



C'est un plaisir d'être avec vous tous à Finance Avenue – le premier événement pour investisseurs privés auquel je participe. J'imagine qu'il y a parmi vous des actionnaires de Solvay de longue date. Et je vous en remercie. Pour les autres, j'espère que vous allez tous investir un peu plus, après avoir écouté la thèse d'investissement de notre société.

J'étais très honorée de la confiance de notre conseil d'administration, de me confier la direction de cette belle société, icône de la chimie de spécialité. En fait, cela fait 9 mois que j'ai pris les rênes de la société.

Pour la petite anecdote, sachez qu'il y a 20 ans, j'ai réussi à débaucher un rôle de stagiaire, mon tout premier Job et chèque. C'était à Tavaux dans le Jura Français, dans une usine SOLVAY. 30 ans après, je reviens dans cette société, très heureuse, honorée d'en être la CEO.

J'en suis comme le premier jour, très honorée et très enthousiaste, encouragée par l'ingénuité de nos collaborateurs, la passion de beaucoup de nos chercheurs, et la diversité de notre portefeuille.

FORENOTE



IFRS 16 has been implemented in the Group's financial statements since January 1, 2019. Comparative information for the first quarter of 2018 in the business review is presented on an unaudited pro forma basis as if the implementation had taken place on January 1, 2018. This information is labelled "pro forma" or "PF". The balance sheet evolution is compared with January 1, 2019, which includes the IFRS 16 impact versus December 31, 2018.

Besides IFRS accounts, Solvay also presents underlying Income Statement performance indicators to provide a more consistent and comparable indication of the Group's financial performance. The underlying performance indicators adjust IFRS figures for the non-cash Purchase Price Allocation (PPA) accounting impacts related to acquisitions, for the coupons of perpetual hybrid bonds, classified as equity under IFRS but treated as debt in the underlying statements, and for other elements that would distort the analysis of the Group's underlying performance.

Safe harbor

This document may contain forward-looking information. Forward-looking statements describe expectations, plans, strategies, goals, future events or intentions. The achievement of forward-looking statements contained in this press release is subject to risks and uncertainties relating to a number of factors, including general economic factors, interest rate and foreign currency exchange rate fluctuations, changing market conditions, product competition, the nature of product development, impact of acquisitions and divestitures, restructurings, products withdrawals, regulatory approval processes, all-in scenario of R&I projects and other unusual items. Consequently, actual results or future events may differ materially from those expressed or implied by such forward-looking statements. Should known or unknown risks or uncertainties materialize, or should our assumptions prove inaccurate, actual results could vary materially from those anticipated. The Company undertakes no obligation to publicly update or revise any forward-looking statements.

Ceci est un rappel de notre disclaimer et du safe harbor que j'éviterai de détailler ici, mais je vous laisse le loisir de le lire à votre aise.

SOLVAY BY THE NUMBERS

€10.3B

net sales
50% sustainable
solutions

€2.2B

underlying EBITDA
22% margin

>50%

revenue in
faster growing
economies

24,500 people

125 sites

**EVENLY
BALANCED**

revenue across
Europe, the Americas
and Asia & RoW

61 countries

>100 nationalities

€350M in R&I

2,200 R&I employees
in 21 global locations

75%

of R&I pipeline revenue
to be from "Sustainable
Solutions"

264 new patents in '18

2,800 patents in force

1,500 intellectual
property agreements



Solvay est bien ancré en Belgique depuis plus de 155 ans.

En 2018, Solvay réalise un chiffre d'affaires de 10,3 milliards d'€ et un EBITDA de 2 milliards 200 millions d'€.

Notre premier et meilleur atout, ce sont nos 24 500 collaborateurs – de 100 nationalités différentes - localisés dans 61 pays et 125 sites industriels.

Notre portefeuille aujourd'hui comprend des technologies innovantes et 50% de nos ventes se font sur des marchés à forte croissance, portés par les mégatendances. Et pour en citer quelques-unes, je pense notamment à la mobilité durable, la gestion efficace des ressources, la santé...

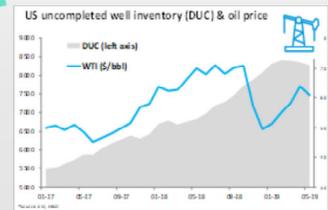
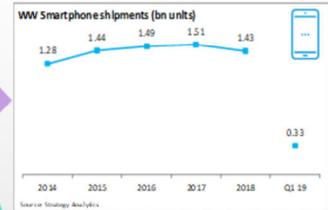
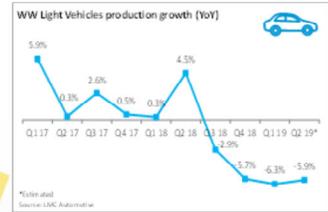
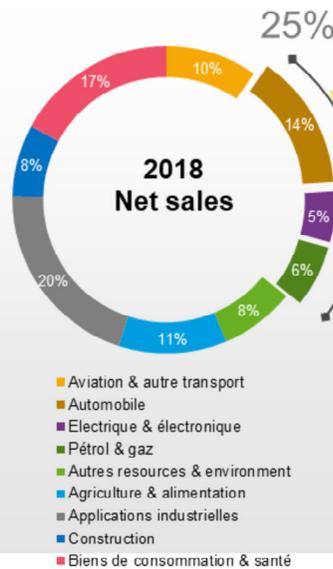
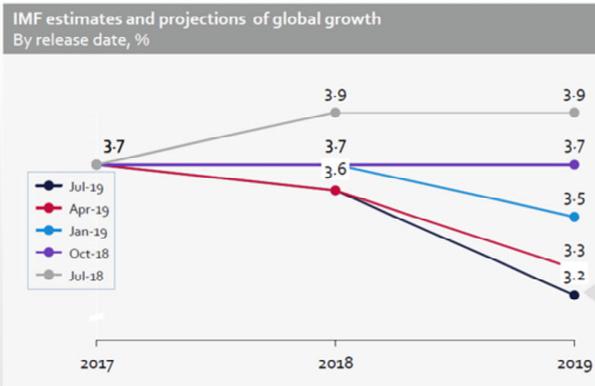
En 2018, Solvay, c'est également 21 centres de R&I avec 2 200 employés dédiés à la recherche, 1 500 propriétés intellectuelles et 264 brevets. Ce nombre de brevets déposés nous place comme #1 en Belgique. Les efforts de recherche et d'innovation se sont élevés à 350 millions d'euros.

50% de notre portefeuille est constitué de solutions durables. Et 75% des revenus du pipeline Recherche et innovation sont issus de ces solutions durables.

Les sources de Solvay sont ancrées dans l'innovation et la science. C'est l'héritage de notre fondateur, Ernest Solvay, humaniste, amoureux des sciences et de l'innovation pour achever le progrès de l'humanité. Cet esprit continue aujourd'hui à s'épanouir au sein du Groupe.

Nos clients nous font confiance pour notre excellence scientifique et notre vaste portefeuille de technologies.

OUR MARKETS AFFECTED BY CHALLENGING MACRO ENVIRONMENT



Je ne vous l'apprends pas, le monde autour de nous change énormément avec un environnement macroéconomique volatile et incertain. En 2019, le Fonds monétaire international a revu 3x à la baisse la croissance mondiale cette année. 25% de nos marchés sont touchés par une décroissance: (Comme l'automobile, l'électronique ou l'Oil&Gas). Et nous ne pouvons pas défier la gravité, comme nos pairs et beaucoup d'autres acteurs.

Par ailleurs depuis que je suis arrivée dans ce rôle le 1er Mars, nous avons passé la majorité de notre temps cette année à anticiper les besoins court-terme pour contrer une baisse générale des activités- mais également à travailler sur le long terme - la stratégie.

Comme je le dis souvent: nous pratiquons un œil sur le microscope et un œil sur le télescope.

ACTIONS TAKEN SINCE MARCH 2019

- ✓ Redefined structure and responsibilities of executive leadership team
- ✓ Focused and incentivized organization on cost improvement and cash generation
- ✓ Initiated comprehensive strategic review of every business
- ✓ Mobilized organization to redefine a new sense of purpose as we move forward with one culture

Qu'avons-nous fait sur le court terme? C'est simple, depuis mon arrivée, j'ai mis en place différents programmes afin de focaliser les équipes sur les actions que nous pouvions contrôler dans cet environnement de décroissance, volatile et incertain.

Nous avons réduit et réaligné le comité exécutif, en lui donnant plus de responsabilité vis-à-vis du compte de résultat et du free cash flow des business qu'ils dirigent.

Nous avons également modifié le plan d'intéressement de 2019 pour concentrer l'organisation sur les coûts et la génération de liquidités sur le premier semestre - ce qui a porté ses fruits, comme vous allez le voir dans le prochain slide.

Et enfin, nous avons lancé une revue complète de notre portefeuille pour mieux comprendre les opportunités et les défis auxquels sont confrontés nos business.

9 MONTHS 2019 FINANCIAL RESULTS SOLID DELIVERY

	Net Sales	Underlying EBITDA	Free Cash Flow to Solvay shareholders
9 months	€7.8B +1.6% including forex & scope -0.7% Y/Y organically	€1,796M -0.2% including forex & scope -2.6% Y/Y organically Sustained margin at 23%	€345M +€217M Y/Y from continued operations
	2019 Guidance reconfirmed	-2% to -3% organically	~€490M from continued operations

6

Finance Avenue
November 16, 2019



Comme vous pouvez le constater, nous avons été résilient au cours de ces 9 mois. En nous concentrant sur la génération de cash, les hausses de prix, notre discipline de coûts et plus d'efficacité opérationnelle pour générer une performance conforme à nos attentes.

Et le résultat est là:

Le chiffre d'affaires net a progressé de 1,6%. L'EBITDA sous-jacent est resté stable, à -0,2%, le change ayant compensé la baisse organique de -2,6%. La marge EBITDA est restée saine, à 23%. Le free cash flow aux actionnaires Solvay a atteint 345 millions d'€, une progression de 217 millions d'€ par rapport à 2018.

Notre priorité a clairement été la maîtrise de nos coûts. Vous aurez certainement vu notre récente annonce sur l'annulation de notre projet de centre recherche en France et l'adaptation de notre projet de quartier général en Belgique. C'est un exemple concret de notre approche de gestion plus rationnelle de la trésorerie et plus efficace des coûts. Cela permettra à 200 millions d'euros de se redéployer dans d'autres projets pour accélérer la création de valeur.

En fait, nous sommes confiants dans la capacité de notre Groupe à surmonter les conditions de marché et nous avons confirmé nos objectifs financiers annuels, à savoir:

- Une croissance organique de l'EBITDA entre -2% et -3%. Aux taux de change actuels, l'EBITDA sous-jacent attendu est globalement stable par rapport à 2018.
- Le free cash flow aux actionnaires Solvay provenant de nos activités d'environ 490 M€, en ligne avec les précédentes prévisions

Maintenant, à la question qui vous brûle les lèvres: que nous réserve 2020?

La dynamique des marchés reste difficile et risque de se poursuivre. Nous prévoyons de vous donner nos perspectives détaillées lors de nos résultats annuels en février prochain.



Our New Strategy: G.R.O.W.

7

Finance Avenue
November 16, 2019

Comme je le mentionnais, j'ai pris les rênes de la société il y a 9 mois.

Nous avons non seulement géré le court terme, mais également établi notre vision du long terme.

G.R.O.W. est le nom de la nouvelle stratégie du groupe. Et je suis heureuse de vous présenter aujourd'hui cette feuille de route stratégique qui révélera le plein potentiel de Solvay.

INITIAL INSIGHTS

We have a strong foundation ...

Attractive end markets aligned with key megatrends

Leading market positions with further growth potential

Proven technology and innovation expertise

Safety First for our Passionate and talented people

... with significant opportunity to accelerate value creation

Clear business mandates and differentiated KPIs

Research & Innovation to better serve customers

Operational synergies and efficiencies across our businesses

Unified culture with a common purpose

Je souhaite partager avec vous mon rapport d'étonnement de ces premiers 9 mois.

- Tout d'abord, nos activités sont étroitement alignées sur les mégatendances qui stimulent la croissance de nos marchés.
- Deuxièmement, nous occupons les positions de n° 1 ou n° 2 sur nos marchés stratégiques.
- Troisièmement, La science, l'innovation et la durabilité font partie de notre ADN, et je suis vraiment impressionnée par la passion, l'engagement et le talent des personnes qui définissent le Solvay d'aujourd'hui.
- Quatrièmement, La sécurité est au cœur de nos préoccupations, car nous continuons à travailler sans relâche pour atteindre le zéro incident. Les entreprises sûres sont bonnes pour les employés et pour les affaires.

Et même si nous avons de nombreux atouts, nous comprenons aussi clairement nos défis:

- La transformation du portefeuille et le modèle opérationnel décentralisé ont créé une complexité organisationnelle et des silos qui ont conduit à une allocation de capital sous-optimale et à des inefficacités.
- Le plan que nous avons annoncé ne concerne pas seulement CE QUE nous ferons différemment sur le plan stratégique, mais COMMENT nous le ferons différemment, en équipe.
- En plus de changer notre façon de gérer nos business, nous avons une grande opportunité de fonctionner de manière plus holistique, en tant que société unique, avec un objectif commun. Nous avons dès lors lancé le slogan: One Solvay, Solvay First.

OUR BUSINESSES ARE ALIGNED TO POWERFUL MEGATRENDS

Megatrends	Electrification	Lightweighting	Resource efficiency	Healthcare	IoT / Digitalization	Eco-friendly based solutions
						
Macro Drivers	<ul style="list-style-type: none"> Resource scarcity Climate change Consumer trends 	<ul style="list-style-type: none"> Responsible mobility Climate change Resource scarcity 	<ul style="list-style-type: none"> Safeguard ecosystem Resource scarcity Climate change 	<ul style="list-style-type: none"> Aging population Growing middle class Digitalization, mobility & wellness 	<ul style="list-style-type: none"> People connecting digitally Digitally interconnected ecosystems 	<ul style="list-style-type: none"> Health and wellness awareness Consumer trends Resource scarcity
Growth Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> ~50% of global car production in EV or hybrid in 2030 Global battery demand growth at 20%+ CAGR over the 2018-2030 period 	<ul style="list-style-type: none"> Composites in aerospace to grow 2x in next 10 years Composites in offshore oil pipes / risers to be worth >\$14B in 10 years Composites in auto to grow 30% CAGR in next 10 years 	<ul style="list-style-type: none"> Water treatment to grow at 4%+ CAGR over next 5 years Lithium supply to increase 6x by 2030 and copper to add ~4mtpa Energy-efficient glass to grow at 4.5% CAGR by 2025 	<ul style="list-style-type: none"> Global medical plastics to grow >6% in short-term Global medical implant to grow at 7% CAGR in short-term 	<ul style="list-style-type: none"> IoT sensors to grow >15% CAGR through 2023 Display capacity to grow at 4% CAGR through 2023 Semiconductors market to grow at 6% CAGR to 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Organic shampoos to expand at 3.1% CAGR to 2025 Natural vanillin to grow >10% CAGR by 2024 Waterborne coatings to grow by 5.7% CAGR by 2025
Addressable Market	>€25B	>€10B	>€50B	>€10B	>€50B	>€10B

Parlons maintenant des mégatendances.

Le monde devient plus peuplé (2 milliards de gens d'ici 30 ans), plus urbanisé et plus prospère.

La demande de nourriture, d'eau et d'énergie continuera d'augmenter, et le rythme auquel nous consommons les ressources de notre planète n'est pas durable. Chez Solvay, nous ferons partie de la solution.

J'ai entendu dire que Solvay est une société de scientifiques et d'ingénieurs dans des laboratoires. En fait, nous sommes plus que ça... nous sommes tout autour de vous. Vous nous trouvez dans les moindres détails de votre vie quotidienne, de manière invisible.

Et à travers nos clients, nos produits touchent des vies, vos vies.

De la voiture que vous conduisez tous les jours, à l'exploration sur d'autres planètes. Un appel téléphonique à un être cher ou un retour en voiture en toute sécurité chez vous - nous le faisons. Nous gardons votre famille au chaud et lui fournissons de l'air et de l'eau potable purifiée.

Nous veillons à ce que les sols riches en nutriments et les cultures durables puissent subvenir aux besoins d'une population croissante.

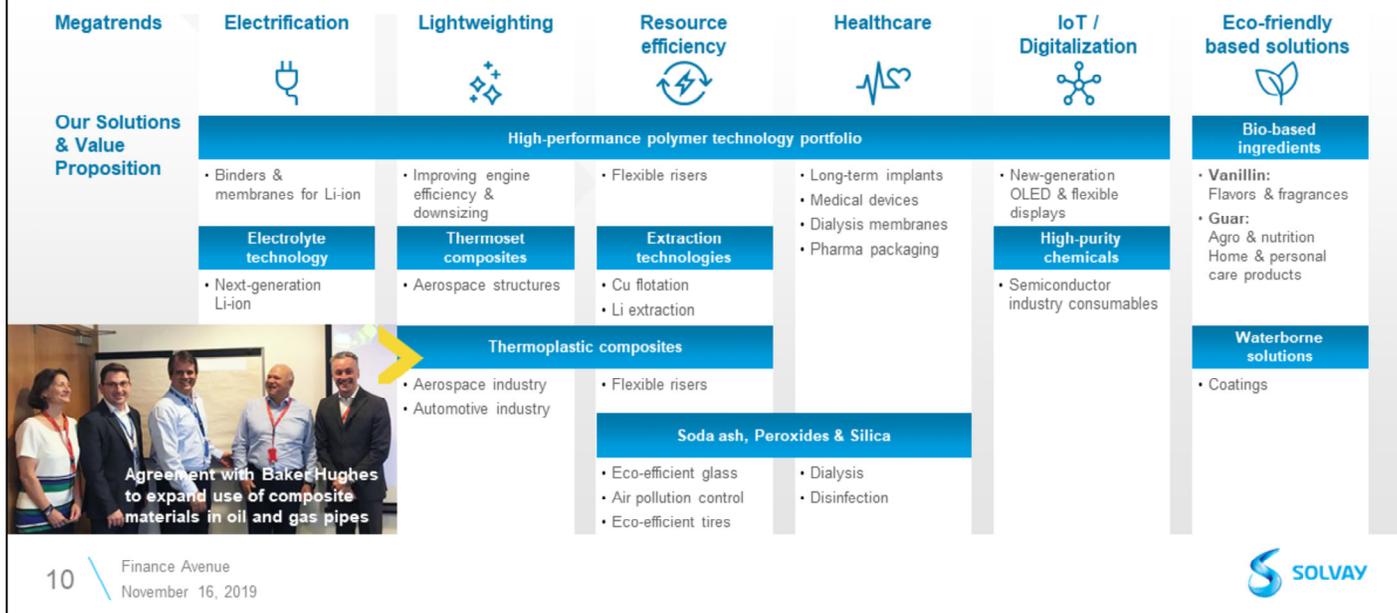
Nous sommes constamment présents dans les petits gestes de la vie quotidienne, permettant aux gens de se laver les cheveux, de prendre soin de leur maison, de s'assurer que nous sommes tous en sécurité, propres et en bonne santé.

Nous fournissons aux médecins et aux infirmières les outils dont ils ont besoin pour sauver la vie de millions de personnes, comme dans le domaine de l'hémodialyse.

Nous rendons la vie plus colorée et plus gourmande; nous enrichissons l'imagination et libérons des possibilités. Chez Solvay, il existe d'innombrables façons de faciliter les moments significatifs, petits et même miraculeux de la vie humaine.

Et les opportunités de croissance sont énormes compte tenu des grandes tendances et de notre position de leadership dans ces domaines. Les principaux facteurs macro-économiques façonnent notre avenir... et le vôtre.

WE HELP CUSTOMERS LOWER TOTAL COST OF OWNERSHIP & INCREASE SUSTAINABILITY



Un exemple marquant que je voudrais mentionner pour illustrer que nous sommes alignés aux mégatendances est celui des composites thermoplastiques, où nous occupons une position de leader et adressons notamment les trends d'allègement et d'utilisation rationnelle des ressources.

Grâce à leur poids léger et des performances inégalées par rapport à d'autres matériaux, nos produits aident à réduire de manière significative la consommation de carburant dans l'aéronautique. Par conséquent, l'adoption et l'utilisation de ces produits augmente considérablement dans les constructions de nouveaux avions.

Et nous exploitons ces caractéristiques sur de nouveaux marchés.

Je suis particulièrement enthousiasmée par notre tout nouvel accord de partenariat avec Baker Hughes. Baker Hughes utilisera des matériaux composites thermoplastiques de Solvay dans les conduites flexibles offshore et les colonnes montantes pour l'extraction de gaz et de pétrole. En plus de tirer parti des propriétés légères et non corrosives par rapport au métal, notre technologie a démontré sa capacité à réduire le coût total de notre client [TCO] d'environ 20%.

**OUR
G.R.O.W.
STRATEGY**

Distinct business mandates with capital and resource discipline to maximize profitable growth and stable cash flows to drive shareholder returns

Accelerate Growth
We will prioritize investments in high margin Materials businesses with high **growth** potential, which are also our most sustainable solutions

Deliver Resilient cash
We will maximize cash flow generation from our **resilient** Chemicals businesses where we have a competitive advantage

Optimize returns
We will **optimize** our Solutions businesses to unlock value and increase returns

Win
We are creating a **winning** team and operating model to support a performance-driven culture and win with our customers — Solvay ONE

G
GROWTH

R
RESILIENCE

O
OPTIMIZE

W
WIN

11 Finance Avenue
November 16, 2019



Nous avons donc de belles opportunités d'accélérer la création de valeur - si et seulement si nous l'accompagnons de changements fondamentaux au sein du Groupe. Ce qui m'amène à la stratégie en tant que telle, représentée par l'acronyme G.R.O.W. qui permettra:

- G- Growth: d'assurer la croissance
- R- Resilient cash: de générer du cash
- O- Optimise Returns: d'accroître la création de valeur
- W- Win: gagner tout simplement... grâce à un nouveau mode de fonctionnement: Solvay ONE.

G
GROWTH

R
RESILIENCE

O
OPTIMIZE

W
WIN

DIFFERENTIATED BUSINESS MANDATES

MATERIALS	CHEMICALS	SOLUTIONS
<p><i>Extend position as #1 pure-play advanced materials business</i></p> <p style="color: #008080;">Accelerate growth</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specialty Polymers • Composite Materials 	<p><i>Become #1 cash conversion chemical player</i></p> <p style="color: #483D8B;">Deliver resilient cash</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soda Ash & Derivatives • Peroxides • Silica • Coatis • Rusvinyl 	<p><i>Unlock value</i></p> <p style="color: #FF8C00;">Optimize returns</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novocare • Technology Solutions • Special Chem • Aroma Performance
<p style="color: #008080;">~€3.1B</p> <p>2019 FY NET SALES</p> <p style="color: #008080;">~28%</p> <p>2019 FY EBITDA MARGIN</p>	<p style="color: #483D8B;">~€3.2B</p> <p>2019 FY NET SALES</p> <p style="color: #483D8B;">~27%</p> <p>2019 FY EBITDA MARGIN</p>	<p style="color: #FF8C00;">~€3.9B</p> <p>2019 FY NET SALES</p> <p style="color: #FF8C00;">~17%</p> <p>2019 FY EBITDA MARGIN</p>

Enabled by Solvay ONE operating model

12

Finance Avenue
November 16, 2019

En fait, nous continuerons d'opérer à l'avenir avec 3 segments, et nous recentrons nos activités autour de mandats spécifiques.

- **Materials** comprend des business à marges élevées avec des positions de leader sur leurs marchés. Notre ambition est de renforcer notre position de leader dans les matériaux avancés. Pour réaliser cela, nous allons accélérer la croissance.
- Notre segment **Chemicals** comprend principalement des activités mono-produits / mono-technologies où nos business ont démontré leur capacité de générer du cash de manière soutenue et résiliente. Ici, notre ambition consiste à devenir l'acteur n°1 de l'industrie dans la conversion de cash.
- Notre troisième segment, **Solutions**, regroupe des activités opérant dans des marchés de niche divers. Solvay optimisera ses activités et générera de meilleurs rendements et plus de valeur.

Je vais maintenant donner plus de détails sur le mandat de chaque segment et sur la manière dont nous allons tirer le meilleur parti de chacun.

G
GROWTH

R
RESILIENCE

O
OPTIMIZE

W
WIN

MATERIALS

#1 pure play advanced materials business

Unique high-performance polymers & composite technologies

Strong growth opportunities

- Sustainable automotive
- Sustainable aerospace
- Healthcare
- Electronics

Lightweighting

Electrification

Expanding healthcare

IoT digitalization

Resource efficiency

Strategic intent

Accelerate growth

INNOVATION	CUSTOMERS	INVESTMENT
Research, digital and technical support	Upgrade key account resources and e-commerce platforms	Prioritize investments for growth

Key levers

- Realign organization around growth opportunities
- Accelerate innovation with highest-growth customers
- Reallocate resources to thermoplastic composites and battery platforms to accelerate customer wins
- Improve operational efficiencies through simplification, order to cash optimization and digitalization

[1] Vitality index: % of sales coming from newly developed products in last 5 years

Track record

- +7%**
EBITDA growth (organic 2014-2019)
- ~28%**
EBITDA margin (2019)
- >25%**
Vitality index (2018)^[1]
- Returns > WACC**
(average 2014-2019)

13 | Finance Avenue
November 16, 2019

Chez Materials, nous avons une bonne position sur laquelle bâtir:

Une solide croissance de l'ebitda, de 7% en moyenne au cours des cinq dernières années, chiffre qui serait encore plus élevé sans les vents contraires du marché en 2019. (+10% de croissance de '14 à '18).

Nos 28% de marges, qui démontrent la valeur considérable que nos technologies de spécialité, apportent à nos clients.

Ici, nous allons doubler nos investissements, en termes d'innovation et de support commercial, dans un segment à marges élevées, présentant le plus haut potentiel de croissance du groupe.

Nous allons réorienter notre façon de faire: d'une organisation axée sur les produits à une organisation axée sur les marchés: mobilité durable et prochaine génération (aérospatiale et automobile), la santé et l'électronique.

Nous nous concentrerons sur des domaines de croissance attractifs – les thermoplastiques et les batteries – pour lesquels nous avons créé des plateformes communes et des équipes dédiées pour exploiter au mieux notre expertise, accélérer l'innovation et la pénétration du marché.

AUTOMOTIVE

We make cars more efficient

~15% net sales



Lightweighting



Electrification



Resource efficiency

MARKET DRIVERS

Fuel efficiency / lightweighting regulations driving CO₂ reductions

- EU target 95g CO₂/km by 2020
- US target 50% reduction on new vehicles by 2025

Shift to electrification

- ~30% CAGR hybrid & plug-in electric vehicles in 10 years
- Increasing polymer weight per car

6kg ICE → 12kg P(HEV)

- Content doubles with move toward hybrid vehicles

HOW WE WIN

Broadest portfolio of advanced materials

- Greater use of high-performance polymers to meet more critical applications

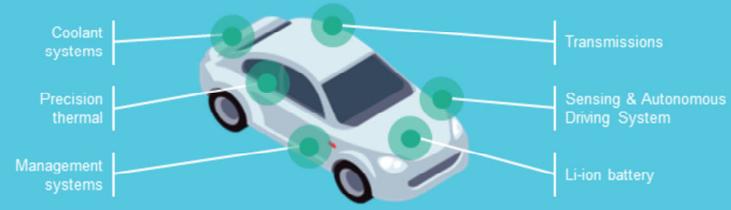
Deep customer relationships

- Strategic collaborations across OEMs
- Alliance on next generation battery development

Leveraging core competencies

- Knowledge to integrate design, materials and processes

Solvay outpaces growth 3X



Maintenant pour certains marchés, je vais vous présenter un exemple concret de ce qu'apporte Solvay.

Commençons par le marché de l'automobile qui est un marché important pour nous; il représente environ 15% de nos ventes. Et comme vous le voyez sur cette dia, nous sommes présents avec des pièces et des solutions à différents endroits dans les voitures.

Mais toujours motivé par les mêmes raisons: alléger les voitures, les rendre plus efficaces et participer au développement des voitures électriques. Un exemple: nos solutions pour les batteries - une réelle opportunité de croissance pour le groupe Solvay dans les années à venir.

Nous avons une large gamme de polymères pour la liaison et le revêtement; et nous avons des additifs pour l'électrolyte dans les générations actuelles et futures. Nous avons également annoncé plusieurs extensions de capacité pour faire face à la forte augmentation de la demande, qui a connu une croissance à deux chiffres depuis plusieurs années.

Pour vous donner une idée plus claire de l'opportunité: Une voiture avec un moteur type essence ou diesel contient jusqu'à 6Kgs de produits de spécialités. Dans un moteur hybride, on peut utiliser jusqu'à 12kgs.. et dans une voiture électrique, on passe à 9kgs.

AEROSPACE

We make aircraft lighter & more efficient

~10% net sales

MARKET DRIVERS

4.3% annual growth in passenger traffic

10% → 50% by weight

- Significant increase of composites on new aircrafts vs. legacy aircrafts

~40,000 new aircrafts in next 20 years

HOW WE WIN

Broad customer base

- Positions with major global OEMs in US, Europe, China & Russia
- Long-term contracts on key programs across commercial & military sectors

Technology leadership

- Thermoset & thermoplastic composites
- Resin infusion & bonding technology
- LEAP engine technology
- Airbus A220 wing technology
- Winglet aerodynamic technologies



Le secteur de l'aérospatiale est également un marché très important pour nous. Nous cherchons essentiellement à offrir des solutions à nos clients qui leur permettent de diminuer le poids des avions, et donc de réduire leur consommation. Nous livrons des pièces qui sont utilisées pour la structure-même des avions, mais aussi pour leurs moteurs. Nos clients sont aussi bien Boeing, qu'Airbus, Lockheed Martin, Bombardier ou encore Comac, avionneur chinois.

Les Composites continuent de pénétrer les «white bodies », et nous sommes à un niveau de 55% aujourd'hui pour un contenu de 20% il y'a 20 ans. De même, le Single-Aisle a environ 20% aujourd'hui et la pénétration des composites a de bons jours devant elle. De plus, comme vous le savez peut-être, plus de 40,000 avions commerciaux seront produits d'ici à 2030, pour un backlog de 8 ans.

THERMOPLASTIC COMPOSITES

*For aerospace,
automotive and
oil & gas*



Lightweighting



Resource efficiency

MARKET DRIVERS

Fast cycle time

- Enabling increased build rates
- More efficient part assembly

Performance and durability

- High strength
- Unrivalled toughness
- Weight reduction

Environmental resilience

- Resistance to aggressive fluids
- Corrosion resistance

HOW WE WIN

Investments

- Capacity expansions in aero (Sept 2019)
- New capacity for oil & gas (Oct 2019)
- Two innovation center openings (Oct 2019)
 - Brussels
 - Atlanta USA

Customer partnerships

- Supplying aero for >30 years
- New customer agreement in oil & gas

Addressable market size (aero + oil & gas) €500M



Enable build rate increase



20-25% more cost-effective



Part integration & lightweighting

16

Finance Avenue
November 16, 2019



Les composites thermoplastiques prennent de plus en plus d'importance dans notre industrie. Je vous ai cité comme exemple tout à l'heure notre récent contrat avec Baker Hughes pour conduites flexibles utilisées pour l'extraction du pétrole en mer, permettant de réduire les coûts de manière importante.

Par exemple, dans les composites thermoplastiques, nous avons récemment annoncé :

- une augmentation de capacité de notre site aux US à Anaheim pour répondre à la demande croissante en plein essor du marché de l'aérospatiale.
- le lancement de deux centres d'innovation (un aux États-Unis et un en Europe, ici à Bruxelles).

HEALTHCARE

We improve comfort for others

~5% net sales

MARKET DRIVERS

+5-7% CAGR

- Health care coverage in developing markets
- The growing care needs of elderly populations (ageing and growing populations and increasing life expectancy)
- Advances in treatments and health technologies
- High sterilization capabilities

HOW WE WIN

Patient care: World leader in thermoplastics used for high performance membrane

Pharma packaging: World leader in high barrier polymers to package pharmaceuticals

Medical devices

- Medical grade plastics for limited exposure applications
- Biomaterials for long-term exposure applications
- 3D additive manufacturing compatibility

We improve comfort for over 2 million patients undergoing a.o. dialysis, orthopedic (knee, hip, spine) or cardiovascular procedures.

We provide 50 to 90% reduction in medical device cost while enabling greater design freedom and improved ergonomics through lightweighting.

We are in 1 in every 4 pharmaceutical blister packs globally which is over 400 billion pills.



Hemodialysis membranes



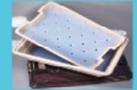
Packaging



Long-term implants



Surgical instruments



Case & trays



Expanding healthcare



Eco-friendly solutions

En matière de soins de santé, je voudrais vous donner deux exemples concrets d'utilisation des produits Solvay:

Tout d'abord, nous délivrons des solutions qui permettent d'améliorer le confort de millions de patients chaque année en dialyse (où nous sommes un leader mondial), en orthopédie (genou, hanche, colonne vertébrale) ou en chirurgie cardiovasculaire.

Nous sommes également reconnus dans le monde pour notre leadership dans les emballages de médicament; en fait, une plaquette de médicament sur 4 dans le monde est faite avec nos produits, ce qui représente plus de 400 milliards de comprimés emballés chaque année avec des produits Solvay.

G
GROWTH

R
RESILIENCE

O
OPTIMIZE

W
WIN

CHEMICALS

#1 cash conversion chemical player

World-leaders in essential chemicals to daily life

Mono-technology businesses

- Soda ash
- Peroxide
- Silica
- Phenol chain

Strategic intent
Deliver resilient cash

INNOVATION	CUSTOMERS	INVESTMENT
Focus on process innovation	Leverage best-in-class global production assets	Selectively invest in capacity

Key levers

- Adapt organization to focus on cash and returns
- Drive focused productivity and rationalization programs
- Prioritize Capex to maintenance and invest selectively for compelling cash returns, e.g. natural soda ash
- Focus R&I on process innovation

Track record

- +9%**
Cash flow growth (organic 2014-2019)
- ~79%**
Cash conversion (2019) ^[1]
- ~27%**
EBITDA margin (2019)
- Returns at WACC**
(average 2014-2019)

Resource efficiency **Expanding healthcare**

[1] Cash conversion: (EBITDA – Capex) / EBITDA

18 | Finance Avenue
November 16, 2019

S SOLVAY

Passons maintenant au segment CHEMICALS: pour Soda Ash, Peroxides, et Silica nous exerçons des activités à technologie unique dans des marchés plus stables, matures et résilients.

Nous nous concentrerons ici sur la maximisation de la génération de cash, dans des marchés où nous avons une position de leadership: en coûts et en technologies.

Nous avons un historique solide de génération de cash: au cours des cinq dernières années, le segment a progressé de 9% en moyenne; notre conversion de cash a été en moyenne de 68% sur la même période. À l'avenir, nous nous concentrerons sur la productivité et la simplification.

Dans ce segment, nous examinerons attentivement toute opportunité d'investissement et nous investirons de manière sélective et uniquement là où nous nous pourrions avoir des rendements significatifs. Un bel exemple de cette nouvelle politique est la récente annonce de notre augmentation de

capacité de production de carbonate de soude et bicarbonate
aux Etats Unis.

Il est important de noter que nous considérons la génération
de cash provenant de CHEMICALS comme un moyen
efficace de financer nos opportunités de croissance
attrayantes dans le segment MATERIALS.

SODA ASH & BICARBONATE

Resilient demand & strong cash conversion

16% net sales

>10% Cash flow growth [1] (average 2016-2019)

~75% Cash conversion [2] (2019)

[1] Operational cash flow after Capex and WC before payment of taxes and liabilities
[2] EBITDA - Capex / EBITDA



Resource efficiency



Expanding healthcare

MARKET DRIVERS

Resilient growing soda ash demand

- Mix of consumer and industrial-driven demand

Environmental standards supporting future growth

- Insulation glazing & solar panels
- Plastics substitution in container glass
- Air pollution control from land facilities (power plants, incinerators) to shipping vessels
- Lithium extraction to fuel (EV) batteries

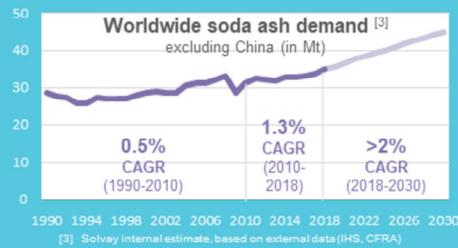
HOW WE WIN

We offer security of supply

- Global network of world-class and local assets
- Capacity addition of 1.4 Mt capacity in soda ash and bicarbonate by 2022

We are technology and cost leaders

- Strong asset base, based on scale, access to marine transport and natural soda ash
- Digitalization & manufacturing excellence drive cost competitiveness
- Focus on reducing CO2 footprint
- Development of sustainable bicarbonate solutions



[3] Solvay internal estimate, based on external data (IHS, CFRA)



Laissez moi vous donner un exemple familier: le carbonate de soude.

Vous le retrouvez partout autour de vous, notamment dans les vitres de ce bâtiment, ou encore dans les bouteilles en verre ou les verres que vous utilisez pour boire à la maison. Pour ce qui est du bicarbonate: un produit dérivatif Bicarbonate-de-soude, le produit avec la marque BICAR, traite les gaz d'échappement des bateaux et est en forte demande.

Le Bicar a d'ailleurs été certifié par les autorités maritimes comme répondant aux nouvelles réglementation sur les émissions de soufre.

G
GROWTH

R
RESILIENCE

O
OPTIMIZE

W
WIN

SOLUTIONS

Unlock value

Unique formulation & application expertise

Selective opportunities to grow

- Natural food ingredients
- Crop care
- Coatings
- Mining solutions

Strategic intent
Optimize returns

INNOVATION	CUSTOMERS	INVESTMENT
Focus on eco-friendly solutions	Digitalization, focus on key accounts	Selective in niche opportunities

Key levers

- Innovate selectively in specialty niche markets
- Fix shale oil & gas and other low-return businesses
- Drive efficiency and address fragmented industrial footprint

Track record

Returns < WACC
(average 2014-2019)

Flat
Net sales & EBITDA growth (average 2014-2019)

~17%
EBITDA margin (2019)

IoT digitalization Resource efficiency Eco-friendly solutions

20 Finance Avenue
November 16, 2019

S SOLVAY

Passons maintenant au segment SOLUTIONS:

Il inclut un mélange de différents businesses – chacun aura un ensemble de priorités claires et des objectifs spécifiques pour améliorer leur création de valeur. Certains de ces business affichent des performances insuffisantes et ne sont pas encore optimisés, et certains offrent des opportunités de croissance sur des marchés de niche divers mais spécialisés.

Soyons clairs – lorsque je parle ici de dégager de la valeur, je veux dire améliorer les rendements. Nous ne sommes pas satisfaits des rendements de ce segment, qui sont en-dessous du coût moyen pondéré du capital.

Par exemple, nous voyons des « opportunités choisies » dans 3 domaines:

- Produits de santé à la consommation & ingrédients alimentaires (où nous avons des positions de leader en vanillin et guar pour les produits de soin)
- Marchés industriels tels que les revêtements peintures décoratifs ou industriels (où nous proposons des solutions uniques pour les applications à base d'eau)
- Les ressources où nous sommes pionniers en matière d'amélioration du rendement des métaux et des minéraux pour l'industrie minière

Vous connaissez déjà les conditions difficiles de l'industrie du pétrole et du gaz de schiste – nous donnons une priorité élevée à redresser la barre avec un plan de rétablissement – et celui-ci est déjà en cours avec des équipes fortement mobilisées.

HOME & PERSONAL CARE

Performant & convenient

~10% net sales

MARKET DRIVERS

Attractive market potential: GDP+

- Request for more natural and bio based solutions
- Growing customer base
- Enhanced performance and convenience
- Demand for Personalized and Premium Products
- Digital tools enabling the niche brands

HOW WE WIN

We provide our customers with portfolio of innovative polymers and surfactants

- Homecare and I&I: solutions & ingredients for fabric care, dish care and surface care that enhance the performance
- Personal care: natural & synthetic polymers, surfactants, fragrances and precipitated silica serving the hair/skin/oral care and cosmetics markets
- Food packaging: high performance materials for safe, reliable and convenient food packaging
- Aroma: world's largest integrated producer of vanillin for the flavors & fragrances industries

Our Products can be found in over 2.5B bottles of personal care products every year, enhancing the lifestyle of millions of consumers around the globe.



We support more sustainable lifestyles in Home & Hygiene through our solutions for long lasting disinfection, low energy washing, and fabric enhancement, present in over 1.5B bottles every year.



21

Finance Avenue
November 16, 2019



Dans les produits de soins personnels et pour la maison, saviez-vous que Solvay se retrouve dans plus de 2,5 milliards de bouteilles de produits de soins personnels chaque année, améliorant ainsi le style de vie de millions de consommateurs à travers le monde ? Les applications sont nombreuses; par exemple notre produit Mirapol® Surf N HSC, qui permet d'avoir un résultat meilleur dans le nettoyage de surfaces telles que les salles de bains ou les cuisines, avec une solution qui ne nécessite pas l'ajout d'agents de conservation. Donc, un meilleur résultat pour le client, associé à un impact positif sur l'environnement.

G
GROWTH

R
RESILIENCE

O
OPTIMIZE

W
WIN

SOLVAY ONE: NEW GROUP OPERATING MODEL TO WIN

LEGACY SOLVAY	NEW SOLVAY
<p>Multiple cultures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solvay + Rhodia + Cytec + ... 	<p>Single purpose</p>
<p>Decentralized operating model</p> <ul style="list-style-type: none"> • Significant empowerment to deliver at business unit level • Fragmented customer account management and culture • Limited cross-business talent development 	<p>Enterprise leadership with strong performance management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategic enterprise customer engagement • Capital discipline & resource redeployment • Group best practices, know-how and simplified processes • Centrally driven talent development and deployment • Business units empowered to deliver (P&L and cash)
<p>Partial enterprise-wide efficiency programs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manufacturing excellence 	<p>Repeatable cost and cash playbook</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simplification, order-to-cash, indirect spend, Zero Based Budgeting • Productivity measures
<p>Non-differentiated mandates</p> <ul style="list-style-type: none"> • Same KPIs and incentives for all 	<p>Distinct mandates with aligned Incentives</p>

22

Finance Avenue
November 16, 2019

Les mandats distincts pour chaque business ne sont qu'une partie de la stratégie pour créer de la valeur.

Une part tout aussi importante concerne la manière dont nous allons GAGNER – avec notre modèle opérationnel Solvay ONE. Solvay ONE implique une méthode de travail totalement nouvelle, exploitant les nombreux atouts et compétences de notre Groupe dans son ensemble, et pas seulement de chaque business pris séparément. Ici, vous voyez la différence significative entre la manière dont nous avons géré la société par rapport à ce que je viens d'énoncer:

- Cultures multiples
- Modèle d'entreprise décentralisé
- Notre approche fragmentée du marché

Je reconnais que cette structure résulte d'une période axée sur une transformation profonde du portefeuille, avec plus de 50 opérations de fusions et acquisitions en moins de 10 ans;

Nous sommes un groupe plus fort et mieux positionné grâce à la transformation du portefeuille, mais les opportunités à venir seront encore plus grandes à partir du moment où nous commencerons à fonctionner comme un seul et même groupe.

Le nouveau modèle opérationnel aura un impact sur toute notre façon de faire:

- de la manière dont nous collaborons avec nos clients - qui sont au centre de tout ce que nous faisons,
- de la façon dont nous affectons notre capital et nos ressources de R&I
- et de notre approche de la gestion des coûts et de la trésorerie

G

GROWTH

R

RESILIENCE

O

OPTIMIZE

W

WIN

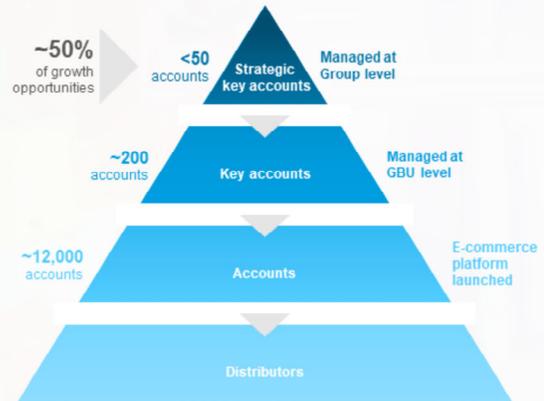
SOLVAY ONE

Organic growth fueled by differentiated customer engagement model

CUSTOMER CENTRICITY

- Tailor service and approach based on customer segmentation to drive innovation
- Deploy talent to new strategic account roles centered around key accounts
- Incentives to align with customer value creation and NPS ^[1]
- Deploy Specialty Polymers e-commerce global platform across the Group, with first sales in 2019
- Leverage Group distribution channel for efficient order-to-cash process

[1] Net Promoter Score



23

Finance Avenue
November 16, 2019

Le client reste pour moi au centre de nos préoccupations- et on m'a souvent dit que j'étais obsédée par le client: dans le bon sens du terme.

Nous adapterons nos services et notre approche client sur la base d'une segmentation de nos clients, pour mieux les servir et nous mesurerons les progrès réalisés à l'aide du Net Promoter Score.

Nous allons également déployer nos talents à potentiel vers de nouveaux rôles stratégiques pour la gestion de grands comptes.

Pour des comptes de moyennes tailles et plus fragmentés, nous introduisons une nouvelle plateforme d'e-commerce permettant la gestion des commandes et des livraisons – que nous déploierons dans l'ensemble du Groupe, en commençant par Specialty Polymers aujourd'hui.

Je suis convaincue que cette approche ciblée nous permettra de mieux servir nos clients et de mieux gérer nos coûts, nos inventaires et améliorer notre productivité.

G

GROWTH

R

RESILIENCE

O

OPTIMIZE

W

WIN

COMMITTED TO DELIVERING ENHANCED VALUE

MID-TERM FINANCIAL TARGETS

	2019 estimate	2020 – 2024	
Underlying EBITDA growth	-2% to -3%	Mid-single digit <i>/ year average</i>	▶ MATERIALS CHEMICALS SOLUTIONS
FCF conversion ^[1]	Around 22%	Exceed 30% by 2024	▶ More than ~€150M FCF ^[2] run rate
ROCE	Around 8%	Exceed 11% by 2024	▶ More than ~€300M EBIT run rate

2020 outlook to be communicated in February 2020
 All targets are on an organic basis (at constant forex and scope)

[1] FCF Conversion: FCF to Solvay shareholders (before netting of dividends paid to Non Consolidated Interests) divided by the EBITDA
 [2] FCF to Solvay shareholders

24

Finance Avenue
 November 16, 2019

Cela m'amène à nos engagements financiers à moyen terme illustrés dans ce dernier slide:

Nous prévoyons une croissance de l'EBITDA qualifiée de Mid-single digit en moyenne de 2020 à 2024, et qui prend comme hypothèse que nous retrouverons les tendances de croissance historiques de nos marchés fin 2020. Nous prévoyons que la moitié de notre croissance proviendra de MATERIALS et environ un quart de SOLUTIONS et un quart de CHEMICALS.

Notre objectif de conversion de Free Cash Flow vise à dépasser 30% d'ici 2024, contre environ 22% aujourd'hui.

Et notre objectif de rendement sur capital utilisé vise à dépasser 11% d'ici 2024, contre environ 8% aujourd'hui.

Comme mentionné, à l'horizon 2020, nous prévoyons que l'environnement macroéconomique actuel continuera d'avoir une incidence sur nos bénéfices. Cependant, notre conversion de FCF va fortement progresser dès l'année prochaine. Par conséquent, 2020 est une année de transition, avant une inflexion attendue en 2021.

WELL-POSITIONED TO BENEFIT FROM A MORE ESG-FOCUSED WORLD

Sustainable Products

- Deliver financial growth and profitability through materials and compounds that help address climate change, resource efficiency and improve quality of life

Sustainable Employer

- Offer a safe, engaging and diverse workplace to maximize our employee potential and help achieve operational excellence
- Since 2012, reduced safety incident rates by 32%

Sustainable Planet

- Reduce environmental impact through lower resource consumption, emissions and waste generation
- Ex: 1 million tonne absolute Scope 1+2 greenhouse gas reduction



AAA

MSCI ESG (on a scale of AAA-CCC)

#2 out of 42

Diversified Chemicals - Sustainalytics

92nd percentile

FTSE4GOOD

Top 10 of 159

WBCSD

25

Finance Avenue
November 16, 2019



Nous sommes donc bien positionnés pour créer des conditions idéales pour mieux épauler et innover aux côtés de nos clients. Nous fournissons de plus en plus de solutions durables qui répondent aux besoins d'un monde davantage axé sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

Je ne détaillerai pas plus cette section car cela fera l'objet d'une nouvelle annonce dans les prochaines semaines. Sachez simplement que la durabilité est au centre de nos préoccupations.

Un exemple fort de notre engagement:

A l'occasion des manifestations internationales et du sommet des Nations Unies sur le climat, 94% de nos collaborateurs dans le monde ont participé à des actions sociétales au sein de leurs communautés lors du 1er citizen day, global du Groupe, sur le thème de la préservation de l'environnement.

WHY INVEST?

- ✓ Attractive secular trends drive long term growth
- ✓ Leadership positions >75% of portfolio
- ✓ Strong ESG credentials
- ✓ Best-in-class margins
- ✓ Resilient cash, investment-grade
- ✓ Growth and cash generation to drive stable and growing dividends

G.R.O.W. strategy to enhance shareholder value

Pourquoi investir en Solvay?

Chez Solvay, nous disposons d'une base solide sur laquelle nous pouvons continuer à bâtir, avec des positions de leadership et des solutions durables liées aux mégatendances.

Nous sommes soutenus par un héritage et une culture de l'innovation et par nos employés, les plus talentueux de l'industrie.

Grâce à nos nouveaux mandats distincts pour chaque segment et à notre modèle opérationnel Solvay ONE, nous pouvons générer de la croissance, du cash et des rendements afin de libérer tout le potentiel de Solvay.

STRONG TRACK RECORD OF CONTINUED SHAREHOLDERS' DISTRIBUTION

OUR POLICY IS TO PROPOSE A DIVIDEND INCREASE TO OUR SHAREHOLDERS WHENEVER POSSIBLE



For more than 35 years, the dividend has been stable or has gradually increased, and has never been reduced.



Dividend CAGR since 1982

~5.5%

+ 4.2% vs 2018

2019 Interim DIVIDEND

€1.50 gross per share

Et enfin pour clôturer cette présentation, un point cher au cœur des actionnaires: le dividende.

Fidèle à notre politique, nous offrons aux actionnaires depuis 1982 un dividende stable ou croissant, qui n'a jamais connu de diminution

L'acompte sur dividende pour l'exercice 2019 se monte à 1,50€ brut par action sera réglé le 20 janvier 2020, ce qui représente une augmentation de 4,2% par rapport à 2018.

Je vous remercie pour votre attention. Et nous serons avec toute l'équipe de Solvay présente ici, très heureux de discuter avec vous sur notre stand Solvay.

Merci.



SOLVAY

asking more from chemistry®

Investor Relations

Rue de Ransbeek, 310
1120 Brussels, Belgium

T +32 2 264 3025

M investor.relations@solvay.com

Shareholders services

Rue des Champs Elysées, 43
1050 Brussels, Belgium

T +32 2 639 6630

M shareholders@solvay.com

www.solvay.com

FOLLOW US ON



QUESTIONS?

Contact us

investor.relations@solvay.com