

Mesdames et Messieurs,
Chers amis et chers actionnaires,

Je suis toujours ravi de vous accueillir à l'occasion de notre assemblée générale annuelle - et je le suis d'autant plus cette année-ci, car 2023 sera sans doute un jalon déterminant dans l'histoire de notre Groupe. Je vous souhaite à tous la bienvenue; aux visages familiers que j'aperçois dans la salle, à ceux que je ne connais pas encore, ainsi qu'aux participants à distance, qui sont à nouveau nombreux cette année. Welcome, welkom allemaal.

Je tiens également à saluer la présence de notre Président Honoraire, que je remercie pour son soutien constant..

J'évoquais à l'instant les visages familiers... Et je me dis que ceux qui nous gratifient régulièrement de leur présence nous accompagnent depuis plus d'une décennie. Ils m'ont entendu insister régulièrement sur la mise en œuvre de trois grands principes, qui me paraissent essentiels.

Trois grands principes

Firstly, in a world where crises, upheavals and paradigm shifts follow one another at staggering speed, Solvay must of course be agile and able to adapt very quickly. But agility and flexibility are not enough. We must constantly show our willingness to go beyond, to anticipate our customers' needs, to offer them new solutions... We do this through innovation and continuous improvement - in short, through our passion for progress. We express this through the words we have chosen to describe who we are: "Progress beyond".

Deuxièmement, j'insiste sur l'impérieuse nécessité de la performance économique. Car c'est en étant performants que nous sommes en mesure de générer de la valeur pour nos actionnaires ainsi que pour l'ensemble de nos parties prenantes. C'est grâce à la robustesse de nos résultats que nous sommes capables de résister aux chocs et de traverser les crises tout en continuant à investir pour... rester agile et préparer notre performance future. C'est ainsi que s'enclenche notre cercle vertueux - ou je dirais plutôt: notre spirale ascendante.

Ten derde heb ik al vaker gewezen op het belang van onze waarden en historische wortels die ons handelen, ons gedrag en onze interactie met de wereld om ons heen sturen. We hebben de tijd genomen om deze waarden exact te formuleren en ze nog te versterken door al onze teams rond één gemeenschappelijk doel te verenigen. We leven iedere dag met onze waarden in gedachten. Ze vormen de basis voor onze integriteits- en ethische code. Ze voeden de kwaliteit van onze sociale relaties. Ze motiveren ons engagement voor duurzame ontwikkeling. En, meer recent, hebben ze geleid tot de oprichting van het Solvay Solidariteitsfonds, waaraan de aandeelhouders zo genereus hebben bijgedragen. In alle omstandigheden hebben onze historische wortels en waarden ons in staat gesteld trouw te blijven aan onszelf en tegelijkertijd relevant te blijven in een wereld die voortdurend verandert.

La raison pour laquelle j'évoque ces trois fils rouges, mesdames et messieurs, c'est parce qu'ils se sont matérialisés avec une force sans précédent en 2022. Nous avons vécu une année proprement extraordinaire, que nous allons évoquer ensemble au cours de cette assemblée. Depuis que j'ai pris mes fonctions comme Président du Conseil d'administration en 2012, rappelez-vous, notre regard sur l'année écoulée s'avérait souvent quelque peu contrasté - certaines années, nous étions fiers de notre agilité; à d'autres moments, nous mettions l'accent sur notre identité - et à d'autres encore, nous affichions de solides résultats. Mais c'est la première fois, depuis que je m'adresse à vous en qualité de président du conseil d'administration, que les trois faisceaux - agilité, performance et valeurs - sont aussi puissants l'un que l'autre et se rejoignent pour former un succès aussi éclatant, concrétisé par des résultats record, sur tous les tableaux. Ilham y reviendra.

Une progression stratégique cohérente

Les astres se sont alignés l'an dernier - et ce n'est pas l'œuvre du hasard, mais plutôt l'aboutissement d'une démarche cohérente, logique, ponctuée de décisions stratégiques déterminantes, que nous avons déroulée au cours de la dernière décennie.

Souvenez-vous: en 2009, nous décidons de vendre la pharmacie, pour nous recentrer sur les métiers que nous connaissons le mieux. Nous la vendons bien, et le produit de cette cession nous permet d'acquérir la chimie de Rhône-Poulenc, qui s'était redressée de façon impressionnante, après une période quelque peu difficile.

In 2012 stonden wij aan het hoofd van een nieuwe en veelbelovende groep, die echter nog steeds structurele gebreken vertoonde. Ten eerste de complexiteit: wij hadden 26 verschillende, sterk gediversifieerde activiteiten, wat onze beleggers vaak in verwarring bracht. Wij waren sterk vertegenwoordigd in Europa - ongeveer 60% van onze omzet - en driekwart van de omzet bestond uit grondstoffen en producten met een lage toegevoegde waarde. Wij waren zeer cyclisch, met een EBITDA die het ene kwartaal 300 miljoen euro kon bedragen, om het volgende kwartaal met min 100 miljoen in het rood te duiken. En in termen van winstgevendheid en waardecreatie bleven onze prestaties ver achter bij die van onze concurrenten.

Nous nous sommes donc retroussé les manches pour libérer le potentiel de notre Groupe. Nous avons désinvesti nos business les plus cycliques, nous avons procédé à un rééquilibrage géographique, nous avons investi dans des activités à haute valeur ajoutée... Nous étions en chemin lorsqu' Ilham nous a rejoints, et nous présentions encore des faiblesses importantes. D'abord, nous étions encore trop complexes et restions difficiles à appréhender, tant aux yeux de nos propres équipes que pour les parties prenantes externes. Ensuite, notre croissance organique était en panne. Nous avons procédé à de nombreuses fusions et acquisitions, mais cela était encore insuffisant: nous devions encore réapprendre la croissance interne, de notre propre chef. En outre, nous ne parvenions pas à transformer notre EBITDA en cash, ce qui limitait nos ressources et bridait nos ambitions. Enfin, tout cela se traduisait par une création de valeur insuffisante, et un CFROI en berne.

La suite vous est sans doute plus familière... à compter de 2019, un vent nouveau a soufflé sur Solvay. Nous avons remis à plat la stratégie de tous nos business, sans exception, et le nouveau management du Groupe leur a attribué à chacun un mandat clair, selon sa spécificité : croître, conforter sa résilience ou optimiser. Et tous devaient apprendre à gagner, à remporter davantage de victoires sur nos marchés. Vous reconnaissez ces mots: Growth, Resilience,

Optimize et Win, dont les initiales composent l'acronyme G.R.O.W. C'est le plan stratégique dont nous recueillons aujourd'hui les fruits, malgré les crises qui se sont succédé - et ce, avec trois ans d'avance sur le calendrier initial.

Cette mise en œuvre ultrarapide nous a naturellement conduits, plus vite que nous ne le pensions initialement, à envisager l'étape suivante dans notre trajectoire stratégique. A mesure que nos business progressaient, en ligne avec leurs mandats respectifs et que nous réinventions notre modèle d'affaires pour augmenter leurs performances, deux profils industriels bien distincts sont clairement apparus, chacun affichant ses propres ambitions.

On the one hand, essential chemicals with a business model focused on resilience, operational excellence and profitability; on the other, specialty businesses driven by innovation and anticipation of unmet needs. To continue growing at the pace of ever-changing customers, the specialty businesses must be able to take agile and ambitious initiatives. The essential businesses, on the other hand, must be able to further strengthen their leadership, while continuing their progress towards carbon neutrality. In both cases, strategic and operational decisions are required, and specific needs are emerging that can only be met within the framework of independent structures. As you know, this is the spirit of our Power of 2 project. It is in this spirit that we are working hard to create the conditions to present to you in December a project that should lead to the creation of two champions: two public, independent, strong companies, both with a solid shareholder base that will allow us to serenely prepare a promising future, for each of them, Specialty Co and Essential Co.

Cours de Bourse

Je me réjouis de constater que notre performance et nos projets semblent inspirer les marchés financiers, puisque notre cours de Bourse a largement surperformé le secteur de la chimie ou le Stoxx 600. Depuis un an, nous battons le Stoxx 600 de 5%, la chimie d'environ 10%. Et si on regarde depuis le début de 2022, c'est encore plus marqué: +8% pour Solvay, -10% pour la chimie de spécialité et près de -30% pour les groupes chimiques diversifiés.

Dividende

Les résultats spectaculaires engrangés en 2022 nous permettent de proposer cette année à l'assemblée générale un dividende brut de 4,05 euros par action, ce qui correspond à une hausse sans précédent dans notre histoire. Permettez-moi de souligner qu'au cours de cette année exceptionnelle, nous avons créé de la valeur pour toutes nos parties prenantes, et notamment nos employés, que nous avons aussi soutenus pour mieux faire face à l'inflation. Nous avons également lancé un plan d'actionnariat salarié, qui a rencontré un succès meilleur que la norme pour des projets similaires. Nous avons bien entendu créé de la valeur pour nos clients, mais aussi pour les générations futures, que nous servons grâce à des innovations révolutionnaires. Je pense notamment à la réinvention du procédé de production du carbonate de soude qui porte le nom de notre fondateur. Je pense également aux nouveaux procédés de fabrication sans fluorosurfactants, qui contribueront à créer un avenir plus propre et plus sûr.

Gouvernance

Avant de conclure, je voudrais brièvement évoquer quelques points liés à la gouvernance de notre Groupe. Pour continuer à placer la barre plus haut, le Conseil d'administration a procédé l'année dernière à une évaluation approfondie du fonctionnement de son Conseil sous la direction de Guberna, l'organisme de référence pour la bonne gouvernance en Belgique. Les conclusions de cet audit viennent d'être présentées au Conseil et quand bien même elles seraient flatteuses pour Solvay, Guberna nous suggère quelques pistes d'amélioration, que nous entendons bien mettre en œuvre avec toute la diligence qui s'impose. Il s'agirait par exemple de la nécessité de bien clarifier les activités de notre comité ESG par rapport au comité des finances et au comité d'audit; ou de maintenir une attention particulière sur les nouveaux sujets et tendances sociétales, tels que la cybersécurité et la digitalisation.

Wat de Raad van Bestuur betreft, zal u binnenkort worden gevraagd te stemmen over de verlenging van het mandaat van mevrouw Marjan Oudeman en mevrouw Rosemary Thorne. Het is ook aan het einde van deze vergadering dat het ontslag van mevrouw Laurence Debroux ingaat, volledig ingegeven door de toegenomen en concurrerende eisen die aan haar tijd worden gesteld, waardoor zij haar rol als lid van de Raad van Bestuur in de toekomst niet meer zou kunnen vervullen. Namens de Raad neem ik nota van haar beslissing en dank ik haar voor haar bijdrage.

Le mandat de M. Charles Casimir-Lambert, membre du conseil d'administration depuis 2007 et membre de la commission des finances et précédemment membre du comité d'audit, expire à l'issue de la présente assemblée. En notre nom à tous, je tiens à lui dire ma sincère gratitude pour son dévouement et son travail acharné. Tout au long de ces années, la voix de Charles figurait parmi les plus marquantes: forte et assertive, et toujours constructive, elle a grandement contribué à placer le développement durable ainsi que la vision long terme au cœur des préoccupations de notre Groupe - et je l'en remercie chaleureusement.

A l'issue de ces différents changements, le Conseil d'administration sera composé de 13 membres, dont 6 femmes et 9 administrateurs indépendants.

Résultats Q1 & Conclusion

Comme je l'ai évoqué, nos résultats 2022 ont été spectaculaires; nous avons par conséquent placé la barre très haut - et cela rend la comparaison d'autant plus exigeante. Ilham reviendra avec davantage de détails sur le premier trimestre de cette année, au cours duquel Solvay affiche un nouveau trimestre de solides performances, a relevé ses prévisions d'EBITDA et de cash flow pour l'année tout en accélérant les investissements pour la croissance durable.

In my view, this illustrates the need to continue the strategic trajectory begun a little over a decade ago, with the next step being the creation of two powerful companies with strong management and solid prospects for the future. We intend to achieve this while remaining true to ourselves, to who we are. We will pass on 160 years of history and values to these two new champions, carried by the women and men who are driving our Group today.

Je souhaite d'ailleurs conclure en adressant toute ma gratitude à nos équipes. Je les remercie pour leur engagement sans faille, trimestre après trimestre, dans un monde incertain et à mesure que Solvay met inlassablement en œuvre, avec enthousiasme et détermination, tous les changements que nous jugeons nécessaires afin de rester pertinents et performants. Je remercie tout particulièrement Ilham Kadri, notre CEO, qui donne le tempo et a su insuffler une

nouvelle énergie à notre Groupe, pour obtenir avec son équipe des résultats inédits. Et enfin, je vous remercie, vous, Mesdames et Messieurs, ainsi que tous nos actionnaires, pour la confiance que vous nous accordez. Je me réjouis de partager au cours de cette assemblée l'enthousiasme que nous ressentons tous, ici, à l'idée d'écrire l'Histoire en créant deux formidables nouvelles entreprises.

Merci pour votre attention.