

## **Syensqo Annual General Meeting – 23.05.2024**

### **Rosemary Thorne**

Let's start our question and answer session with written questions received before the meeting, followed by written questions submitted via the Lumi Connection platform, and finally, questions asked orally during the meeting. Questions on the same subject may be grouped together and answered as a whole.

### **Aminata Kaké**

The first question is about research and innovation. At your Capital Markets Day, you presented SYENSQO as an innovation company and showed that you invest more in R&I than your peers. Can you tell us more about your innovation pipeline?

### **Ilham Kadri**

Thank you very much for the question. I'm going to share it with Chris. I'll leave you the numbers. But let me first share with you some of our recent investments we've done in innovation.

As you may know, we have been intensively investing in our application labs, we're working on it and be very vocal about it publicly. Why Application Lab ? To be able to co-construct, to co-innovate with our customers, to strengthen the relationship with our customers, to accelerate the time to market.

A new Innovation Lab is Alpharetta in 2022.

We inaugurated our research and innovation center in Shanghai last year in September. I was there with the team. This year we are pursuing the journey and in March, we inaugurated our Italian state-of-the-art Application Development Labs in Bollate. We also had the chance to visit it with our Board of Directors who are present here during their first off-site visit. During my visit to Bollate, I learned something, and I'll give you the data point. Our lab in Bollate received as many visits in the first quarter of 2024 as they did in the full year 2023. Can you imagine? Every day without a customer visit is a day lost for us.

On top of our internal work, we believe in the importance, of course, of working with academia, fundamental research institutions such as the CNRS and we have a project in Belgium. Today, we have more than 150 projects or innovation projects that are on top of our own fundamental research work. Innovation is in our DNA, driving our growth from a position of strength with market leadership, a global customer base, strong margins, and of course, strong balance sheet. This is important. You need cash. You need a strong balance sheet to create shareholder value.

Let me now hand over to our CFO to share maybe some numbers, Chris, on our pipeline and innovation effort.

### **Christopher Davis**

Thanks very much, Ilham. I think she has deliberately handed the question to me because she knows I love the data. Let me just share some data with you. In 2023, we increased our research and innovation spend by 12%, with the result that our research and innovation sales ratio is now sitting at 5%, and we continue that into the first quarter of 2024. What's really important is that puts us ahead of our peers, and we think that gives us a

competitive advantage to be ready for the markets when they come. Even with the economic climate as it exists today, we've continued to spend on innovation.

Now, if I look at the current pipeline of projects we have, we have more than 300 projects targeting over €3.5 billion in addressable market by 2028. These projects range from new products for existing markets to long-term breakthrough innovations.

As Ilham has said, our four growth platforms, namely batteries, green hydrogen, thermoplastic composites, and biomaterials, these really align with the key megatrends that we see being electrification, lightweighting, and resource efficiency. I think together, as Ilham has already mentioned, that they provides a market opportunity of over 10 €2 billion of addressable spend from our customers by 2030. Thank you.

### **Aminata Kaké**

Thank you, Chris. Second question, can you explain SYENSQO's One Planet ambitions after the split from Solvay? How will you be able to reach carbon neutrality 10 years earlier than Solvay?

### **Ilham Kadri**

Yeah, great question. Well, listen, this is a legacy of my past five years with Solvay. We call it One Planet. There is no better name than One Planet, so it's going to be Syensqo's One Planet. The One Planet program launched in 2018 for the former Solvay group is one of my prides and still living within Syensqo. Since the demerger, we are indeed even accelerating and stepping up in our pillars: climate, circularity, and better life.

On climate, what is different from before? We are now at Syensqo, a less emission-intensive company and we have accelerated our carbon neutrality roadmap by 10 years, which makes us one of the most ambitious companies in the industry. As I told you in my presentation, we've fast-tracked the Paris Agreement goals, aligned with the 1.5-degree trajectory and we are planning to invest around €800 million in the next years to reach carbon neutrality by 2040. This is part of our CapEx envelope.

Second pillar, circularity. We are leading the way here. There are only a few companies out there who measure their circularity sales. We are achieving 13% circular sales in 2023. When I joined the company Solvay back in 2018, we were around 2-3%. We are halfway to achieve our 18% target by 2030.

The last pillar, last but not least, the most important one, the better life. As I mentioned during my presentation, safety is number one, and we aim for zero accidents, ensuring everyone goes back home safe every day. Now in our new flagship program, you've seen it in living wage, we committed that by 2026 at the latest, all our employees irrespective of their job category or location, will be earning a fair living wage for themselves and their families. The last but not the least, obviously, we continue to push our diversity, equity and inclusion efforts but we'll cover this later as I think, Aminata, we have another question on the topic.

### **Aminata Kaké**

Thank you, Ilham. Third question. You recently announced the acquisition of JinYoung Bio, a specialty cosmetic ingredients supplier based in South Korea. How does this impact your growth strategy? And do you have other M&A projects in the pipeline?

### **Ilham Kadri**

Thank you again. Great question. This is the first acquisition, bolt-on acquisition, since Syensqo's birth, and I'm very excited about it. And by the way, welcome to our Korean colleagues and explorers.

I like this kind of bolt-on acquisition, at the right price, of course, as it will accelerate our growth.

JinYoung Bio has successfully launched human skin identical Ceramides. So let me explain, not to enter too much in chemistry. Ceramides make up about 50% of the skin's lipid and act as a natural barrier: It's actually the primary gatekeeper between your skin and the external environment. It keeps the bad things out and water in, and we like it.

As I mentioned in my presentation, this acquisition allows us first to expand our portfolio in natural specialty skin and hair care to meet the growing demand, consumer demand, customer demand for naturalness and bioproduct. Second, it enhances our capabilities with ceramides, produced through a fermentation process, aligning with our biotech and biomaterial circularity ambitions.

So indeed, we aim to grow these new technical capabilities by leveraging the JinYoung bio competencies with our global assets and applications expertise. Maybe Chris, you would like, again, for the numbers, give a bit of comments on the M&A pipeline.

### **Christopher Davis**

Perfect. Thank you. As you know, we have in the past, and we will continue going forward to look at M&A. That said, we will only pursue M&A to the extent that it accelerates our strategic agenda or it enhances our competencies, and most importantly, only if it drives shareholder value. What we've seen in the industry is a number of our peers overpaying for assets, and that's something we are not prepared to do. We do remain focused on our organic pipeline, as we believe this is where the greatest opportunities sit. Then also importantly to us is maintaining our strong investment-grade credit rating.

### **Aminata Kaké**

Thank you, Chris. Question number 4. How was the non-executive director's compensation designed for Syensqo? Is it in line with peers in the industry?

### **Rosemary Thorne**

Thank you, Aminata. Regarding our non-executive compensation, we designed it with the support of our independent advisor and in line with our remuneration policy.

At the partial demerger, Syensqo continued to apply the Board of Remuneration and fees levels of Solvay. The Remuneration Committee recommended revising the fee structure, which had remained unchanged since 2005 for Board members and since 2012 for the Chair.

Following a benchmark exercise carried out by our independent advisor against the group composing of European peer companies of similar size and international footprint, it appeared that the board remuneration carried out over from Solvay was below the peer group, which wasn't surprising, considering they hadn't changed for over almost 20 years.

Therefore, we have reviewed the remuneration package to continue attracting high-caliber directors from across various jurisdictions with the required skills and experience to reflect Syensqo's global footprint.

Following market's best practice and the key changes that are planned, the proposal positions the remuneration of non-executive directors between the Bel20 and the European Peer Group. Additionally, following market

practices for non-executives, we are moving away from a fee per meeting to a flat retainer with lower meeting fees for all board members.

For the Chair of the Board, we are transitioning to exclusively a retainer. Thank you.

### **Aminata Kaké**

Question number 5. What makes you believe that green hydrogen can be a cost-effective green fuel for the future? What needs to happen to accelerate adoption?

### **Ilham Kadri**

Well, the jury is out, really. Listen, let me put it in context. 2023 was the warmest year ever recorded, and you've seen it in the Antarctica trailer, our planet, our home is burning, and we must rely on science and innovation for a solution.

At Syensqo, we believe that the future energy mix will come from various sources, including green or blue hydrogen. By the way, we're not an energy maker, right? We are agnostic to energy. We can already see on the green hydrogen, specifically, that over 50 countries around the world are setting strategic hydrogen roadmaps. This is about \$570 billion of investments potential. We believe that these are opportunities for Syensqo.

However, and maybe this is the origin of the question, green hydrogen is not yet cost-effective. We acknowledge that, like any emerging technology in the history of science. It needs to drop from high to low single digits per kilo by 2030 in order to become attractive for our industries.

So obviously, governmental incentives like the Inflation Reduction Act, IRA, in the US are crucial for building infrastructure and scaling up, supporting the industry to ramp up. But again, the jury is out.

For Syensqo, we've made limited investments in our semi-commercial pilot plant in Italy, and we will invest only if the demand materializes and the right conditions are met.

If that happens, I know that we can win because Aquivion, remember this brand, is one of the best technologies available on the market. Our hydrogen platform is developing solutions to improve the efficiency, the effectiveness, the durability of production, and conversion equipment, because we are in the electrolyzers. When you take water and you produce hydrogen, green because it's renewable, we are inside. We are in the fuel cells. When you convert hydrogen into electricity and water, we are inside.

### **Aminata Kaké**

Thank you, Ilham. Question 6, dernière question, reçue avant l'Assemblée. Solvay a déployé des efforts considérables en matière de diversité, équité et inclusion au cours des dernières années. En tant que Syensqo, avez-vous mis en place de nouvelles initiatives ou de nouvelles politiques?

### **Ilham Kadri**

Je vais répondre en français, mais vous avez raison de le souligner, notre engagement en termes de diversité, équité et inclusion, n'est pas optionnel chez nous, c'est un impératif. Vous nous avez vu faire depuis plus de cinq ans. Par exemple, notre ambition d'atteindre la parité de genre. Si on ne commence pas aujourd'hui, il n'y aura pas de parité demain.

Nous avons une gouvernance de premier ordre avec un nouveau conseil d'administration diversifié composé de 60% de femmes. Par ailleurs, nous comptons 28% de femmes aujourd'hui dans des postes de cadres de niveau intermédiaire et supérieur au sein de l'entreprise. Nous avons fait un progrès significatif en quelques années mais encore insuffisant, nous devons continuer et accélérer nos efforts.

Pour renforcer notre politique de DEI, je vais vous donner quelques exemples d'initiatives que nous avons lancés. Nous avons mis sur pied des formations qu'on appelle le 'leadership inclusif' pour tous les nouveaux managers. Il faut travailler sur l'inclusion, même avant la diversité. Deuxièmement, nous avons lancé, Nathalie et son équipe et l'équipe des ressources humaines, nous avons lancé une nouvelle cohorte de 80 femmes cette année qui suit le programme de développement du leadership féminin. On appelle ça le A-Effect. « A » pour ambition. C'est un parcours de 100 jours pour donner aux participantes les outils et les compétences pour devenir les leaders de demain.

Par exemple, à travers le monde, à désigner des ambassadeurs locaux en termes de diversité, équité et inclusion. Ils soutiennent le management local pour définir et implémenter des initiatives DEI pertinentes et adaptées au contexte de chaque site. Parce que ce n'est pas universel. Des fois, les solutions peuvent avoir différentes couleurs. La diversité ne peut être atteinte que dans un environnement inclusif. J'ai été ravie de constater le vote, le vote de nos employés, de nos Explorers, 91% de nos collaborateurs ont une vision favorable de l'inclusion. Et pour nous, chez SYENSCO, la diversité ne s'arrête pas au genre. Je l'ai dit dans ma présentation et je le répète ici. La diversité, c'est aussi d'accueillir et de célébrer des personnes de différentes origines, de nationalités, différentes origines sociales, les personnes à mobilité réduite, des personnes qui pensent différemment que d'autres.

Nous avons aussi des actions dans ce sens et pour vous donner quelques : le congé parental chez Syensqo est de 16 semaines, indépendamment du genre ou de l'orientation. Nous avons aussi récemment investi 1 million de dollars aux États-Unis pour élargir l'accès à l'enseignement des STEM pour des communautés rurales sous représentées et économiquement défavorisées, qui devraient également constituer la main-d'œuvre de demain. Le leader du European Work Council, General Secretary et le chef d'entreprise du Global Forum, elle est là aujourd'hui et je sais que pour elle, ces sujets sont très important.

## **Aminata Kaké**

Nous n'avons pas reçu de questions online et donc nous proposons de passer aux questions dans la salle. Bonjour.

## **Actionnaire**

Bonjour, vous me reconnaîtrez certainement.

## **Ilham Kadri**

Bonjour. Je suis très heureuse de vous voir.

## **Actionnaire**

Je dois reconnaître que les six questions écrites étaient extrêmement intéressantes. Je n'y ai pas pensé du tout et c'était autre chose que les 130 questions sur l'usine d'Italie que nous avons eue il y a deux ans. On va essayer. Si je ne me trompe pas, sauf erreur, ils sont chez vous, mais s'ils sont chez Solvay, j'aurais déjà la question. Première question récurrente concernant l'activité de sable bitumineux. C'est bien chez vous que c'est resté ? Oui. Voilà.

Quand on parle d'eau, il y a même plus que vous n'avez pas cité, mais aussi, on parle des gens géopolitiques de la guerre de l'eau. Dans certains pays, quand on ferait un barrage, on sait très bien que ça profite au pays, mais que ça bloque le fleuve pour les pays suivants. Le conflit israélo-palestinien concerne notamment aussi les sources du Jourdain. Simplement pour information. L'eau est effectivement un enjeu majeur maintenant et plus tard. En Belgique, pour l'instant, on ne sait pas quoi faire de l'eau, mais l'an passé, on manquait d'eau. Ma question est: quand allez-vous la céder ? C'est une des sources les plus polluantes et en plus, c'est contradictoire avec faire avancer l'humanité. La fracturation hydraulique de sable bitumineux n'est certainement pas une avance pour l'humanité. Dernière chose à ce sujet-là aussi.

Actuellement, le cours du pétrole est très élevé, donc c'est peut-être le moment opportun, également sur un plan financier, de s'en débarrasser une fois pour toutes, ce qui me ferait une question en moins pour les autres années.

## **Ilham Kadri**

Merci Monsieur. Vous parlez de l'acquisition des activités oil and gas, du qu'on a fait dans les années 2014. Je l'ai dit publiquement, depuis que je suis arrivée dans la société, il y a quelques années déjà, au sein de Solvay, que nous avons fait un carve-out. Nous avons isolé cette activité qui tourne déjà indépendamment, même avant le split et le demerger. Nous cherchons des options stratégiques. Ça veut dire que si on a un bon prix, cette activité partira. On ne détruira pas de la valeur, c'est-à-dire qu'on est très patients. Aujourd'hui, elle n'est pas matérielle ni dans le chiffre d'affaires, ni dans le PNL, l'EBITDA de la société. Et aujourd'hui, nous cherchons des options stratégiques. En ce qui concerne l'eau, votre cri du cœur est le mien. Je l'ai dit pendant la présentation, je pense que ça vous a plu, que pour nous, le traitement des eaux, non seulement c'est un secteur qui, humainement, est très important parce que les générations futures vont manquer d'eau. Et l'eau, il est essentiel à tout, même à l'industrie. Nous, on utilise énormément d'eau, donc c'est très important et je suis très heureuse que Syensqo investit énormément dans les traitements des eaux.

On fait le dessalement, ça s'appelle l'osmose inverse, avec des membranes et avec des solutions qui vont donner plus d'efficacité, de productivité à moindre énergie. Donc c'est ce que le monde a besoin. Mais au-delà du dessalement, les eaux grises, les eaux de vos douches, etc, de ce que vous utilisez, la machine à laver, tout ça, c'est des eaux qui sont moins énergivores pour dépolluer que le dessalement. On traite aussi et on encourage les autorités à travers le monde de collecter ces eaux grises et d'utiliser nos solutions pour avoir des eaux plus propres. Singapour, c'est les maîtres, les champions de ce monde. Ils l'appellent 'smart water from toilet to tap'. Je ne vous dis pas qu'il faut la boire. Il n'y a pas de jugement ici, mais ça veut dire qu'on peut avoir, à partir des eaux déjà utilisées, on peut rendre l'eau circulaire. C'est une opportunité pour nous et je suis très heureuse parce que ça me touche personnellement. J'ai grandi en manquant d'eau potable et je pense que l'eau

aujourd'hui, c'est un défi de l'humanité qui est très nécessaire, non seulement pour la vie, mais aussi pour l'industrie.

### **Actionnaire**

Je voulais vous dire merci pour les vidéos qui ont été présentées. En fait, elles démontrent avec beaucoup d'intérêt de clarté le fait que l'ancienne Solvay était réellement duale et que la scission était d'autant plus justifiée, puisque ce que vous faites ici, c'est le futur et la nouvelle Solvay ou la Solvay restante, c'est le présent et la continuation du présent.

### **Ilham Kadri**

Je ne parlerai pas pour le nouveau Solvay, mais je suis actionnaire du nouveau Solvay et c'est le futur aussi.

### **Actionnaire**

Maintenant, j'ai deux sociétés au lieu d'une, comme tout le monde, effectivement, vu la scission. Gros domaine, le marché des batteries, c'est chez vous aussi, ça ?

### **Ilham Kadri**

Les batteries, c'est chez nous. Chez le nouveau Solvay aussi, ça dépend de quels produits, mais parlons.

### **Actionnaire**

Ça fera la même question.

Dans l'Echo du 6 avril, il y a un article très intéressant qui parle de North Volt, le joker européen dans la course mondiale à la batterie la plus verte.

Elle est donc située au nord de la Suède. Avantage, ils sont situés dans la Suède parce que 100% d'électricité vient de façon renouvelable vu que c'est hydraulique. Il y a déjà eu des investissements dépassant les 15 milliards d'euros, donc ce n'est pas une petite usine. Est-ce que ce seront des concurrents pour vous ? Est-ce qu'il y a un partenaire qui est possible ? Je ne suis pas le seul qui est actionnaire également d'Umicore. J'ai appris qu'Umicore s'est impliqué également dans ce projet. Est-ce que vous comptez la rejoindre d'une façon ou d'une autre ?

### **Ilham Kadri**

Oui, très bonne question, Monsieur. Il faut comprendre la chaîne de valeur. Nous, on ne fait pas des cathodes et des anodes. Une batterie, c'est quoi ? C'est une boîte. Il y a deux boîtes dedans, c'est cathode et anode. Nous, on n'y est pas. Nous, on est agnostique. On produit des matières qui vont dans les batteries. Et toutes les batteries, par ailleurs, monsieur. Comme investisseur, vous devez être très heureux parce qu'on est agnostique à la soupe de l'alphabet LFP, NMP, etc. Partout, on a besoin de nos matériaux. D'ailleurs, le coût, on contribue à moins de 2%, 3% du coût d'une batterie. Donc, on est invisible, on est dans la batterie, mais sans nous, la batterie ne marche pas. C'est les séparateurs entre la cathode et l'anode, c'est les électrolytes dans la cathode, dans l'anode, c'est ce qu'on appelle les binders, les polymères dans la cathode et l'anode. Moi, j'aime bien être dans cette situation d'agnosticité et en même temps d'amener des technologies de demain qui font que les batteries d'aujourd'hui... Aujourd'hui, on commercialise les batteries qu'on appelle génération 2. C'est les ions lithium que vous avez dans vos batteries pour ceux qui roulent en électrique ou en hybride.

Demain, ce que nous demandent nos clients, et ça, c'est une opportunité pour nous et pour les investisseurs que vous êtes, ils nous demandent des batteries plus petites, plus sécurisées, donc moins de liquide. On travaille sur la génération 4 et 5 qui est la génération solide, solid state, et moins chère, parce qu'il y a quelques années, la moitié du coût d'une Tesla, c'était la batterie. Aujourd'hui, c'est 15, 20%. Ils veulent du single digits. C'est bien parce que quand on va rendre la batterie plus compétitive, moins chère, la voiture électrique sera aussi moins chère et il y aura plus d'adoption. Le point final, pour compléter ma réponse, monsieur, c'est qu'il y a eu beaucoup de news et de headlines, des titres sur l'électrique et l'hybride, on est agnostique. En fait, moi, j'aime bien l'hybride parce qu'on peut doubler notre pénétration. Quand on a une voiture à combustible, un moteur à combustion, on peut vendre jusqu'à 6 kilos de produits, de solutions. Quand on passe à l'hybride, c'est 12 kilos. Pour Syensqo, donc on peut doubler. L'électrique est entre les deux, c'est 9 kilos. Donc, franchement, j'aime beaucoup, non seulement l'honneur de diriger cette belle société, mais en investisseur, d'avoir cette agnosticité pour ne pas voir ce que vous voyez, où est-ce qu'il va y avoir de la marge de la profitabilité dans la chaîne de valeur.

### **Actionnaire**

Effectivement, à ce sujet-là, Le Soir du 2 mai mettaient un article aussi intéressant. Le prix des batteries devrait baisser de 40% d'ici 2030. Donc, effectivement, vu que vous êtes producteur aussi, si le prix baisse, ça veut dire qu'il y aura sans doute plus de batteries possibles. Autre chose. L'Echo du 20 avril: Feu vert pour le plus grand parc de batteries d'Europe, dans le Limbourg. Je ne sais pas si vous êtes au courant, effectivement, c'est un projet de gigabatteries aussi. Et recherche des co-investisseurs. Est-ce que d'une façon ou d'une autre, vous pourriez être impliquée dedans ou pas du tout ?

### **Ilham Kadri**

Non, je n'ai pas compris la question.

### **Actionnaire**

La société néerlandaise GIGA Storage a obtenu un permis définitif pour la construction du plus grand parc de batteries d'Europe, destiné au stockage d'énergie à Dilsen Stokem, qui est dans le Limbourg belge.

### **Ilham Kadri**

Oui, des fabricants. Écoutez, vous savez, il y a des investissements et des annonces tous les jours, je dirais. Donc oui, on est non seulement dans les batteries, mais on est aussi intéressés par le stockage. Les batteries, c'est une chose, mais le stockage est d'autant plus important de l'énergie, quelle que soit cette énergie. Elle peut être électrique, elle peut être l'hydrogène. D'ailleurs, le stockage de l'hydrogène, on va utiliser les matériaux composites. Vous avez vu notre belle vidéo sur aller dans l'espace. Nous, on sait manager et on sait travailler avec l'hydrogène au service de l'hydrogène depuis 1969. Ça, c'est un atout, c'est une différenciation chez Syensqo. Le stockage d'énergie, oui, on y est. Nos matières sont là pour aider à avoir plus de densité électrique dans une batterie pour stocker l'énergie. Quelle forme d'une énergie ? On a besoin de matériaux, des polymères de haute performance. Les composites sont extraordinaires. Vous avez vu avec le Climate Impulse, avec Bertrand Picard, nous allons stocker de l'hydrogène liquide. Mesdames et messieurs, l'hydrogène liquide, c'est



à moins 253 degrés C. C'est le zéro absolu. L'hydrogène, c'est une petite molécule, c'est la plus petite qu'on puisse faire du tableau de Mendeliev.

Elle est petite, elle peut fuir, elle est inflammable. Quand on fait un projet comme ça avec le Climate Impulse, c'est un projet très intéressant d'un point de vue technologique. C'est pour ça qu'on veut nous montrer que les technologies de demain sont peut-être déjà présentes aujourd'hui. Bien sûr, après, il y aura encore une fois une soupe de couleurs, que ça soit le bleu, le vert ou le pur électrique. On sera là au rendez-vous. Je pense qu'il y a beaucoup de débats, surtout dans les médias, est-ce que c'est ci ou là ? Je pense que ce sera très local. Ça, c'est mon point de vue personnel. Chaque pays, chaque territoire est béni par une différente forme de renouvelable. Il y a certaines terres qui sont bénies par l'éolien, par le vent, d'autres qui ont plus de soleil, d'autres qui vont avoir de l'hydraulique ou de la biomasse d'ailleurs. Réutiliser un déchet ne l'est plus. Je pense qu'il faut rester très ouvert. Nous avons plus de 60 sites à travers le monde. Nous décarbonons d'ailleurs nos propres sites. Et peut-être Hervé peut dire deux mots là-dessus, parce que ça, ça montre que nous sommes des utilisateurs de ces solutions.

### **Hervé Tiberghien**

Merci Ilham. Je pense que tu l'as dit dans ta présentation, nous avons un programme de décarbonation. On a avancé la date de décarbonation complète de nos sites de production pour 2040. On a bien entendu un budget qui est alloué à cette décarbonation et je peux vous dire que tous les sites travaillent parfois d'une manière très créative sur comment faire des alliances pour essayer de décarboner en particulier les sources de production d'énergie que nous avons dans nos sites à travers des centrales biomasse ou d'autres types de réalisations. Donc, c'est un projet qui occupe nos équipes d'opération, mais je trouve qu'il y a une grosse passion sur le sujet, donc on est très fiers de ça.

### **Aminata Kaké**

Merci Hervé. Je vous propose de passer voir s'il y a d'autres questions dans la salle et de revenir vers vous, Monsieur. Merci. Je vois qu'il y a une dame juste derrière vous.

### **Actionnaire**

La scission de Solvay était destinée à créer davantage de valeur pour les actionnaires. Or, pour les actionnaires français, c'est tout le contraire qui s'est produit. En effet, en France, l'attribution des titres Syensqo est considérée comme un paiement de dividendes en actions et soumises, ce fait, au prélèvement de 30%. Un dividende de 80% de la valeur du titre, c'est tout à fait aberrant. De plus, les titres Syensqo considérés comme revenus doivent être déclarés et seront donc taxés comme tels dans la déclaration à l'impôt sur les revenus. Comment expliquez-vous que la neutralité fiscale de la scission était obtenue en Belgique et non en France ? Une demande d'agrément par Solvay au sens de l'article 115, 2 bis du CGI, aurait pourtant permis d'obtenir la neutralité fiscale en France. Quelles mesures comptez-vous prendre pour remédier à cette situation ?

### **Ilham Kadri**

Merci pour la question, madame. Nous en avons parlé et nous avons communiqué avec vous avant la scission et après. Je ne vais pas commenter les décisions des autorités. Ce n'est pas nous qui décidons des taxes, mais

ce que nous avons fait, c'est de structurer la scission d'une façon que ça soit effectivement neutre pour les sociétés et pour les actionnaires au plus possible. Donc, effectivement, il y a un cas en France et quelques autres juridictions. Nous en avons communiqué d'une façon très claire et abondante avec tous nos actionnaires avant la scission pour vous prévenir. Mais en tout cas, nous avons fait tout ce qui est en notre pouvoir pour vraiment avoir ce qu'on appelle un tax free spin off. Et on est prêts à vous en parler off record. J'ai les équipes ici, Finance et Tax. On a fait tout ce qu'il fallait, mais effectivement, il y a eu un cas français. Nous en sommes désolés, mais en tout cas, on en a parlé avant et on a partagé avec tous nos actionnaires, que ça soit retail, institutionnel, les institutionnels, etc, sur ce qui allait arriver avant la scission.

### **Aminata Kaké**

Merci. Question suivante.

### **Shareholder**

Last year, Solvay annual report showed a strong free cash flow, mainly thanks to the pricing exercise, while the volume were down, surely caused mainly by the inflation. Today, Syensqo shows a free cash flow decrease of around 17% versus a year ago. The operational seems to show the following: days in stocks is increasing by five days, receivable increase by six days, about 11%. Knowing Jean-Pierre Clamadieu was more known for the M&A growth, and you are maybe the champion of organic growth, what is the mid or long term strategy to make the growth sustainable?

### **Ilham Kadri**

So maybe we can, Chris, start with the cash, just to explain the days off, and I will take the M&A and the growth.

### **Christopher Davis**

I think if you look at the absolute cash, it has decreased from the first quarter of 2023. What we have to recognize is that the first quarter of 2023 was a record first quarter in history. We outlined in the presentation that our volumes were down. We outlined in our report to the market that we had the impact of pricing and the impact of foreign exchange. I think, importantly, when you look at Tradeworking Capital, and I've been watching it quite carefully, is not to look at it at a point in time. You need to look at it what the average is running. Our inventory is running at about 73 days at the moment, and it is an area that we're looking at quite carefully. Is that optimal ? It's also running at 73 days as we build up inventory in advance of major turnaround projects so that we've got inventory to service our customers. From a debtor's perspective, we're running at about 48 days at the moment, and that, historically, has remained at those levels. Then from a payable, it's actually gone in the right direction. It's gone up since the year-end, and I think that's running at about 56 days.

I'm comfortable where the payables, the receivables sit. There's a bit of work that we're going to do and unpack on inventory, but inventory is not unusual levels at 73, given the turnarounds we've got coming.

### **Ilham Kadri**

The second part of your question was about M&A and growth. Listen, I think you've seen me in the past five years and a half. I've been very disciplined with the team because I believe that we didn't have the right balance

sheet to do what it takes, both organically and inorganically. In the past four years and a half, for the combined, obviously, companies, we've generated four and a half billion of cash. We delivered almost 4 billion in net debt and pension. And we invested, by the way, 4 billion. While we pay dividend. So it shows you that the company went from an okay to being good to now having two solid balance sheets. On Syensqo level, it's very rare, and I've been 30 years in the industry, to see 10 billion euros of organic growth in the hands of one company. They are real, right ? And you've seen us now investing in the United States of America. I talked about the project. We continue now doing Bolt-on technologies. So I'm not a lady who goes after the size. Between you and me, I prefer the multiple and the cash. The split or demerger is the testimonial for that.

I think strong balance sheets allow companies to do more of the right things. For us, organic growth is a priority. We look at M&A with our Chief Strategy Officer, Marc here, like we've always been doing. When we JinYoung Bio, I love it, because it's at the right price. It augments our strategy on biotechnologies. It's an area in Korea, where we have already a headquarters and a research and innovation center. It gives us something we don't have, and it accelerates what we can do. That's for me the right fit, right ? So listen, I think we have a clear path, growth strategy, right, for us, and we continue opportunistic, looking around and what's up there. But definitely, we will not overpay for assets. That's not going to happen.

### **Hervé Tiberghien**

You made a comment on organic growth, Ilham being the champion of organic growth. Just to share with you that indeed, everywhere in the company, we are transforming 13,000 Explorers in 13,000 Hunters. I don't know if we can say Solvay was known as an organic growth company. I can tell you, we are doing a lot of small things and big things to capture this organic growth. We are working on our sales force, working on how we put innovation to the market, and there are a lot of things coming in that area.

### **Aminata Kaké**

Thank you. Next question.

### **Louise Collet (European Works Council)**

Thank you. Louise Collet from the European Works Council. You may remember in December, I made a short intervention at the extraordinary meeting to talk about the power of two and the workers' committees had worked on the split. I want to really report that Syensqo has demonstrated the strong commitment to social dialogue and continues to do so. At the European Works Council and also the Global Forum, we continue to challenge the business, and Christopher Davis knows well. We had a meeting with him to deliver the Q1 results last week, and we challenged him on some of the results. I also would like to mention the Global Forum Agreement, which we now signed in January, which was a true commitment to a voluntary forum set up of six representatives, demonstrating the new footprint of Syensqo as we move forward. We've also been involved in the artificial intelligence platform and testing. My colleague, Nicolas Deligny and myself, we're on the platform testing with the AI Syensqo team. I'd also just like to raise a question with Herve Thiberghien and just mention the importance of working the night shift and really connecting with those employees of the boots on the ground. So thank you. I'd like to hear of how your night shift and which site you visited. Thank you.

## **Hervé Tiberghien**

I will take this last question. I have not yet done my night shift because I'm trying to visit all the sites and that will come, probably in Europe, because when you have to digest the jet lag plus the night shift, it's complicated.

## **Ilham Kadri**

But let me tell you that Mark is here, our General Counsel. He's the first amongst us who did that. It was amazing. At Kallo, obviously. Yeah, and they are here. It's amazing what he told us about, is he going to survive to the 1 AM, to the 3 AM, to the 5 AM, I think. But beyond the anecdote, I think it's great for all of us to go to the shop floor. We're an industrial company. This is about manufacturing, right? As much as I love Gen AI, we launched our science call. AI is going to revolutionize the way we do business, we innovate, and we communicate. I think manufacturing and the essence of our company is manufacturing. With the 60 sites, they become even more human to target it. The commitment of my leadership and I is that we will visit, we'll try all of them in 2024. We are at 30, halfway and we are making a competition amongst us, and we will get at least one night shift per leader because I think that the thing we learn from it is just amazing. I would like to return the compliment, thank you very much, Louise.

Thanks to the European Work Council, to the Global Forum, because going through a bold split and de-merger can create anxiety, create a lot of questions for all employees of the two companies combined. But with your leadership, with your maturity, elevation, you have helped us actually to do the right thing, accelerate. Even if there were issues, there was a very, very strong constructive social dialog. I am committed. We are committed to continue doing so. Thank you, Louise.

## **Aminata Kaké**

Thank you, Ilham

## **Actionnaire**

Bonjour. Je voudrais revenir quelques années en arrière. Quand on a fait la fusion avec Cytec, votre prédécesseur nous a vendu les mérites de la co-crédation, donc des équipes d'ingénieurs qui travaillent ensemble entre les clients et vous, et principalement entre un client avionneur américain bien connu. Et aujourd'hui, sa situation économique est nettement moins bonne que par le passé. Ma question est simple, est-ce que dans le futur, on peut imaginer que son concurrent ou l'un de ses concurrents puissent co-créditer avec vous en même temps que sa co-crédation avec un de vos concurrents continue ? Deuxième élément, vous nous vendiez il y a quelques années le fait que la pénétration des carbonés dans les avions allait évoluer. La 350, de mémoire, est à 50% en carbone, si je ne me trompe pas. Est-ce que cette tendance continue dans le prochain avion d'Airbus ?

Et est-ce qu'on on peut espérer être de l'aventure. Merci.

## **Ilham Kadri**

Merci pour la question. Effectivement, l'achat de Cytec qui s'est fait autour des années 2015 avait une grande proposition de valeur sur la pénétration des composites, sur l'allégement dans l'aviation et autres. Écoutez, moi, ça fait cinq ans et demi que je manage avec mes collègues ce business. Il est passé par un stress test qui s'appelle la Covid, vous vous rappelez ? Et là, tout s'est arrêté. Finalement, c'était assez délicat, assez intense et douloureux pour ce business, mais nous avons fait, nous n'avons pas gaspillé une bonne crise, comme disait Sir Churchill. Nous avons fermé quelques usines du business 'composite material' qui n'étaient pas rentables. Donc ça nous a permis d'accélérer certains prune-in, certaines concentrations sur les meilleures usines. Deuxièmement, ce qu'on a fait, c'est qu'on s'est reconcentrés sur les marchés. Les marchés, c'est effectivement l'allégement. Nous ne sommes pas exposés juste à un client. Bien sûr, vous avez nommé un client aujourd'hui, mais nous sommes très diversifiés. 40% de nos ventes vont dans la défense. Le reste, c'est l'aviation civile. L'aviation civile, on est chez Boeing, Airbus, émergeant en Chine. Donc, on est assez diversifié. Au jour d'aujourd'hui, il n'y a pas eu de changement dans les carnets de commandes.

Nous avons à peu près... Chris, we were at 42 weeks ? On a 42 semaines de demandes dans notre carnet de commandes. Aujourd'hui, vous avez vu que les composites en 2023 ont vraiment augmenté au premier trimestre aussi. Il y a une grande demande de l'aviation aujourd'hui. Est-ce qu'il va y avoir des impacts ? Peut-être, mais ça ne va pas changer les choses en 2024. Ça, c'est A. Nous sommes assez confiants. Nous continuons de transformer les composites pour devenir un business unit de plus en plus efficace. La proposition de valeur qui est l'allégement, elle est réelle. Elle est réelle dans l'avion, elle est réelle dans la voiture, elle est réelle dans votre vélo électrique. Cette proposition de valeur, elle est là. Elle est réelle avec Bertrand Picard sur le Climate Impulse. Tout son châssis sera fait avec les composites de Syensqo. Vous avez parlé de différents avions. Effectivement, il y a ce qu'on appelle les wide-bodies. C'est les gros avions, c'est les larges, qui sont aujourd'hui, qui ne sont plus très populaires aujourd'hui. On a arrêté plusieurs programmes, mais il y a les monocouloirs qui sont plutôt populaires. Les monocouloirs, la pénétration des composites, elle est autour de 20, 22% de composites.

Ils peuvent aller jusqu'à 50%, comme les grands avions. Il y aura une pénétration des composites pour l'allégement. Le problème, c'est qu'on ne change pas un programme d'aviation du jour au lendemain. Un avion dure 60, 70 ans avant qu'il y ait un remodeling, ça prend du temps, mais la proposition de valeur, elle est là. Quand on parle de 'sustainable aviation', on parle beaucoup du e-fuel d'abord. Ça, ça existe, mais ce n'est pas assez. Les composites, nos matériaux, c'est la meilleure solution pour les avions de demain. Nous, on est vraiment en bonne position, en pole position, je dirais, parce que non seulement on a les composites, mais on a aussi les polymères de haute performance, les specialty polymers. Quand on mélange les deux, rappelez-vous, c'est la plateforme qui s'appelle Thermoplastic Composite, parce que les composites ne sont pas recyclables, ils ne sont pas circulaires, ils sont Thermo-7 en chimie. Les Thermoplastic Composite, qui est un mélange de know-how entre les fibres de carbone et nos polymères qui sont recyclables, vont donner des produits circulaires qui sont les thermoplastiques. Et ça aussi, c'est un bel avenir. Nous avons investi à Greenville, en South Carolina, dans une ligne qui fait les thermoplastiques composites.

Nous sommes avancés sur certaines qualifications avec nos clients. Et donc, vous allez voir les choses venir. Moi, je suis très heureuse. Aujourd'hui, quand les macros, le monde ne va pas bien, les GDP ne sont pas très

bons, 2024, c'est une année sans grande croissance d'un point de vue macro. Nous, on a un business qui s'appelle 'Composites', qui aujourd'hui est en forte croissance et nous aimons ça.

## **Aminata Kaké**

Merci Ilham. Question suivante. Monsieur?

### **Actionnaire**

Oui. Troisième question concernant les batteries et plus généralement aussi des autres produits, la Chine. Toujours dans l'Echo, un article qui met effectivement la Chine... Je vais prendre mon bic. Le tremplin de la Chine noie l'industrie européenne et ce n'est qu'un début. Ça concerne effectivement un dumping total puisque la Chine n'a trouvé qu'un moyen de relancer cette économie, c'est-à-dire de produire en subsidiant énormément leur production et de les vendre à bas prix ailleurs en faisant du dumping. Ça concerne les batteries, ça concerne les éoliennes, ça concerne les panneaux solaires, ça concerne d'autres choses aussi. Comment est-ce qu'effectivement, Syensqo peut se prémunir contre cette concurrence totalement déloyale ?

## **Ilham Kadri**

Aujourd'hui, nous sommes, monsieur, et vous le savez très bien, dans un monde géopolitique qui est devenu de plus en plus polarisé. Je ne vais pas aller sur les discussions géopolitiques et les grandes élections qui nous attendent. On va attendre tranquillement au mois de décembre pour voir un peu plus clair. D'un point de vue industriel, juste pour vous donner des data points, monsieur, la Chine va produire la moitié de la chimie mondiale dans quelques années. D'accord ? Donc, il ne faut pas, je dirais diaboliser ou bien isoler la Chine. La Chine est une grande force dans la chimie mondiale, locale et mondiale, numéro un. Numéro deux, la plus grande fleet au monde de l'électricité est en Chine. Les voitures électriques chinoises deviennent de plus en plus compétitives. Deuxième data point. Troisièmement, nous sommes en Chine, alors notre exposition est autour de 12-14%, donc c'est assez équilibré. Par ailleurs, vous avez vu la carte mondiale sur la distribution des revenus de Syensqo, 40% en Amérique, 35% en Asie et le reste en Europe. J'aime bien cette distribution aujourd'hui, elle est très équilibrée. Pour l'investisseur que vous êtes, vous devez vous sentir rassuré.

Et pour parler de la Chine, oui, il y aura toujours une compétition forte des technologies chinoises. Nous, nous sommes en Chine et nous produisons en Chine pour la Chine. Nous avons choisi en batterie électrique, pour répondre à vos questions plus précisément, de rester dans une technologie qui s'appelle la suspension. Pour les membranes qui vont dans les batteries. L'autre technologie, c'est l'émulsion. Elle est majoritairement chinoise. Nous n'allons pas là. La suspension, elle donne quoi ? C'est une technologie de premier ordre qui donne plus, par exemple, d'adhésion dans une batterie. Ça vous donne plus de densité électrique et ça vous donne plus d'autonomie. En général, ça va dans les classes de luxe des voitures quand il y a. Là, on y est. Et aux États-Unis, par exemple, on a annoncé notre investissement, on a fait le ground-breaking. C'est cette technologie de suspension que nous avons investie et que nous allons mettre en place, qui sera très unique en Amérique. Et bien sûr, aujourd'hui, que ça soit les États-Unis ou l'Europe, ils sont en train de regarder comment ils vont onshorer des technologies pour leur donner leur souveraineté. L'électricité fait partie de cette discussion.

L'administration de Biden est allée plus vite parce que, vous l'avez vu, ils ont quadruplé les taxes sur les imports de voitures électriques.

Aujourd'hui, on verra ce qui va se passer après les élections. Et sur nos matériaux, il y a des tarifs de 30% déjà en place aux États-Unis. Moi, quand je suis venue vers le conseil d'administration pour demander l'accord sur cet investissement, non seulement on a pris avantage de l'IRA, 178 millions d'euros et les 50 millions de state incentive, par ailleurs, c'est bi-partisan. Il n'y a pas de conflit si tout le monde est d'accord, mais en plus, on a une protection qui est ces barrières tarifaires de taxes. Et en plus, nous, nous avons notre propriété intellectuelle, nous avons un IP sur notre technologie. Voilà, c'est un tout. Et pour finir, l'alliance avec Orbea, j'en ai parlé discrètement, mais j'en ai beaucoup parlé avant, c'est qu'on a décidé de faire une alliance avec les fournisseurs de matières premières. C'est Orbea. Nous, maintenant, on a un end-to-end du début, depuis les produits qui viennent de la mine jusqu'aux matériaux qui vont dans les batteries. C'est la Covid, qui nous a appris ça. Il faut être verticalement intégré dans des chaînes de valeur qui doivent être souveraines et même pour la sécurité de la fourniture. C'est ce que nos clients nous demandent parce qu'on l'a vu avec la Covid, les frontières aujourd'hui peuvent être ouvertes, mais ça peut être autre chose demain.

Nous avons beaucoup appris, nous, sur le risk management, sur comment mieux investir, les partenariats qu'on devrait avoir. Nous restons très confiants et je pense qu'on dérisque, monsieur, avec tout ce que je vous ai dit avant, sur rester agnostique sur la technologie.

## **Actionnaire**

Question sur Umicore. À part le fait que vous êtes deux entreprises du Bel20, est-ce que vous avez des accords de partenariat ? Vous travaillez ensemble ? Vous êtes logiquement, si je comprends bien, fournisseur, puisque si vous êtes agnostique, Umicore, en produisant des batteries, vous fournissez peut-être certains des éléments ou ils les produisent eux-mêmes ?

## **Ilham Kadri**

Non, il n'y a aucun, à part l'amitié que j'ai pour les acteurs du Bel20. Nous ne sommes pas sur la même chaîne de valeur. Nous sommes sur la même grande chaîne de valeur l'automobile, mais nous ne sommes pas du tout dans la fabrication des cathodes et des anodes.

## **Actionnaire**

Les suivantes iront vite. Article toujours dans l'Echo, un article du 23 mars. Une taxe carbone laisserait moins de la moitié des sociétés du Bel20 en bénéficiaires. C'est une étude qui a été faite sur 34 entreprises belges par une société Axilia, un cabinet de conseil financier spécialisé en investissement durable basé à Paris. Sur les 18 entreprises du Bel20 qui ont été prises en compte, je ne sais pas pourquoi il y en a deux qui manquent, dont Umicore, l'ancienne Solvay est 18<sup>e</sup>. Elle est en rouge vif. Comme quoi, effectivement, en cas de taxe carbone, la société serait virtuellement en situation catastrophique. Je ne sais pas si, effectivement, ils ont examiné

l'ancienne Solvay, donc voir effectivement ce qu'il y a dedans aussi, mais ce serait certainement intéressant de se plonger dans cette étude pour voir effectivement comment ils arrivent à une conclusion aussi catastrophique.

## **Ilham Kadri**

Je pense qu'il ne faut pas blâmer la chimie. La chimie industrielle, elle est énergivore, on le sait. Et quand je suis arrivée chez Solvay, et je laisserai le nouveau Solvay répondre à votre question, je pense que nous avons démontré que déjà, avoir comme objectif une neutralité carbone en 2050 chez l'ancien Solvay, et aujourd'hui l'accélérer chez Syensqo à 2040, parce qu'effectivement, on a un profil d'émission qui est très différent de l'ancien Solvay, ça montre qu'il y a de la volonté qu'on a vraiment. Et je laisse au nouveau management de vous expliquer tout le travail, tous les investissements que nous avons faits, la sortie du charbon, etc. Donc, j'en suis très, très fière. Je regarde quel que soit le ranking. Après, on verra. Il faut regarder le progrès, regarder d'année en année ce que nous avons publié. Et je pense que ce n'est pas sur, je dirais, le classement ultime qu'il faut juger les sociétés, c'est sur le progrès qu'ils vont faire. Nous, ce qu'on a décidé de faire depuis 2019, c'est d'avoir notre auditeur externe d'ailleurs qui nous accompagne d'une manière très soutenue, c'est de publier nos résultats non financiers avec la même rigueur que nos résultats financiers.

Je pense que ça, c'est important. Ça, c'est l'apprentissage et il faut qu'on continue à apprendre. Ce qui nous a amenés ici ne nous emmènera pas plus loin. Vous avez vu aujourd'hui qu'on a ces 40 projets chez Syensqo qui font à peu près un million de voitures à combustion aujourd'hui. Il nous faut probablement deux à trois fois ça pour qu'on arrive à la neutralité, mais on est une société scientifique, on croit en la science et la science va évoluer. Les courbes de coût des différentes énergies vont diminuer. Je suis sûre que cette carboneutralité, elle est importante. Et ce qui me rend encore plus fière, monsieur, c'est que ce n'est pas en Europe, ce n'est pas la première région chez Syensqo, où on est 100% renouvelable. C'est en Chine et aux États-Unis. Vous avez vu ça ? Et ça, c'est impressionnant. On n'a pas demandé à nos équipes chinoises d'être les premiers. C'est parce qu'ils sont compétitifs. Et aux États-Unis, on a mis 700 terrains de football en Caroline du Sud, qui sont pleins de panneaux solaires et qui donnent de l'énergie propre à nos propres Global Business Units. Donc, j'aime ça. J'aime quand ça devient viral au sein d'une société et que vos équipes vous surprennent.

Et c'est ce qui arrive chez Syensqo.

## **Actionnaire**

Une question financière, je prends toujours l'Echo. Les bénéfices s'érodent pour plus la moitié des sociétés cotées à Bruxelles. C'était l'Echo du 30 mars. Il y a quatre tableaux intéressants. Je vais citer le quatrième. Le quatrième concerne le ratio de distribution les plus bas. Quel est le pourcentage du bénéfice net distribué sous forme de dividende ? Syensqo est troisième. Premier, c'est Brederode, 16%, deuxième, Mori Construct, 18%, et Syensqo distribue 23% de son bénéfice à ses actionnaires. Comment est déterminé ce taux de distribution ?

## **Ilham Kadri**

You got the question or take it, Chris ? On est troisième, ça veut dire qu'on est sur le podium, déjà.



## **Actionnaire**

Oui, dans les moins généreux. C'est une façon de voir le podium. Je préfère vous attaître par olympique sur le podium que...

## **Christopher Davis**

Listen, the numbers that you've quoted there are correct. I think the dividend ratio was about 23,5%. We've made it very clear going forward that our focus as a growth company is on our organic projects, as well as our strong investment grade credit rating. Then we will look to give dividends going forward in line with our sustainable cash generation. That's our policy as it stands at the moment.

## **Ilham Kadri**

C'est ça. Monsieur, lors de la scission, on l'a bien signalé à nos investisseurs et qui a été approuvée par 99,5%, c'est qu'on va avoir des politiques de dividendes différentes entre le nouveau Solvay et entre Syensqo, mais bien sûr, tout ça va se faire. C'est bien qu'on soit sur le podium cette année.

## **Actionnaire**

Oui, il ne faut se lever dans le podium inverse.

## **Aminata Kake**

Monsieur, pouvons-nous vous inviter à peut-être poser votre dernière question. Merci

## **Actionnaires**

La transparence, l'A.G. hybride est en ligne. Est-ce qu'elle est accessible uniquement aux actionnaires qui se sont enregistrés ou est-ce qu'elle est visible par n'importe quelle personne qui se branche ? Ce qui est intéressant pour une transparence, je cite un sujet là, effectivement. À Aldi, Delhaize, Engie, Total, soit totalement accessible à n'importe quelle personne qui se branche, qui peut suivre l'Assemblée Générale à distance, ce qui est un excellent moyen de le connaître. Et en Belgique, j'ai découvert effectivement chez Umicore, que ce n'était pas seulement les actionnaires qui pouvaient suivre en ligne, mais n'importe qui pouvait le faire. Si j'ai bien compris, de toute façon, votre présentation, l'enregistrement à l'Assemblée Générale, sera mis à disposition en ligne pour n'importe quelle personne qui voudrait le voir par après. C'est bien ça ?

## **Aminata Kake**

Oui, tout à fait. On fait une distinction entre le webcast qui, lui, est disponible pour toute personne et par contre, la connexion sur Lumi Platform, les questions, le vote qui est évidemment destiné uniquement aux actionnaires.

## **Actionnaire**

Merci. Les questions bonus. Le site de Neder-over-Heembeek. À la Nouvelle Solvay ou à Syensqo?

## **Ilham Kadri**

Ça sera pour Solvay. Je vous invite à venir chez nous à Haren maintenant.

## **Actionnaire**

Volontiers à Haren, c'est là qu'on a fait d'ailleurs l'Assemblée Générale Extraordinaire au mois de décembre. C'est vrai. On pourrait le faire la prochaine Assemblée générale là-bas aussi. Je reviens à cette assemblée générale. Effectivement, la date, c'est une excellente date. Aujourd'hui, le jour est très peu chargé. D'après l'Echo, il y a deux assemblées générales. L'une, c'est Quana Médical, qui est une biotech purement formelle à 9h00 du matin, ça dure cinq minutes, tout le monde a voté, c'est fini. Et Retail Estate, je ne connais pas les détails. Ma question est: pourrions-nous garder l'Assemblée Générale de nouveau au jeudi 23 mai, l'an prochain, puisqu'elle est très peu chargée, ce qui permet à beaucoup de gens de venir, alors que quand c'est plus tôt dans l'année, il y a neuf ou dix sociétés ayant leur Assemblée Générale le même jour.

## **Ilham Kadri**

Merci monsieur. Je pense que je m'attendais à cette question. Oui. Je l'avais prévue, donc on vous dira très, très vite quelles sont les nouvelles dates, effectivement. Mais j'apprécie que vous soyez présent et qu'aujourd'hui, c'est une journée un petit peu plus facile pour nos investisseurs pour être avec nous.

## **Actionnaire**

Et le dernier bonus, je reviens à l'Assemblée Générale d'il y a un an. Le club actionnaire Solvay et je l'ai cité l'an passé. Il y a eu des événements majeurs, il y en a eu deux. Les 150 années de Neder-over-Heembeek avec une fête extraordinaire dont ceux qui participent se souviennent. Et la venue à l'époque pour un week-end de Solar Impulse. Alors ma question, est-ce que vous avez créé un club actionnaire Syensqo, qui sera plus actif, effectivement, que simplement un événement tous les 10 ans. Si je fais référence à d'autres qui le font aussi, AGEAS, un club actionnaire, deux fois par an, font une activité. Engie, propose des visites, notamment leur site ou des tickets pour les activités des sponsors. Et une idée, faites revenir le Solar Impulse à l'aéroport en nous prévenant suffisamment tôt pour qu'on aille le voir.

## **Ilham Kadri**

Je pense que ces événements sont très importants, effectivement. Je pense qu'on a essayé, lors de ma présentation, de socialiser et de vous montrer un petit peu plus ce qu'on fait dans les matériaux, parce que je pense qu'il y a beaucoup de choses que j'espère que j'ai raconté qu'ils sont très nouveaux sur l'espace, sur la nouvelle aviation, sur le développement durable dans la mobilité, autres et la santé, etc. On est une nouvelle société aussi, avec un nouveau nom. Nous n'avons pas ce beau nom qui est Solvay, mais nous avons pris avec héritage les conférences et le soutien de nos familles fondatrices. Mais c'est clair qu'il faudra qu'on fasse plus...

Attendez-vous à avoir beaucoup plus de choses sur le Climate Impulse. Parce que rappelez-vous, et je vous invite à aller là dans l'espace voisin, vous voyez ce ballon, c'était August Picard, comme je l'ai dit, le grand-père de Bertrand, qui y est allé le premier à la stratosphère. Bertrand avait fait ça dans les années, je pense, 80 ou 90. Il l'avait fait avec un ballon Breitling qui était avec émission, mais qui a fait le tour du monde sans s'arrêter.

2015, 2016, il l'a fait avec le solaire, mais il s'est arrêté 16 fois. Et maintenant, c'est le vol ultime. Nous allons le faire en neuf jours sans s'arrêter, d'où l'importance que nos matériaux soient performants et sans émission. Donc ça, c'est le Holy Grail. Voilà, on espère le faire avec lui. Merci.

### **Aminata Kake**

Merci beaucoup. Je pense qu'il n'y a plus de questions. Et ceci clôt la session des questions-réponses

### **Rosemary Thorne**

Thank you, Aminata. I confirm that we have answered all the questions.