



**umicore**

*materials for a better life*

Assemblées générales ordinaire,  
spéciale et extraordinaire

28 avril 2022



# Agenda

---

1.  
**2021 : Résultats  
et cash-flow  
records**

---

2.  
**Lancement de  
notre stratégie  
ESG "Let's go  
for Zero".**

---

3.  
**Retour sur  
Q1 2022**

---

4.  
**Perspectives  
2022**

---

5.  
**Future stratégie  
d'Umicore et  
Capital Markets  
Day**

---

6.  
**Gouvernance**

---

7.  
**Rémunération**

---

8.  
**Q&A**

---

9.  
**Vote**

”

*Umicore est idéalement positionnée pour fournir les solutions durables de demain en matière de mobilité propre et de recyclage, je suis fier de diriger une entreprise dotée d'un tel **sens de l'objectif et d'une orientation technologique profondément ancrée.***

*Je suis très impressionné par les **équipes talentueuses** que j'ai rencontrées, le **savoir-faire de pointe en matière de produits et de procédés** et le **pipeline prometteur d'innovations** du Groupe. Je suis enthousiaste à l'idée de m'appuyer sur ces **fondamentaux solides** pour amener Umicore à la prochaine étape de son développement et **saisir l'énorme** potentiel de **croissance qu'apportera** la transition vers une mobilité propre.*

*Je suis impatient de donner plus d'informations sur nos ambitions lors de notre Capital Markets Day 2022.*

”

Mathias Miedreich,  
CEO UMICORE

# Vue d'ensemble de 2021

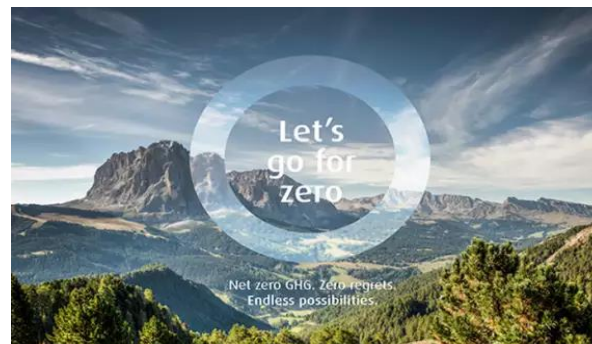
Communiqué de presse  
Information réglementée  
16 février 2022 - 07:30 CET

## RESULTATS ANNUELS 2021

UMICORE ANNONCE DES RÉSULTATS ET  
FLUX DE TRÉSORERIE RECORDS

*Croissance substantielle des revenus et des bénéfices grâce à de solides performances opérationnelles sous-jacentes dans tous les business groups, stimulée par une conjoncture de prix des métaux précieux exceptionnelle.*

**Résultats et cash-flow records**



**Umicore dévoile ses ambitions en matière de développement durable et s'engage à atteindre la neutralité carbone d'ici 2035.**



**Mise en service de la nouvelle usine de matériaux cathodiques d'Umicore à Nysa, en Pologne**

Communiqué de presse

Information réglementée – Information privilégiée  
8 décembre 2021 - 8h00 CET

**Umicore et Volkswagen AG créent une coentreprise européenne de matériaux pour batterie de véhicules électriques**

**Création d'une coentreprise avec Volkswagen AG pour les matériaux de batterie en Europe**



## Mais également...

Umicore signs long-term sustainable lithium contracts with Ganfeng and Vulcan

15 October 2021

Umicore and ENGIE sign a long-term PPA to supply renewable electricity to Umicore's cathode materials plant in Poland

8 July 2021

Umicore and Anglo American to develop PGM-based technology to simplify hydrogen storage and use in fuel cell electric vehicles

26 April 2021

Umicore announces CEO succession

7 June 2021

Umicore's sustainable cobalt procurement externally validated for the 6th year in a row

8 April 2021

New business incubator as part of umicore's innovation strategy

23 March 2021

Umicore appoints Frank Daufenbach as Chief Strategy Officer

15 November 2021

Umicore joins the Belgian Alliance for Climate Action

5 November 2021

Stories



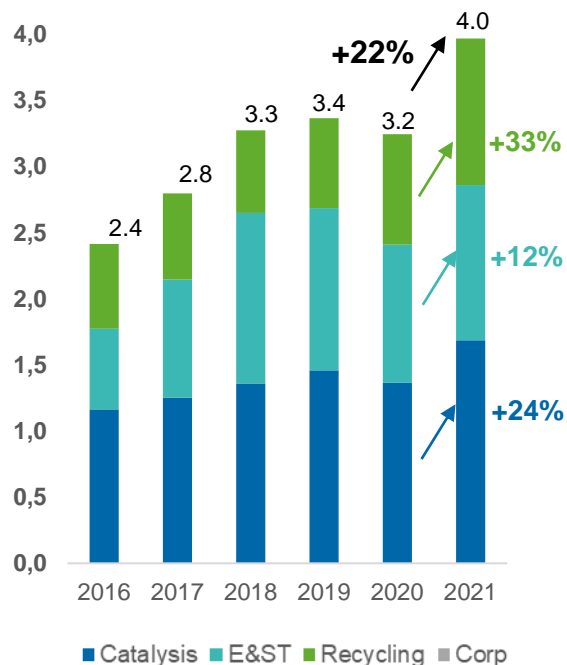
# 2021 : Résultats and cash-flows records

# Résultats records

## Performances opérationnelles solides dans tous les business groups, renforcées par les prix des métaux

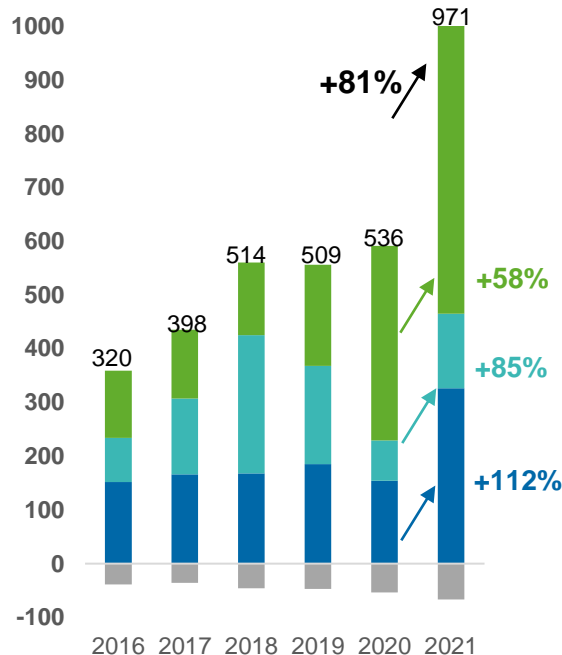
### Revenus

milliards d'euros



### EBIT ajusté

millions d'euros



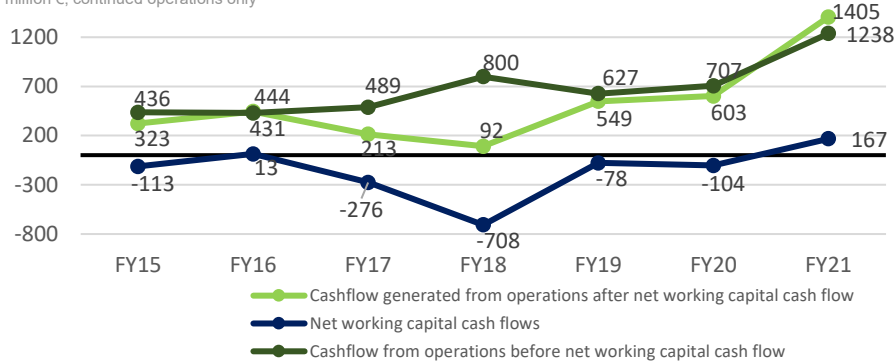
### Revenus et bénéfices en croissance dans tous les groupes d'activités

- Performance opérationnelle solide et résiliente dans toutes les Business Units
- Surperformance du marché automobile en **Catalysis**
- Reprise de la demande sur les principaux marchés finaux et augmentation des volumes de matériaux pour cathodes de véhicules électriques (VE) en **E&ST**.
- Optimisation de l'apport de matériaux complexes riches en PGM en **Recycling**
- Rehaussé de 270 millions d'euros par rapport à 2020 grâce à l'environnement exceptionnel des prix des métaux précieux.

# Niveau record du free cash-flow opérationnel

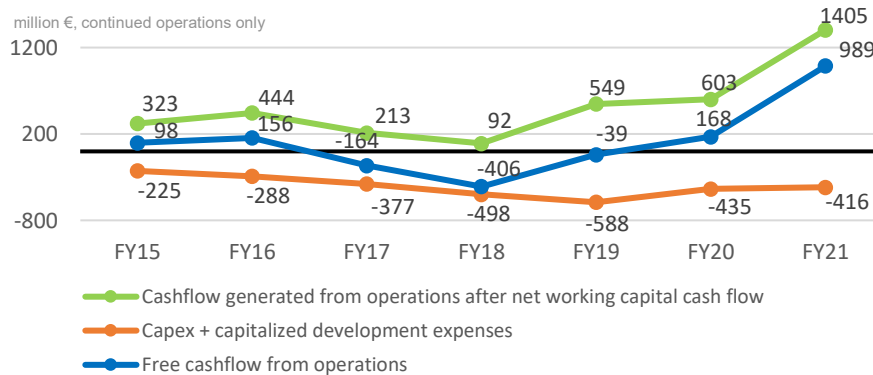
## Conversion cash élevé, fond de roulement diminué et Capex stable

million €, continued operations only



**Cash-flow opérationnel après variation du fond de roulement a plus que doublé vers un niveau record de 1.405 millions €**

million €, continued operations only



**Près d'1 milliard € de free cash-flow opérationnel**

\*Free cashflow opérationnel = flux de trésorerie généré par les opérations - dépenses capitalisées d'investissement et de développement.

# Surperformance importante du marché automobile et efficacité opérationnelle élevée en Catalysis





# Catalysis – Performance 2021



*Revenus +24% et EBIT aj. +112%*

**Performance solide dans toutes les business units, soutenue par un environnement favorable des prix des métaux PGM.**

## Automotive catalysts

Surperformance forte du marché automobile dans les régions clés : nouveaux **gains de parts de marché** et combinaison favorable de plates-formes pour les **véhicules légers (LDV)**, notamment en Europe et en Chine, forte demande de catalyseurs répondant aux normes China V pour **véhicules lourds (HDD)** au premier semestre

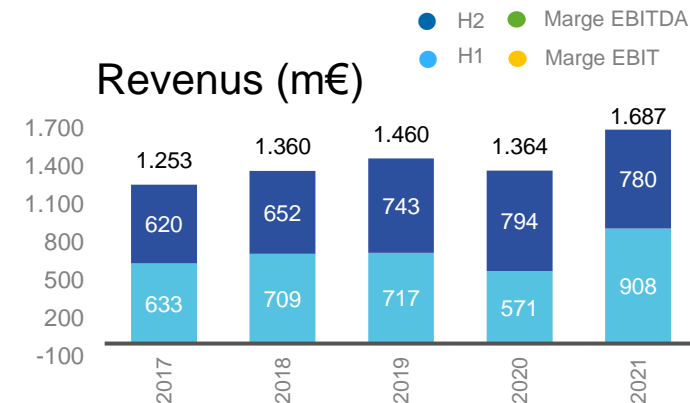
Bénéfices soutenus par des **améliorations structurelles de notre base de coûts fixes** grâce à l'optimisation de notre empreinte et processus de production

## Precious Metals Chemistry

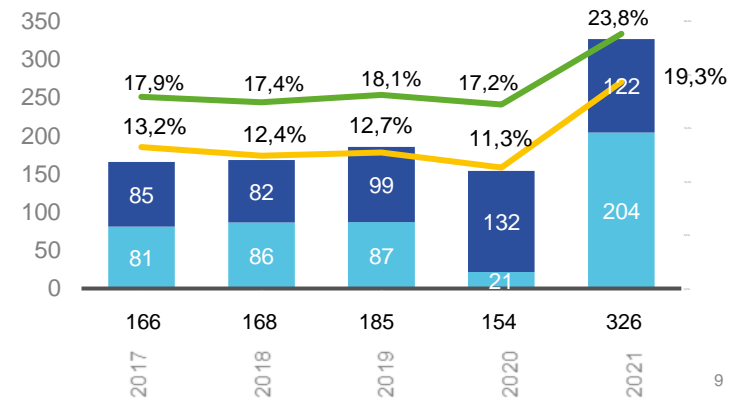
Forte demande de catalyseurs homogènes

## Fuel Cell & Stationary Catalysts

Contribution croissante aux bénéfices de la branche. Volume doublé des ventes de catalyseurs pour Fuel-cell PEM, atteignant une **part de marché de 40 %** dans les applications de mobilité, reflet de la forte demande des clients existants et de la **conquête de nouveaux clients en Chine.**



## EBIT aj. (m€) & marges EBIT(DA)



Reprise forte de la demande sur les principaux marchés finaux et augmentation des volumes de vente de matériaux de cathodes pour VE en E&ST



# E&ST – Performance 2021



*Revenus +12% et EBIT aj. +85%, reflète de la contribution exceptionnelle des CSM*

## Rechargeable Battery Materials

**Volumes** des matériaux de cathode VE NMC **en forte hausse**

**Dans l'UE, forte croissance** des volumes de ventes dans l'UE, en ligne avec la croissance du marché

**En Chine, croissance inférieure** à celle du marché en raison d'une combinaison défavorable clients/plates-formes et composition chimique (LFP).

## Cobalt & Specialty Materials, plus gros contributeur à la croissance des bénéfiques

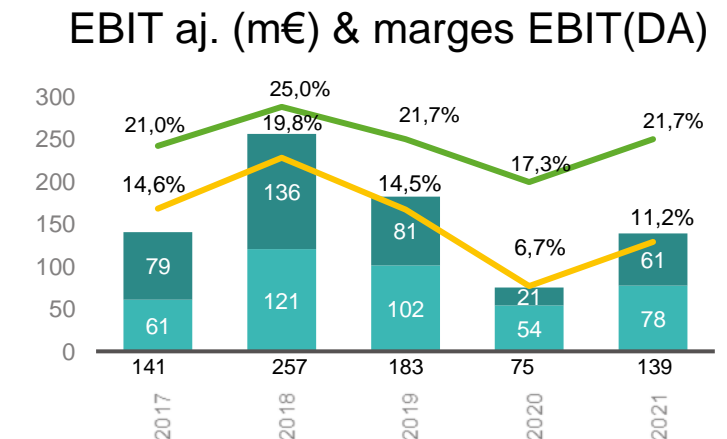
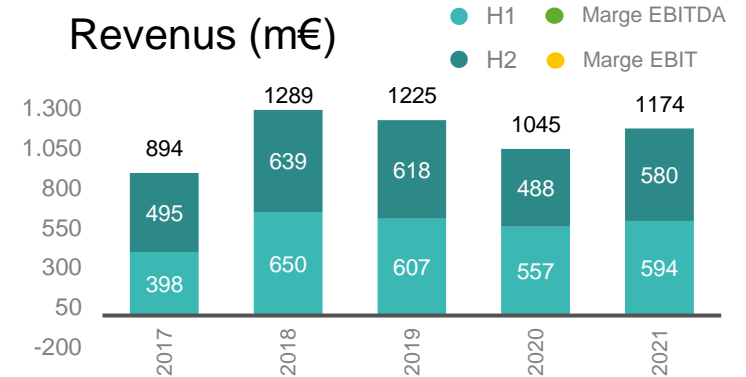
**Demande très forte** après la chute due au COVID-19 en 2020

En particulier pour les **produits chimiques à base de Cobalt** et **Nickel** ainsi que les matériaux d'outillage

**Reprise générale** du marché et environnement de prix favorable

## Metal Deposition Solutions et Electro-Optic Materials

Revenus plus élevés grâce à une forte demande

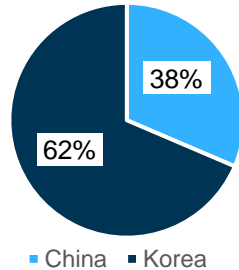




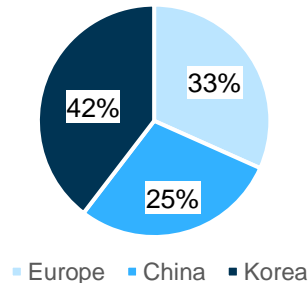
# Capacité mondiale de matériaux cathodiques

Objectif de presque doubler la capacité d'ici 2024

2021  
65 GWh



2024  
120 GWh



## Une part croissante des volumes de vente de produits à haute teneur en nickel

- Qualifications bien avancées pour les plates-formes à haute teneur en nickel auprès des équipementiers automobiles et des fabricants de cellules européens et asiatiques.
- Première part importante des matériaux cathodiques à **haute teneur en nickel** dans la seconde moitié de 2023 en augmentation jusqu'à **75%** des volumes de vente prévus en 2024.

## Capacité de production flexible pour tous les grades de NMC

- Ajustement des lignes de production existantes pour les applications à haute teneur en nickel, en ligne avec les volumes de vente attendus pour cette catégorie.
- Les **volumes de l'UE** (Nysa) commenceront immédiatement avec des lignes de production à haute teneur en nickel à la **mi-2022**.

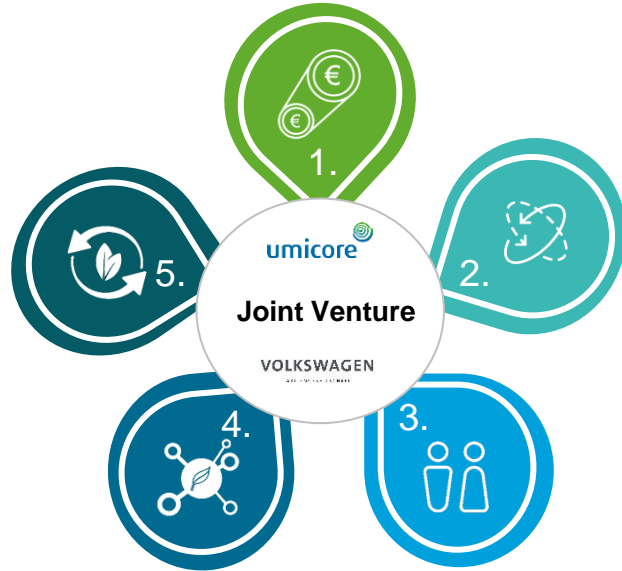
## Capacité de production cible d'Umicore de 120 GWh en 2024.

- Ceci **exclut** les investissements de capacité dans le cadre de la **co-entreprise** prévue avec Volkswagen AG.
- L'expansion de la capacité en **Amérique du Nord** est à l'étude et n'est pas incluse dans l'objectif de 2024.



# JV de matériaux pour batteries avec Volkswagen AG

## Sécurise des volumes significatifs de matériaux cathodiques en Europe



### Principes de la JV

1. Fourni un accès sécurisé à une partie importante du marché européen des VE, résultant en des **économies d'échelle substantielles pour Umicore**
2. **Valorise l'innovation technologique** et le savoir-faire industriel de longue date d'Umicore, **tout en protégeant ses propriétés intellectuelles critiques et son savoir-faire**
3. Le savoir-faire en amont d'Umicore, combiné aux besoins d'approvisionnement des deux partenaires, créera **d'importantes opportunités d'approvisionnement en matières premières**
4. Les **besoins d'investissement** sont **partagés** entre les deux partenaires et il est convenus qu'ils seront **créateurs de valeur** pour les deux partenaires de la JV
5. **Un partenariat** qui étudiera le **recyclage des batteries** en boucle fermée comme prochaine étape

### JV Dimensions

Production annuelle de **20 GWh** à partir de **2025**, avec l'objectif de passer à **160 GWh** d'ici 2030.

Performance opérationnelle robuste, forte contribution des activités commerciales et environnement exceptionnel des prix des métaux précieux en Recycling



# Recycling – Performance 2021

Revenus +33% et EBIT aj. +58%



## Precious Metals Refining

Environnement **extraordinaire des prix des métaux**, avec des moyennes bien supérieures à celles de la plupart des métaux précieux de l'année précédente.

**Performance opérationnelle robuste** : volumes en ligne à ceux déjà élevés de 2020 et tirant parti d'une technologie de recyclage unique maximisant l'apport de métaux précieux des contenants complexes

**Excellentes** conditions d'**approvisionnement**

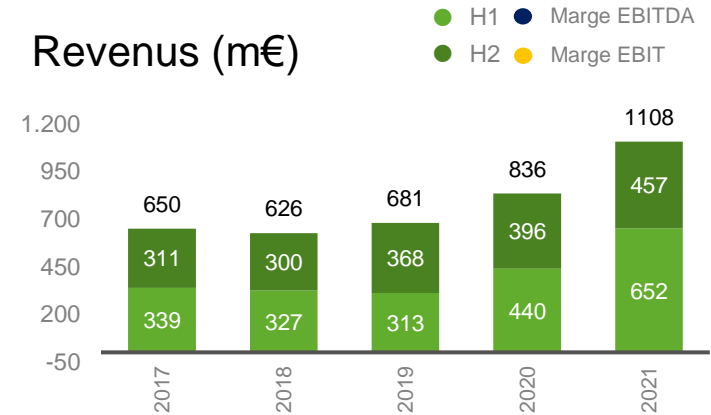
## Jewelry & Industrial Metals

Niveaux de commande élevés pour les produits d'investissement et une **forte reprise de la demande** pour les produits de bijouterie et les matériaux d'ingénierie en platine

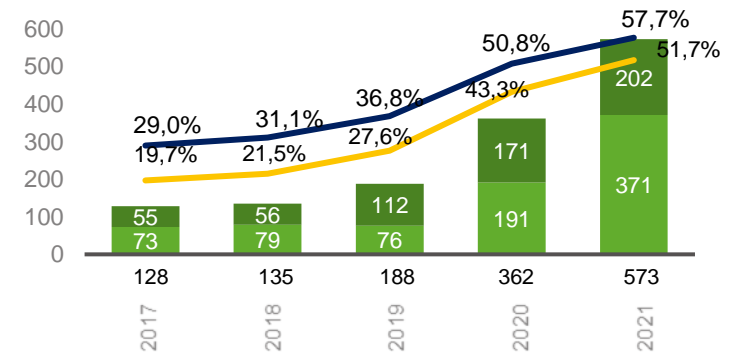
## Precious Metals Management

**Forte** contribution aux **bénéfices**, en ligne avec 2020, grâce à des conditions commerciales favorables

## Revenus (m€)



## EBIT aj. (m€) & marges EBIT(DA)



# Lancement de notre stratégie ESG 'Let's go for Zero'



# Umicore – Leader en matière de durabilité

## Plus large, plus audacieux, plus rapide, meilleur

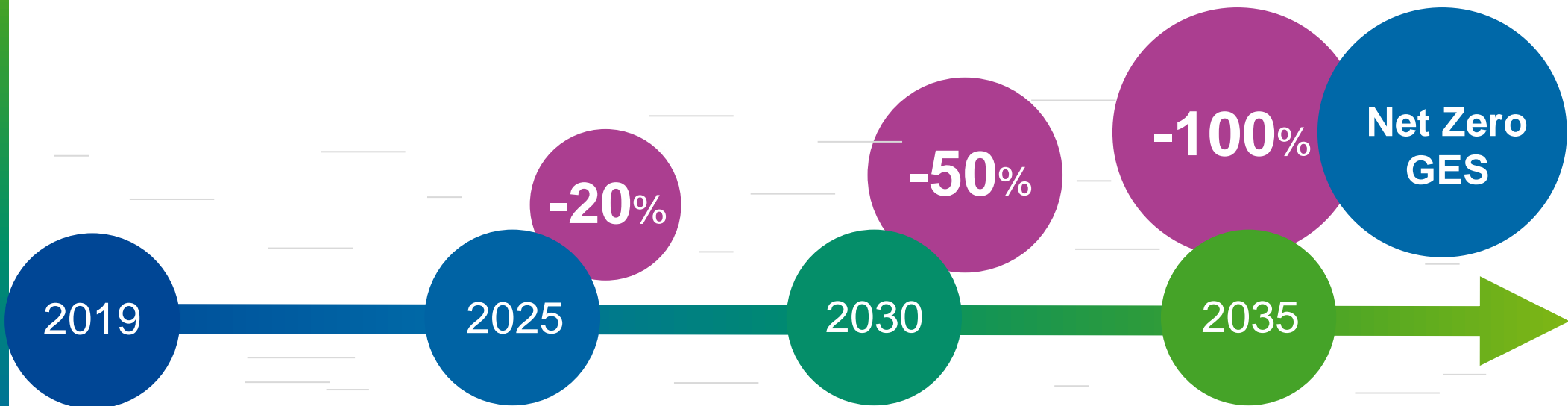


Zero émission nette  
de GES  
d'ici 2035



# Un engagement ambitieux

## Zéro émission nette de GES de scope 1 & 2 d'ici 2035



Année de référence

Objectif de réduction des émissions de GES de scope 3 en 2022

pour la validation par SBTi de nos ambitions Net Zero GES



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

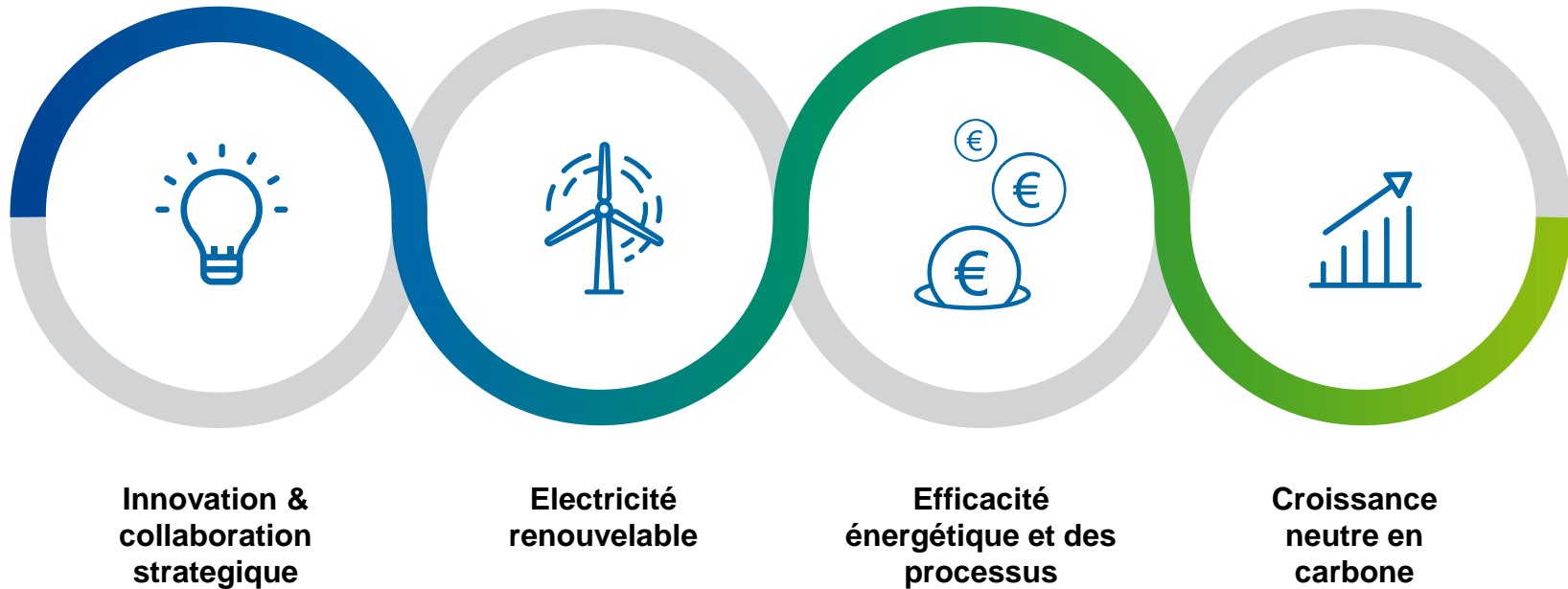
SCIENCE  
BASED  
TARGETS

Belgian  
Alliance for  
Climate  
Action

TCFD | TASK FORCE ON  
CLIMATE-RELATED  
FINANCIAL  
DISCLOSURES

# Leviers à actionner

## Zero émission nette de GES d'ici 2035

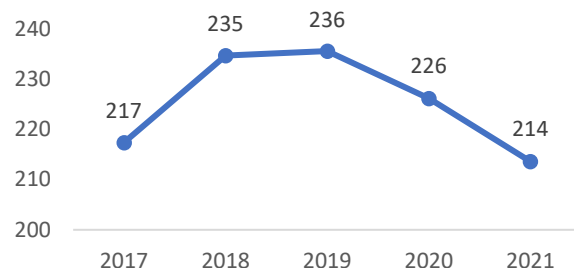


# Net zero GES – performance 2021

## Diminution de l'intensité des GES et augmentation des renouvelables

### Ratio d'intensité\* en GES - Scope 1 + 2

Tonnes CO<sub>2</sub>e/millions of €



\*Total des émissions de GES de marché (en tonnes CO<sub>2</sub>e) / total des revenus hors métaux (en millions d'euros)

Bien que les émissions totales aient augmenté de 16% en 2021, reflet de l'augmentation de l'activité en Recycling et Energy & Surface Technology, notre engagement en faveur de l'efficacité des processus se traduit par **une diminution de l'intensité des GES en 2021** comparé à 2020.

Suite à la réalisation de l'étude préliminaire sur l'empreinte du scope 3, l'objectif relatif sera annoncé d'ici mi-2022.

Augmentation de 15% à 17% de la part d'énergie renouvelable dans l'électricité achetée.

De nettes avancées dans la lutte contre les émissions de scope 2 avec un PPA vert pour l'usine de matériaux cathodiques en Pologne, qui utilisera 100% d'énergie verte dès le début de la production. Début 2022, des PPA supplémentaires couvriront la majeure partie de l'empreinte belge.

Nouvelles installations d'énergies renouvelables sur site achevées au Brésil, en Chine et en Belgique



Zero

préjudice



# Une gestion soignée de notre impact

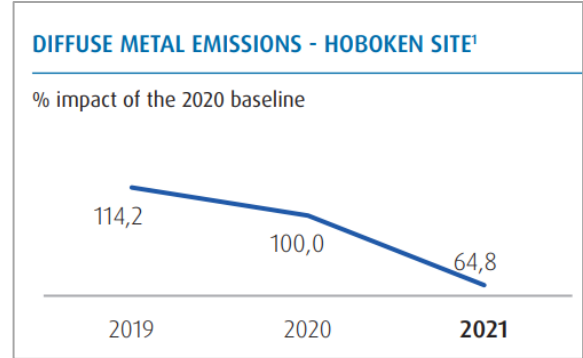
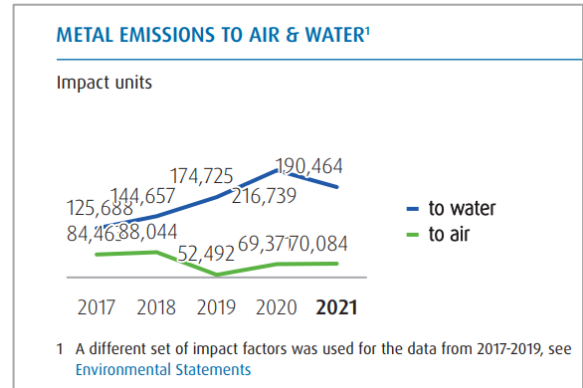
## Poursuivre notre engagement à considérablement réduire nos émissions



**-25%**  
d'émissions  
diffuses d'ici  
2025  
(vs 2020)

**Amélioration  
continue des  
émissions  
des métaux**

### Performance 2021



<sup>1</sup> Incidence relative des émissions diffuses (Pb, As et Cd), moyenne sur 3 postes de mesure et sur une année complète.

# Veiller à la sécurité et au bien-être au travail



## Performance 2021 :

Déploiement de programmes visant à créer une culture de sécurité plus marquée

Renforcement des processus critiques et des normes de sécurité

Programmes de santé physique pour tous les employés

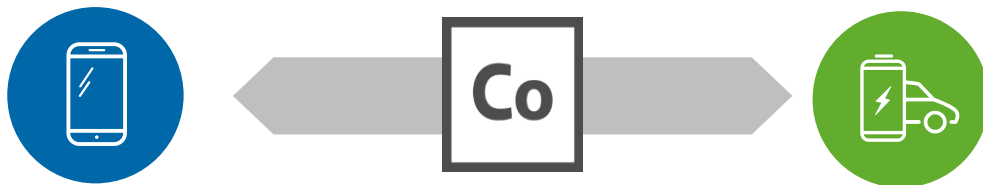
Formation au bien-être pour tous les cadres et superviseurs, par exemple, prévention du burnout.



# Une approche pionnière

## Plus de 15 ans d'approvisionnement durable et éthique

Umicore a été la **première entreprise à recevoir la validation d'un tiers** pour ses pratiques de diligence raisonnable en matière de cobalt



Membre co-fondateur de la **Global Battery Alliance**

### Performance 2021:

Platinum Ecovadis Sustainability Rating – Top 1%



Mise à jour de notre politique mondiale d'approvisionnement durable afin d'atténuer les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, par le biais d'achats directs et indirects.

En termes d'émissions évitées (Scope 4), les produits de mobilité électrique et les services de recyclage d'Umicore ont permis d'éviter environ 35 millions de tonnes d'équivalent CO2 entre 2016 et 2020.

Zero

Inégalité



# Diversité de pensées pour nous garder en tête

**Nous  
visons**

**Parité entre les sexes** dans l'encadrement dès que possible, avec **35%** de femmes dans l'encadrement d'ici à 2030.

**Augmentation de la représentation des non-Européens**

dans les équipes de direction d'ici 2025

Mesurer et divulguer  
**Égalité salariale**

**Où en sommes nous 2021**

**11.050**

Employés du groupe

**25%**

de femmes dans le management

**21.6%**

de non-Européens dans le senior management

**75**

Nationalités

**Lancement de la stratégie Engage@Work :**

- Diversité et inclusion - notre façon de penser
- Une méthode de travail agile - notre façon de diriger
- Apprentissage et croissance - la façon dont nous apprenons
- Le bien-être - notre façon de prendre soin de nous

# Mise en place d'un indice intelligent pour évaluer la diversité de pensée parmi les cadres supérieurs d'Umicore

## Composants

## Objectifs



Diversité de genre

% de Femmes dans le senior management



Diversité internationale

% Leadership international dans le senior management



Diversité d'expérience (DoE)

% Cadres supérieurs ayant une expérience professionnelle diversifiée sur des aspects tels que la fonction, le lieu de travail, etc.

Un indice de diversité de pensée a été conçu au niveau du senior management et se concentre sur la manière dont Umicore fait bouger les choses en termes de diversité démographique et cognitive à travers 3 piliers, la diversité des genres, la diversité internationale et la diversité des expériences.

Best in class

Gouvernance





## Soutenir nos ambitions et accroître la communication

1

### AUGMENTATION DE NOTRE TRANSPARENCE

- Gouvernance ESG
- Rémunération liée au développement durable

2

### DIVULGATION COMPLÈTE DE NOS IMPACTS

- Y compris sur les émissions de scope 1, 2, 3 et l'utilisation de l'eau
- Matérialité
- Élargir l'utilisation des cadres de reportings au-delà des GRI, incluant la taxonomie de l'UE

3

### RISQUES ESG

- **Poursuivre la validation SBTi de notre approche Net Zero**
- Soutenir la **TCFD** et commencer à travailler sur un alignement pour Umicore.
- Définir nos ambitions et objectifs en matière **d'utilisation de l'eau et de réduction des émissions Scope 3 en 2022**

4

### FINANCEMENT LIÉ À LA DURABILITÉ

- Privilégier les instruments durables

# Governance – Performance 2021



## Devenir ‘best in class’

- Mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance ESG permettant de piloter la progression des objectifs ESG
- Une divulgation accrue (ex., des émissions, de l'eau) dans le rapport annuel 2021, offrant une visibilité et une clarté supplémentaires sur l'impact et la valeur qu'Umicore apporte à la société.
- Utilisation élargie du cadre de reporting (GRI, indices SASB et WEF) et selon les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures).
- Prêt inaugural de 500 millions d'euros lié au développement durable et aux objectifs d'Umicore en matière de décarbonisation et de diversité.



Engagé en 2021

**Proposition de politique de rémunération des dirigeants, liée à la stratégie durable "Let's go for Zero", soumise à l'assemblée générale annuelle de 2022.**

# Retour sur Q1 2022



# Performance T1 solide dans tous les Business Groups



## Dans un marché volatil et malgré une inflation des coûts en hausse



### CATALYSIS

En raison de sa forte position et de sa clientèle dans les applications essence, Umicore a surpassé le marché automobile qui a été affecté par la pénurie de semi-conducteurs, le conflit en Ukraine et les restrictions COVID en Chine.

Ralentissement des volumes HDD en Chine après une forte activité lié à China V l'année dernière

Départs solides pour FCSC et PMC

Prix élevés des PGM ont également contribué à la performance



### ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES

Conformément aux prévisions, augmentation des volumes de ventes de matériaux cathodiques pour VE NMC en Europe et diminution des volumes en Chine en raison d'un mélange défavorable de plateformes et de clients

Partenariat stratégique avec ACC pour la fourniture de matériaux cathodiques à haute teneur en nickel de prochaine génération en Europe

Très bon démarrage pour CSM: niveaux d'activité élevés et constitution de stocks dans un contexte de hausse des prix du Co/Ni

Comme prévu, les performances sont légèrement inférieures à celles de l'année précédente pour MDS et stables pour EOM



### RECYCLING

Impact élevé des prix des métaux précieux sur T1 2022, mais inférieur à celui de T1 2021, également dû à la couverture stratégique des métaux.

Offre moins favorable de matériaux riches en PGM pour PMR, dans l'environnement volatile actuel.

Démarrage solide de JIM grâce à une bonne demande, démarrage plus lent de PMM en raison d'un environnement de prix moins favorable.

Création de la business unit Battery Recycling Solutions, témoignage de la demande croissante des clients et de l'engagement d'Umicore en faveur d'un circuit fermé.



# 2022 outlook

# Umicore confirme une solide performance en 2022

Sur base de la performance du premier trimestre et des prix actuels des métaux, Umicore confirme ses perspectives pour une **autre performance solide en 2022, légèrement supérieure aux attentes du consensus actuel<sup>1</sup>**. Ces perspectives incluent un effet contraire dû à l'inflation des coûts, actuellement estimé à environ € 150 millions pour l'ensemble de l'année, excluant les mesures compensatoires telles que la tarification. Si les prix actuels des métaux précieux devaient prévaloir pour le reste de l'année, les bénéfices de 2022 (y compris l'effet de la couverture stratégique) devraient inclure une hausse du prix des métaux précieux d'environ € 270 millions par rapport à 2020, similaire à celle de 2021.



## CATALYSIS

L'EBIT ajusté pour 2022 devrait être légèrement inférieur aux niveaux record de 2021<sup>2</sup> en raison de l'absence des effets favorables qui ont profité à l'activité au premier semestre 21

- Visibilité limitée en raison des perturbations des chaînes d'approvisionnement dans l'industrie automobile
- Bénéfices continus attendus du fort positionnement de marché sur les applications à essence ainsi que la poursuite de la montée en puissance de l'activité des piles à combustible



## ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES

L'EBIT ajusté pour 2022 devrait désormais afficher une hausse légèrement supérieure en 2022<sup>3</sup> par rapport à ce qui était prévu lors de la publication des résultats 2021

- Performance plus forte que prévue dans le secteur de CSM, les produits chimiques Co/Ni et les activités de distribution bénéficiant d'une forte demande à des conditions favorables.
- Croissance des revenus et des bénéfices de RBM par rapport à 2021



## RECYCLING

Supposant un maintien des prix des métaux actuels, une autre performance solide est attendue en 2022, toutefois pas au niveau record atteint en 2021<sup>4</sup>

- Resserrement de l'offre en PGM devrait s'atténuer au cours des prochains mois, ce qui devrait permettre à PMR de bénéficier à nouveau d'un mélange d'offres favorable et de volumes robustes

1 Le consensus de Vara Research pour l'EBIT ajusté du Groupe Umicore en 2022 s'élevait à € 818 millions au moment de cette publication.

2 L'EBIT ajusté de Catalysis pour l'exercice 2021 s'est élevé à 326 millions d'euros.

3 L'EBIT ajusté d'Energy & Surface Technologies pour l'exercice 2021 s'est élevé à € 139 millions. Au moment de la publication de ses résultats de l'exercice 2021, Umicore prévoyait une légère hausse de l'EBIT ajusté de 2022 par rapport à celui de 2021.

4 L'EBIT ajusté du recyclage pour l'exercice 2021 s'est élevé à 573 millions d'euros.

# Future stratégie d'Umicore et Capital Markets Day

# Imaginez notre route vers 2030...

## Capital Markets Day - 22 Juin 2022, Londres



Umicore établit sa feuille de route stratégique afin de continuer à consolider ses positions de leader dans les matériaux de mobilité propre et du recyclage, ainsi que son approche pionnière en matière de durabilité.

Le 22 juin, le comité de direction partagera la manière dont nous voulons mener la transformation vers une mobilité plus propre et l'économie circulaire.

L'événement aura lieu à Londres et sera également accessible virtuellement par webcast.

Plus d'information bientôt disponible sur : <https://capitalmarketsday.umicore.com>



# Gouvernance

# Conseil de surveillance

10 réunions du conseil en 2021 (via vidéoconférence principalement)

99% de participation aux réunions du conseil

100% de participation pour tous les comités



## Sujets clés des réunions du conseil de surveillance en 2021

- Performance financière du groupe Umicore
- Sujets liés à la gouvernance environnementale, sociale et de durabilité (ESG), y compris, mais sans s'y limiter, l'action climatique, le risque et la résilience, la diversité, la transparence et les divulgations, la sécurité...
- Projets d'investissement et de désinvestissement ainsi que le financement
- Opportunités stratégiques et défis opérationnels,
- Evolution des affaires et des technologies et actualisation du marché,
- Projets et mises à jour en matière de fusions et d'acquisitions,
- Planification de la succession au niveau des conseils de surveillance et de direction.

# Membre du conseil de surveillance proposé



Alison Henwood



# Rémunération

# Conseil de direction: politique de rémunération actuelle

## Politique de rémunération actuelle :

- Très axé sur la **création de valeur pour les actionnaires** à moyen et long terme
- Également motivé par le **régime fiscal belge** :
  - Environ 50 % d'impôt sur le revenu sur les salaires, les ICT, les ILT et également sur les attributions d'actions.
  - Environ 5 % d'impôt initial sur les options d'achat d'actions.
  - Imposition nulle des plus-values sur les actions et les options

## Avantages

- Très forte concordance des intérêts à long terme des actionnaires et des dirigeants d'Umicore.
- Simple, direct

## Préoccupations

- Pas de lien explicite avec la performance ESG
  - L'évaluation holistique des performances n'est pas transparente
  - Peu d'objectifs numériques (uniquement ROCE, EBIT et prix de l'action)
  - Pas suffisamment attrayant pour le recrutement de talents externes (trop peu d'avantages immédiats, trop de gratification différée).
- Désalignement croissant avec les exigences des investisseurs institutionnels et les directives européennes.

Décision de réviser la politique de rémunération du conseil de direction **suite** à l'engagement des parties prenantes, du recrutement du nouveau CEO et de l'adoption des objectifs de durabilité de Let's go for Zero.

# Une nouvelle politique de rémunération adaptée

Des liens plus étroits entre durabilité, stratégie et rémunération

Divulgateion accrue

Un positionnement plus clair par rapport aux pairs européens

Plus attrayant pour les cadres dirigeants

- Réduction du nombre d'actions fixes à partir de 2022 (attribuées en 2023), compensé par une augmentation de la rémunération variable et annuelles fixes  
→ **Part plus importante de rémunération variable dans le package salarial mais réduction des attributions inconditionnelles d'actions**
- Remplacement du plan actuel de rémunération différée en espèces par **un plan d'unités d'actions de performance** (Performance Share Unit plan) pour la rémunération variable à long terme
- Réduction du nombre inconditionnel d'options sur actions (*stock options*) pour le CEO
- Délai de constitution de l'actionnariat augmenté de 3 à 5 ans
- Possibilité d'accorder une prime d'engagement lors du recrutement pour couvrir la perte de la rémunération variable et des primes en actions non acquises.

# Changements clés

## Incitants court-terme: nouveau plan annuel de rémunération variable



Jusque 2021

ICT (annuel)  
espèces ou actions

100% de la performance individuelle basée sur l'activité et les valeurs

Rémunération de 0% à 100%



2022

50 % Performance individuelle

Performance financière  
Progrès de la stratégie commerciale  
Progrès de la stratégie de développement durable  
Valeurs d'Umicore

Rémunération 0% - 120%

ICT (annuel)  
espèces ou actions  
0%-125%

30% Performance financière

ROCE  
EBITDA ajusté

Rémunération 0% - 150%

20% Performance durable

Taux de fréquence des événements liés à la sécurité des processus  
TTIE  
Recrutement de femmes cadres

Rémunération 0% - 100%

Les **objectifs de performance financière du groupe** sont répartis à parts égales entre la **qualité des résultats financiers** (ROCE) et la **croissance de l'entreprise** (EBITDA ajusté réel par rapport à l'EBITDA ajusté ciblé à prix de métaux précieux équivalent).

Les **objectifs de performance du Groupe en matière de durabilité** sont répartis entre la **diversité** (zéro inequality), la **santé** et la **sécurité** (zéro harm), conformément à la stratégie "Let's go for zero" d'Umicore.

Les **objectifs de performance individuelle** sont basés **sur la performance financière** (y compris le ROCE, l'EBIT ajusté et l'EBITDA, le budget et la progression d'une année sur l'autre servant de référence), les progrès par rapport aux **objectifs stratégiques** de l'entreprise et du développement durable (liés à la performance économique, à la chaîne de valeur et aux objectifs ESG) et l'adhésion aux **valeurs d'Umicore**.

# Changements clés

## Incitants long-terme: nouveau plan pluriannuel d'unités d'actions de performance (PSU)

Jusque 2021

ILT (3 ans)  
espèces ou actions

100% performance financière  
Croissance du ROCE + de  
l'EBIT récurrent

Rémunération 0% - pas de  
maximum



2022

50 % Performance financière

ROCE  
Rendement total pour  
l'actionnaire

Acquisition des droits 0% - 150%

ILT PSU (3 ans)  
en actions

0%-125%

50% Performance durables

Emissions de GES  
Emissions diffuses  
Indice de diversité

Acquisition des droits 0% - 100%

Des unités d'actions liées à la performance (PSU) sont accordées sous conditions aux membres du conseil de direction. Les PSU sont acquises après 3 ans à partir de la date d'attribution, en fonction de l'atteinte des objectifs de performance et à condition de rester en service à la date d'acquisition\*.

Les **objectifs de performance financière du groupe** sont répartis à parts égales entre le **ROCE** moyen et le **rendement total pour l'actionnaire** par rapport à un groupe de référence. Le groupe de référence est composé d'Air Liquide, Albemarle, Aurubis, BASF, Boliden, Clariant, Croda, Johnson Matthey, LG Batteries, Linde, Samsung SDI, Solvay. Le conseil de surveillance réexaminera régulièrement le groupe de pairs pour s'assurer de sa pertinence.

Les **objectifs de performance du Groupe en matière de durabilité** sont conformes à la stratégie "Let's go for zero" d'Umicore et concernent le **climat** (25% du plan PSU), la **santé et la sécurité** (12,5% du plan PSU) et la **diversité** (12,5% du plan PSU).

\* La condition de service n'est pas applicable aux membres du conseil de direction nommés avant le 1er avril 2021, ni en cas d'invalidité ou de décès.

# Rémunération du conseil de direction 2021

in (€)

Name	Fixed Compensation	Undeferred Variable 50%	Deferred Variable 50%	Shares	Stock Options	Pension Plans	Other	Total
Grynberg M. (1)	600.000	300.000	448.000	276.855	684.800	186.118	1.853.020	4.348.792
Miedreich M. (2)	250.000	0	0	16.610	0	52.200	1.019.502	1.338.312
Csoma S. (3)	110.000	45.000	243.200	58.135	0	35.979	12.733	505.047
Daufenbach D. (4)	31.884	0	0	4.750	0	6.657	452	43.744
Goffaux D.	440.000	140.000	243.200	236.787	342.400	130.780	74.385	1.607.551
Kiessling R.	440.000	190.000	222.933	234.412	256.800	91.872	73.594	1.509.611
Nolens G.	440.000	170.000	243.200	232.540	256.800	139.396	17.684	1.499.620
Platteeuw F.	440.000	190.000	243.200	232.540	256.800	140.284	24.279	1.527.103
Sap B. (5)	366.667	158.333	0	193.805	214.000	76.560	5.806	1.015.171
Steegen A. (6)	330.000	112.500	243.200	174.405	256.800	68.904	17.622	1.203.431
Reymondet P. (7)	-	-	20.267	-	-	-	-	20.267

- (1) End mandate 31/10/2021
- (2) Start mandate: 01/10/2021
- (3) End mandate: 31/03/2021
- (4) Start mandate: 06/12/2021
- (5) Start mandate: 01/03/2021
- (6) End mandate: 30/09/2021
- (7) End mandate: 31/01/2019

Actions détenues par les membres en exercice du conseil de direction à la fin 2021



**212.747 actions**

## Politique de rémunération

- Emoluments fixes reflétant le niveau de responsabilité
- Jetons de présence
- Rémunération en actions

## Changements à partir de 2022

- Membres du conseil de surveillance :
  - Augmentation de la rémunération annuelle fixe : 30k€ (précédemment 27k€)
  - Augmentation des jetons de présence/réunion : 3k/4k€ (précédemment 2,5k/3,5k€)
- Comité de Nomination et de Rémunération :
  - Introduction d'une rémunération annuelle fixe (Président : 10k € - membres : 5k€)

## Actions détenues par les membres en exercice du conseil de surveillance à la fin de 2021

**859.373 actions**



# Q&A



# Assemblées - votes

# Assemblées générales des actionnaires - procédures

- Convocations – documents de support
- Liste de présence
- Déroulement des assemblées – procédures de vote

# Ordre du jour

## **Assemblée générale ordinaire**

1. Communication du rapport annuel du conseil de surveillance et rapport du commissaire sur le comptes statutaires de 2021
2. Approbation du rapport de rémunération
3. Approbation d'une nouvelle politique de rémunération
4. Approbation des comptes statutaires 2021 y compris la proposition d'allocation du résultat

# Ordre du jour

5. Communication des comptes annuels consolidés 2021 ainsi que du rapport annuel du conseil de surveillance et du rapport du commissaire sur ces comptes annuels consolidés
6. Décharge aux membres du conseil de surveillance
7. Décharge au commissaire

## 8. Composition du conseil de surveillance

- Réélection de Mme Françoise Chombar comme membre indépendant du conseil de surveillance pour un terme de 3 ans
- Réélection de Monsieur Laurent Raets comme membre du conseil de surveillance pour un terme de 3 ans
- Election de Mme Alison Henwood comme nouveau membre indépendant du conseil de surveillance pour un terme de 3 ans à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2022

## 9. Fixation des émoluments du conseil de surveillance

- Approbation des émoluments des membres du conseil de surveillance pour l'exercice 2022

# Ordre du jour

## **Assemblée générale spéciale**

Approbation d'une clause de changement de contrôle

# Ordre du jour

## **Assemblée générale extraordinaire**

1. Renouvellement de l'autorisation de rachat d'actions propres
2. Renouvellement des pouvoirs du conseil de surveillance dans le cadre du capital autorisé

Ordinary general meeting  
Assemblée générale ordinaire  
Gewone algemene vergadering



*First resolution*

**Approval of the remuneration report**

*Première résolution*

**Approbation du rapport de rémunération**

*Eerste besluit*

**Goedkeuring van het remuneratieverslag**



Ordinary general meeting  
Assemblée générale ordinaire  
Gewone algemene vergadering



*Second resolution*

**Approval of a new remuneration policy**

*Deuxième résolution*

**Approbation d'une nouvelle politique de rémunération**

*Tweede besluit*

**Goedkeuring van een nieuwe remuneratiebeleid**

Ordinary general meeting  
Assemblée générale ordinaire  
Gewone algemene vergadering



*Third resolution*

**Approval of the statutory annual accounts of the company for the financial year ended on 31 December 2021 including the proposed allocation of the result**

*Troisième résolution*

**Approbation des comptes statutaires de la société relatifs à l'exercice social clôturé le 31 décembre 2021 y compris la proposition d'affectation du résultat**

*Derde besluit*

**Goedkeuring van de enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2021 met inbegrip van de voorgestelde resultaatsbestemming**

Ordinary general meeting  
Assemblée générale ordinaire  
Gewone algemene vergadering



*Fourth resolution*

**Discharge to the members of the supervisory board**

*Quatrième résolution*

**Décharge aux membres du conseil de surveillance**

*Vierde besluit*

**Kwijting aan de leden van de raad van toezicht**

Ordinary general meeting  
Assemblée générale ordinaire  
Gewone algemene vergadering



*Fifth resolution*

**Discharge to the statutory auditor**

*Cinquième résolution*

**Décharge au commissaire**

*Vijfde besluit*

**Kwijting aan de commissaris**

Ordinary general meeting  
Assemblée générale ordinaire  
Gewone algemene vergadering



*Sixth resolution*

**Re-electing Ms Françoise Chombar as independent member of the supervisory board for a period of three years**

*Sixième résolution*

**Réélection en qualité de membre indépendant du conseil de surveillance de Madame Françoise Chombar pour un terme de trois ans**

*Zesde besluit*

**Herbenoeming van mevrouw Françoise Chombar tot onafhankelijk lid van de raad van toezicht voor een periode van drie jaar**

Ordinary general meeting  
Assemblée générale ordinaire  
Gewone algemene vergadering



*Seventh resolution*

**Re-electing Mr Laurent Raets as member of the supervisory board for a period of three years**

*Septième résolution*

**Réélection en qualité de membre du conseil de surveillance de Monsieur Laurent Raets pour un terme de trois ans**

*Zevende besluit*

**Herbenoeming van de heer Laurent Raets tot lid van de raad van toezicht voor een periode van drie jaar**

Ordinary general meeting  
Assemblée générale ordinaire  
Gewone algemene vergadering



*Eighth resolution*

**Electing Ms Alison Henwood as independent member of the supervisory board for a period of three years with effective date 1 September 2022**

*Huitième résolution*

**Election en qualité de membre indépendant du conseil de surveillance de Madame Alison Henwood pour un terme de trois ans à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2022**

*Achtste besluit*

**Benoeming van mevrouw Alison Henwood tot onafhankelijk lid van de raad van toezicht voor een periode van drie jaar met ingang van 1 september 2022**

Ordinary general meeting  
Assemblée générale ordinaire  
Gewone algemene vergadering



*Ninth resolution*

**Approving the supervisory board members' remuneration**

*Neuvième résolution*

**Approbation des émoluments des membres du conseil de surveillance**

*Negende besluit*

**Goedkeuring van de voorgestelde vergoeding van de leden van de raad van toezicht**



Special general meeting  
Assemblée générale spéciale  
Bijzondere algemene vergadering



*First resolution*

**Approval of a change of control provision, in accordance with Article 7:151 of the Code of companies and associations (sustainability linked revolving facility)**

*Première résolution*

**Approbation d'une clause de changement de contrôle, comme requis sous l'article 7:151 du Code des sociétés et des associations (prêt durable)**

*Eerste besluit*

**Goedkeuring van een bepaling inzake controlewijziging, zoals vereist onder artikel 7:151 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen (duurzaamheidlening)**

Extraordinary general meeting  
Assemblée générale extraordinaire  
Buitengewone algemene vergadering



*First resolution*

**Authorising the Company and its direct subsidiaries to acquire own shares in the Company on a regulated market, until 30 June 2026 within a limit of 10% of the subscribed capital**

*Première résolution*

**Autorisation donnée à la Société et ses filiales jusqu'au 30 juin 2026 inclus, d'acquérir sur un marché réglementé des actions de la Société dans les limites de 10% du capital**

*Eerste besluit*

**Machtiging aan de Vennootschap en haar dochterondernemingen om tot en met 30 juni 2026, op een gereguleerde markt eigen aandelen te verwerven binnen de grens van 10% van het kapitaal**

*Second resolution*

**Grant a new authorization to the supervisory board to increase the capital of the Company in one or more times by a maximum amount of EUR 55,000,000 for a duration of five years.**

*Deuxième résolution*

**Conférer de nouveaux pouvoirs au conseil de surveillance aux fins d'augmenter le capital de la Société en une ou plusieurs fois d'un montant maximum d'EUR 55.000.000 pour une durée de cinq ans.**

*Tweede besluit*

**Verlenen van een nieuwe machtiging aan de raad van toezicht om het kapitaal van de Vennootschap in één of meer malen te verhogen met een maximum bedrag van EUR 55.000.000 voor een termijn van vijf jaar.**



materials for a better life