | Mid-single digit/ en moyenne par année |  MATERIALS CHEMICALS SOLUTIONS |
| Conversion FCF ^[1] | Autour de 22% | Plus de 30% d'ici 2024 | ➤ Plus de + ~150 M€ de FCF ^[2] rythme annuel |
| ROCE | Environ 8% | Plus de 11% d'ici 2024 | ➤ Plus de + ~300 M€ EBIT rythme annuel |

[1] Conversion FCF: flux de trésorerie aux actionnaires Solvay (avant règlement des dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle) divisés par l'EBITDA

[2] Flux de trésorerie aux actionnaires Solvay

Les perspectives pour 2020 seront annoncées en février 2020

Tous les objectifs sont sur une base organique (à taux de change et périmètre constants)

Safe harbor

Ce document peut contenir des informations prospectives (attentes, plans, stratégies, objectifs, événements futurs ou intentions). La réalisation des déclarations prospectives est soumise à des risques et incertitudes liés à un certain nombre de facteurs, notamment des facteurs économiques généraux, les fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change, l'évolution des conditions du marché, la concurrence entre les produits, la nature du développement des produits, l'impact des acquisitions, et les désinvestissements, les restructurations, les retraits de produits, les processus d'approbation réglementaire, le scénario global des projets de R & D et d'autres éléments inhabituels. Par conséquent, les résultats réels ou les événements futurs pourraient différer considérablement de ceux exprimés ou sous-entendus par ces déclarations prospectives. Si des risques ou des incertitudes connus ou inconnus se matérialisaient, ou si nos hypothèses se révélaient inexactes, les résultats réels pourraient être très différents de ceux anticipés. La société n'assume aucune obligation de mettre à jour ou de réviser publiquement les déclarations prospectives.