

Discours de Monsieur Nicolas Boël,
Président du Conseil d'Administration

Assemblée Générale des Actionnaires – le 13 mai 2014



Mesdames et Messieurs,
Chers actionnaires et amis,

Je vous souhaite à tous la bienvenue à cette Assemblée Générale et je suis très heureux de vous accueillir ici sur le campus de NOH, qui, outre le Siège de Solvay, rassemble des équipes Business et Fonctions, notamment Industrielle, Finance, RH et R&I.

Votre présence toujours nombreuse est un signe de confiance et d'intérêt qui manifeste une nouvelle fois votre attachement à notre Groupe.

Je salue en particulier Madame Solvay ainsi que nos Présidents Honoraires.

2013 : émotion et complexité

Ce site est déjà familier pour un grand nombre d'entre vous car c'est ici même que se sont déroulées les festivités belges du 150^e anniversaire, en présence du Roi et de la Reine, en octobre 2013. Ce fut un moment très intense et riche en émotion pour nous tous et je tiens à vous remercier de vous être associés si nombreux à cette grande fête. Le spectacle « La chimie des Rêves » a rassemblé 18 000 clients, partenaires, salariés venus du monde entier durant deux semaines. Bien sûr, les festivités organisées ici, point d'ancrage de Solvay, ont une symbolique particulière mais cet anniversaire exceptionnel a aussi permis de rassembler à Lyon non moins de 10 000 personnes, à la fois salariés et amis de Solvay venus découvrir notre laboratoire des innovations, notre passion et notre fierté d'être chimiste. Le succès de cet événement nous a d'ailleurs conduits à vous présenter quelques-unes de nos innovations phares au travers d'un Solvay Lab, recréé pour vous aujourd'hui. En Belgique, en France, en Allemagne, aux Etats-Unis, au Brésil, en Chine, en Thaïlande... partout dans le Groupe, nos équipes se sont unies autour de cette grande fête d'anniversaire. Bien au-delà de l'instant festif, ces célébrations ont été une étape importante dans la construction d'une culture commune. C'est peut-être le plus grand succès de cet anniversaire !

En 2013, nous avons également remis pour la première fois le Prix Solvay pour la Chimie du Futur, un prix exceptionnel qui vise à rappeler l'engagement inconditionnel et désintéressé d'Ernest Solvay à promouvoir la science.

Dans le même temps, l'année 2013 a été marquée par un contexte économique difficile sur lequel Jean-Pierre reviendra plus longuement :

- une croissance inégale à travers le monde avec, en particulier, une économie européenne atone;
- la confirmation d'un changement de paradigme énergétique aux US, avec un prix du gaz près de 3 fois moins cher qu'en Europe, ainsi des réserves assurées sur le long terme. L'industrie chimique américaine bénéficie d'un regain de compétitivité important que l'Europe aura du mal à combler. Une véritable politique énergétique européenne fait aujourd'hui cruellement défaut.

Ce contexte a impacté la plupart de nos activités alors même que le Groupe accélérât la transformation de son portefeuille d'activité et déployait son organisation et ses

programmes d'excellence. Les résultats du Groupe 2013 ne permettent pas une lecture immédiate du chemin parcouru mais démontrent la résilience de Solvay et du modèle que nous sommes en train de construire.

En 2013, Solvay a dépassé les difficultés inhérentes à tout processus d'intégration et, sur ces fondements solides, poursuit la construction d'un groupe ambitieux :

- 1/ Le Groupe a une vision de ce qu'il veut devenir : un leader fort, acteur de la transformation de l'industrie chimique mondiale qui s'affirme comme un modèle de chimie durable. Concrètement, qu'est-ce que cela signifie pour Solvay?
 - tout d'abord exercer son activité de manière responsable vis-à-vis des salariés en garantissant leur sécurité, vis-à-vis de la planète et des communautés en réduisant ses émissions de CO₂, sa consommation d'eau et d'énergie et plus largement son impact sur l'environnement. C'est simple à dire mais cette exigence est un combat quotidien.
 - optimiser de manière systématique l'efficacité de nos processus industriels par le déploiement sur l'ensemble des sites de programmes d'excellence qui visent à nous placer parmi les meilleurs industriels de tous les secteurs.
 - imaginer des produits qui répondent aux grands enjeux de nos sociétés :
 - des produits utilisés par nos clients pour améliorer leurs procédés de fabrication, comme le bicarbonate Solvair qui permet de réduire efficacement les émissions dans l'air à moindre coût.
 - des produits aux propriétés remarquables qui permettent à nos clients de faire la différence sur leur marché. Les polymères spéciaux pour smartphones innovants, pour implants médicaux biocompatibles, ou encore les silices hautement dispersibles pour pneumatiques en sont quelques exemples.
 - Bien entendu, n'oublions pas l'extraordinaire aventure du Solar Impulse, l'avion solaire qui se prépare à faire le tour du monde en 2015. Au-delà du symbole, Solar Impulse constitue ainsi une vitrine technologique exceptionnelle pour la chimie de Solvay. Cet avion est en effet un concentré

de notre expertise des matériaux de très haute performance et de l'énergie durable.

- 2/ La stratégie de Solvay est très claire, tournée vers la création de valeur, la croissance et le développement durable. Elle conduit à une profonde transformation de notre portefeuille d'activités, concentrée sur des activités dynamiques et porteuses d'avenir : citons l'intégration de Chemlogics aux Etats-Unis qui nous permet de renforcer nos positions dans les formulations destinées à l'extraction du pétrole et du gaz, et aussi le démarrage de la production de biomasse torréfiée aux Etats-Unis. Ces deux opérations sont autant d'acquisitions stratégiques mûrement réfléchies. Cette évolution est aussi organique avec les investissements dans le secteur des polymères spéciaux, en Chine, des tensio-actifs à Singapour, aux USA et en Europe, des silices en Pologne, de la vanilline en Chine et du peroxyde d'hydrogène en Arabie Saoudite. Tous ces investissements nous permettent de passer d'un modèle où Solvay est un fournisseur de produits à un modèle de partenaire fournisseur de solutions, associé très en amont aux projets de développement de nos clients tels que Samsung , Michelin, Unilever, ou Dow Chemical.

Notons aussi l'accord reçu tout récemment des autorités européennes en matière de concurrence concernant le projet de joint venture avec Ineos pour nos activités chlorovinyles en Europe. Ce projet vise à constituer un acteur fort qui puisse répondre aux défis actuels et futurs de cette activité. C'est cette ambition industrielle qui a été et reste notre objectif prioritaire.

- 3/ En conséquence, l'organisation du Groupe est BU centrique pour s'adapter en permanence aux évolutions de plus en plus rapides des marchés que nous servons, soutenue par des processus corporate (transversaux) solides (Recherche, excellence industrielle, ressources humaines...) qui constituent les compétences différenciantes du Groupe et sa colonne vertébrale.

Dans ce contexte, la « culture industrielle » de Solvay évolue profondément, passant d'un maillage de sites servant leurs marchés à un tissu industriel beaucoup plus souple où les businesses, au plus près de leurs clients, sont reliés entre eux par une exigence et des expertises partagées.

Cela veut également dire bâtir un groupe international mais implanté dans ses communautés, un groupe auquel les salariés et collaborateurs sont fiers d'appartenir et qui leur permet un épanouissement et un développement personnel.

C'est la voie ambitieuse que Jean-Pierre Clamadieu et son équipe largement renouvelée en 2014 sont en train de tracer pour Solvay avec détermination. Je les remercie ainsi que tous les salariés du Groupe pour les efforts déployés en 2013. Jean-Pierre reviendra avec vous dans le détail sur les réalisations de 2013 et les enjeux de 2014. Mais je tiens dès maintenant en mon nom personnel et au nom du Conseil à le remercier pour la qualité de nos échanges et la relation de confiance que nous avons su construire.

Gouvernance

L'approche du Conseil en matière de prise de décision est basée rappelons-le sur l'anticipation - anticipation des ruptures, alignement de la stratégie dans les "mégatrends" -, la création de valeur économique à long terme pour nos actionnaires et le respect des valeurs du Groupe. Notre Rapport de gouvernance décrit de manière très précise nos règles de fonctionnement.

Les faits marquants concernant la gouvernance en 2013 sont les suivants :

Le Conseil d'Administration a procédé, comme cela est prévu par la gouvernance, à une évaluation externe portant notamment sur sa propre composition, son fonctionnement, son information et les interactions avec la direction, la composition et le fonctionnement des Comités créés par le Conseil. Les améliorations relevées portent essentiellement sur l'optimisation de la durée des réunions, les interactions, contacts et échanges avec la direction et les Comités au sein du Conseil d'Administration. Elles sont pour la plupart déjà mises en œuvre. La prochaine évaluation du Conseil d'Administration aura lieu en 2015.

J'ajouterais que notre gouvernance prévoit des sessions d'informations pour les nouveaux Administrateurs qui ont pour but de leur permettre de connaître le groupe Solvay aussi rapidement que possible. Dans ce même objectif, un voyage a été organisé en Asie en septembre 2013 qui a permis aux Administrateurs de rencontrer les équipes, mesurer de façon tangible la force de notre présence sur place, la dynamique et le foisonnement des idées dans cette zone clé pour le Groupe. Cela

contribue à nourrir l'échange et le processus de décision du Conseil. Fort de cette expérience, nous prévoyons un nouveau voyage, moins loin cette fois, sur différents sites en Europe.

Composition du Conseil

Cette année en ce qui concerne la composition du Conseil d'Administration, nous vous faisons les propositions suivantes :

Conseil d'Administration
Renouvellement de mandats - Nominations

Propositions de renouvellement de mandats d'Administrateurs

Monsieur Denis Solvay

Dr Bernhard Scheuble

Propositions de nomination comme Administrateurs indépendants

Madame Rosemary Thorne

Monsieur Gilles Michel

2 | Assemblée Générale
13/05/2014

SOLVAY
making more from chemistry

- > le renouvellement du mandat d'Administrateur de M. Denis Solvay et du Dr Bernhard Scheuble pour une durée de quatre ans;
- > la désignation de Mme Rosemary Thorne en tant qu'Administrateur indépendant pour un mandat de quatre ans en remplacement de M. Jean-Martin Folz qui n'a pas demandé le renouvellement de son mandat;
- > la désignation de M. Gilles Michel en tant qu'Administrateur indépendant pour un mandat de quatre ans en remplacement de M. Anton van Rossum qui n'a pas demandé le renouvellement de son mandat.

Je tiens à remercier MM. Jean-Martin Folz et Anton van Rossum pour leur riche contribution et leur engagement au Conseil d'Administration de Solvay. Votre franchise, la qualité de vos conseils et votre support plein et entier de Solvay seront difficiles à remplacer.

Anton, merci aussi pour votre contribution au Comité d'Audit où votre expérience en finance a permis le renforcement de nos process et de notre management des risques.

Jean-Martin, en tant que président du Comité des Nominations, vous avez toujours répondu présent pour nous aider à renforcer notre conseil et notre gouvernance grâce à votre expérience et votre réseau. Il est évident que sans votre grande connaissance de l'industrie et du secteur de la chimie, et votre contribution aux réflexions stratégiques, Solvay aurait un visage différent aujourd'hui.

Merci pour cela !

Sur le thème de la gouvernance, je concluais en soulignant la qualité de l'interaction qui anime le Conseil d'Administration. Le fonctionnement du Conseil est équilibré, ouvert, chacun étant respectueux de son rôle mais en parfaite harmonie. C'est un atout que nous continuons à préserver.

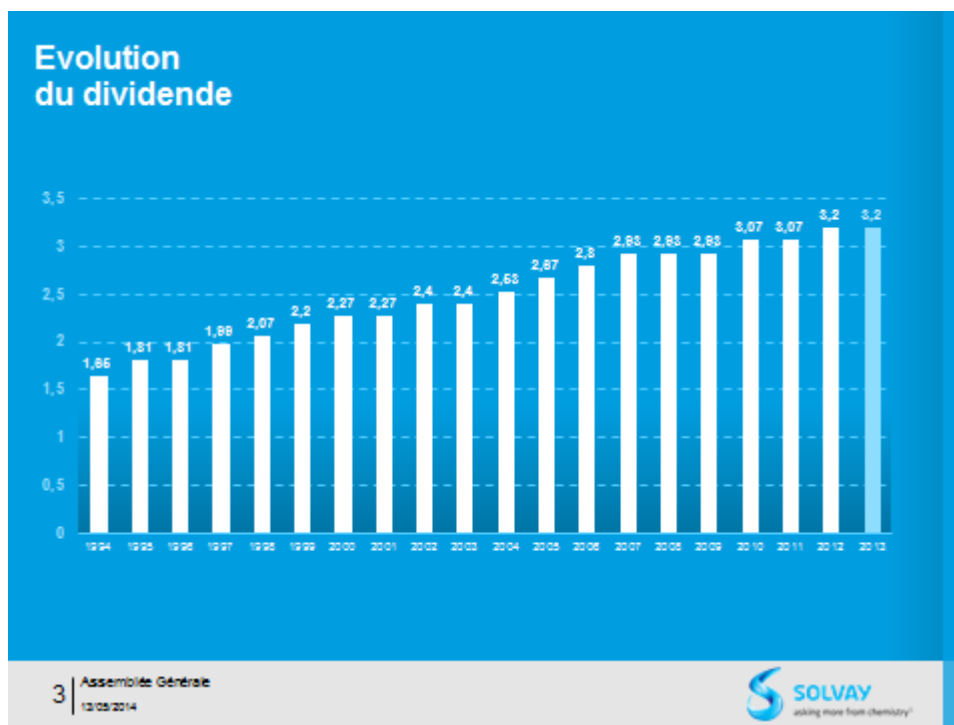
Rémunérations

Comme nous l'avions annoncé lors de l'AG 2012, le Groupe a revu sa politique de rémunération afin de garantir une meilleure adéquation avec les pratiques du marché et de renforcer le lien entre la rémunération variable et la performance économique. Cette nouvelle politique de rémunération introduit un plan de rémunération variable à court terme, nouveau et harmonisé, et redéfinit le programme de rémunération variable à long terme, qui est en partie lié à l'atteinte d'un niveau de performance du Groupe prédéfini et pluriannuel. Elle est entrée en vigueur en 2013.

Nous y reviendrons lors du point de l'ordre du jour concernant cette politique, mais je tiens à souligner que le Groupe est aujourd'hui doté d'une politique en phase avec ses ambitions et ses objectifs, et cela en toute transparence avec ses actionnaires.

Dividendes

La politique du Conseil d'Administration vise à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires d'augmenter le dividende chaque fois que possible et, autant que faire se peut, de ne jamais le diminuer. Cette politique a été suivie depuis de très nombreuses années comme l'illustre ce graphique.



Pour l'exercice 2013, le dividende proposé à l'Assemblée Générale du 13 mai 2014 se monte à 3,20 euros bruts par action (2,40 euros nets par action), stable, par rapport à celui de 2012. Compte tenu de l'acompte sur dividende payé le 23 janvier 2014, le solde de 1,87 euro brut par action (1,40 euros net par action) sera payable à partir du 20 mai 2014.

Performance de l'action Solvay comparée aux indices 2013

Slide à construire

4 | Assemblée Générale
13/05/2014



Depuis la mise en place du nouveau périmètre du Groupe, début 2012, le titre Solvay a progressé de XX%. En 2013, l'évolution du cours s'est toutefois montrée stable globalement avant de repartir à la hausse depuis quelques semaines.

2014

En 2014, il nous faut maintenir le rythme du changement. Dans ces premiers mois, nous avons perçu une légère amélioration du climat des affaires en Europe, la confirmation de la ré-industrialisation rapide des USA grâce en particulier à une énergie très compétitive et la poursuite de l'expansion en Asie.

Le regain des tensions géopolitiques aux portes de l'Europe nous rappelle que la croissance et la paix ne sont pas acquises pour toujours et doivent être défendues. C'est pourquoi nous devons réaffirmer avec force notre conviction que l'Europe et son projet fédérateur sont au cœur des solutions économiques et politiques.

Dans cet environnement, Solvay a de nombreux atouts, tout d'abord la qualité de nos positions de leaders dans les métiers qui constituent nos moteurs de croissance, mais aussi dans les activités qui constituent des générateurs de cash pour le long terme.

En termes de géographie, le Groupe est positionné là où les marchés se développent. C'est une force sur laquelle nous capitalisons pour accélérer la transformation du portefeuille de business. Cela, Solvay doit le faire tout en continuant de porter son regard loin.

Enfin, le Groupe doit réussir le brassage des cultures et des équipes qui le composent, et partager le sens de son action auprès de ses différentes parties prenantes. La recherche de la performance sur le court terme, inscrite dans une vision long terme partagée, dans le respect des valeurs qui font la spécificité de Solvay restent plus que jamais les maîtres mots de notre action.

Merci de votre attention.