

**UMICORE**  
Société Anonyme  
1000 Bruxelles, rue du Marais 31  
TVA BE 0401.574.852 – RPM Bruxelles 401.574.852

## **RAPPORT DE GESTION STATUTAIRE– EXERCICE 2015**

Chers actionnaires,

Conformément aux obligations légales et statutaires en vigueur, nous vous faisons rapport sur l'exécution de notre mandat au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2015 et soumettons ledit rapport à votre approbation.

### **1. RESULTAT ET ETAT DE LA SOCIETE**

#### Note introductive :

Dans le contexte de préparation de la scission des activités Zinc Cheminals et Building Products, les activités belges de ces business units ont été transférées dans des sociétés séparées (Umicore Zinc Belgium et VMZinc Benelux & KU) par voie d'apport en nature rémunéré par des actions. Ces contributions en nature effectives à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015 ont influencé l'analyse des écarts avec l'année précédente pour le compte de résultats et – plus particulièrement – le bilan.

En accord avec notre stratégie de croissance Horizon 2020, nos activités à compter de 2015 sont organisées par business groups comme suit : « *Recycling* » (les activités PMR à Hoboken en Belgique) , « *Energy & Surface Technologies* » (CSM, EOM et RBM à Olen, Bruges et Bruxelles en Belgique) et « *Catalysis* » (pas d'activités en Belgique). Dans les comptes Groupe IFRS 2015, les activités Zinc Chemicals (Angleur, Overpelt et Zolder en Belgique) et Building Products (Vilvoorde en Belgique) sont reprises sous « *Discontinued operations* ». Sous la rubrique « *Corporate* », les sites principaux d'activités et les départements de services sont repris (Bruxelles, Olen et Hoboken).

#### **1.1. COMPTE DE RESULTATS**

##### 1.1.1. RESULTAT

L'exercice social 2015 se clôture pour Umicore (également la « Société ») par un bénéfice net après impôts de 135.456 KEUR comparé à un bénéfice de 131.238 KEUR pour l'exercice précédent. Ceci représente une augmentation de 4.218 KEUR, se répartissant comme suit :

<b>Résultat</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>Delta</b>
Résultat d'exploitation	72.489	67.773	+4.716
Résultat financier	103.194	29.607	+73.587

<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>175.683</b>	<b>97.380</b>	<b>+78.303</b>
Résultat exceptionnel	-27.147	33.202	-60.349
<b>Résultat de l'exercice avant impôts</b>	<b>148.536</b>	<b>130.582</b>	<b>+17.954</b>
Impôts sur le résultat	-13.080	656	-13.736
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>135.456</b>	<b>131.238</b>	<b>+4.218</b>

### 1.1.2. RESULTAT D'EXPLOITATION

L'augmentation du résultat d'exploitation pour la période 2015 par rapport à 2014 s'explique par une meilleure performance de la plupart des business units, y compris en tenant compte de la contribution au résultat d'exploitation des activités non-continuées Zinc Chemicals et Building Products au premier semestre uniquement.

### 1.1.3. CONTEXTE ECONOMIQUE PAR ACTIVITE

#### A. RECYCLING

Les revenus et l'EBIT récurrent de **Precious Metals Refining** sont restés stables par rapport à l'an dernier, malgré la baisse des prix des métaux.

L'amélioration du mix d'approvisionnement en sous-produits industriels et matériaux en fin de vie a aidé à compenser l'impact de cette baisse sur les revenus. Comme attendu, les volumes traités ont été similaires à ceux de l'année précédente. L'augmentation de la production à la suite d'investissements consentis dans l'extension de capacité a été concrétisée au quatrième trimestre. Ceci a permis à l'usine de Hoboken de compenser la perte des volumes due aux deux arrêts prolongés nécessaires pour procéder aux travaux.

L'alimentation a été soutenue tous segments confondus, à la fois en termes de volume et de qualité. L'approvisionnement de matériaux en fin de vie a eu tendance à être de meilleure qualité. En outre, dans les sous-produits industriels, l'industrie des non-ferreux et les fonderies ont fourni des matériaux plus riches en platinoïdes et des résidus complexes.

Les prix des métaux n'ont pas été favorables. Au second semestre, les prix de la plupart des métaux ont chuté et la demande a été faible pour certains métaux spéciaux. Pour les métaux précieux, l'effet de la baisse des prix au comptant a pu être compensé, étant donné qu'Umicore avait précédemment bloqué les prix. Toutefois, les prix des métaux spéciaux ne peuvent faire l'objet de couverture, ce qui a eu des répercussions significatives sur le résultat, en particulier au second semestre.

Le programme d'augmentation de capacité à Hoboken suit son cours. Deux grandes vagues d'investissement ont été réalisées pendant l'année, avec à la clé une augmentation du débit de production.

En 2016, de nouveaux investissements seront consentis dans les équipements auxiliaires. Ils ne devraient pas nécessiter d'arrêt prolongé de l'activité.

## B. ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES

Les revenus de **Cobalt & Specialty Materials** ont augmenté en glissement annuel grâce à l'augmentation des volumes de vente dans plusieurs catégories de produits. Les bénéfices ont cependant souffert de la baisse des prix du cobalt et du nickel ainsi que des pressions tarifaires exercées par la concurrence dans certains marchés finaux.

La forte demande en carboxylates métalliques utilisés dans diverses applications catalytiques et la progression des commandes de sulfate de nickel employé comme précurseur dans les matériaux cathodiques ont aussi participé à la croissance.

L'usine d'Olen (Belgique) a enregistré des niveaux de raffinage plus élevés.

Les revenus et les volumes de vente de matériaux destinés aux applications d'outillage sont restés relativement stables sur un marché pourtant très concurrentiel.

Les revenus d'**Electro-Optic Materials** ont nettement augmenté, en raison d'une part d'une plus forte contribution des activités de recyclage et de raffinage, et d'autre part de l'augmentation des volumes de vente, toutes catégories de produits confondues. Les ventes de substrats utilisés dans les applications photovoltaïques spatiales ont bien progressé ; la business unit a consolidé sa position grâce à une offre de produits élargie. Les revenus de l'activité optique infrarouge ont tiré parti de la demande croissante d'optiques finies. La hausse des volumes de vente de substances chimiques de grande pureté utilisées par le secteur de la fibre optique a contribué à l'évolution positive des revenus.

Le marché des batteries Li-Ion a encore fortement progressé ; les volumes de vente et les revenus de **Rechargeable Battery Materials** ont considérablement augmenté d'une année par rapport à l'autre.

Les livraisons internationales d'appareils portables haut de gamme se sont maintenues à un haut niveau en 2015, bien qu'en fin d'année les premiers signes de stagnation aient été observés avec pour corollaire des ajustements de stocks à tous les échelons de la chaîne d'approvisionnement. Umicore a maintenu son bon positionnement dans ce segment de marché grâce à sa clientèle élargie et à ses produits mettant en œuvre la technologie brevetée High Energy LCO (cobaltite de lithium).

La demande de matériaux cathodiques Li-ion employés dans le secteur des transports a tiré parti de la multiplication des modèles de véhicules électriques introduits sur le marché. De plus, les nouveaux modèles commercialisés sont dotés en moyenne d'une batterie de plus grande taille pour offrir une autonomie accrue et ainsi répondre aux attentes du marché. Grâce à sa clientèle diversifiée, Umicore tire parti de ces tendances au sein du secteur automobile. Elle a enregistré une forte croissance de la demande pour sa large gamme de matériaux cathodiques NMC (nickel manganèse cobalt). Les efforts significatifs consentis dans les programmes de certification ont conduit à la qualification des produits destinés aux nouvelles plates-formes automobiles qui seront mises en circulation au cours des prochaines années, couvrant tous les types d'électrification (EV, pHEV et HEV).

## C. ACTIVITES ABANDONNEES

Les business units Zinc ont montré des performances divergentes. **Zinc Chemicals** affiche de bons résultats bénéficiant d'une forte demande et de marges de recyclage élevées alors que **Building products** est confronté à un marché de la construction défavorable en France et à une concurrence agressive.

Comme ces deux business units sont destinées à être cédées, les activités basées en Belgique ont été transférées dans de nouvelles entités juridiques (Umicore Zinc Chemicals Belgium et VWZINC Benelux & UK).

Les comptes statutaires 2015 prennent en compte la contribution des activités belges de ces business units pour le premier semestre uniquement. Pour le second semestre, les résultats sont repris dans les nouvelles entités mentionnées ci-dessus.

#### D. CORPORATE

Les charges totales du Groupe ont été similaires à celles de 2014.

##### 1.1.4. RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'élève à 103.194 KEUR en 2015 comparé à 29.607 KEUR en 2014 soit une variation de +73.587 KEUR.

Cette fluctuation s'explique comme suit :

Les revenus de dividendes en 2015 (175.588 KEUR) ont augmenté comparés à 2014 (109.129 KEUR) soit une augmentation de 66.459 KEUR. Les dividendes les plus importants ont été distribués par Umicore International (160.000 KEUR en 2015 contre 90.000 KEUR en 2014). Des dividendes ont également été perçus d' Umicore Korea (5.822 KEUR), d'Umicore Specialty Materials Brugge (4.000 KEUR), des sociétés holding allemandes (2.603 KEUR) et d'Umicore Shanghai (2.104 KEUR).

Les charges d'intérêt en 2015 ont légèrement diminué comparées à l'exercice précédent (73.805 KEUR comparé à 77.126 KEUR en 2014) en raison de la diminution des taux d'intérêts sur les dettes à court terme auprès d'Umicore Financial Services et du refinancement des dettes à long terme auprès d'Umicore Long Term Finance.

Les autres profits et charges financières se soldent par un montant positif net de 1.150 KEUR (2014 : -2.714 KEUR, soit une variation de +3.864 KEUR). Ces résultats comprennent principalement les produits des actifs circulants, les résultats de change, les charges bancaires, les escomptes financiers sur factures de vente et l'impact de la mise au marché des swaps sur taux d'intérêts, ces derniers expliquant la principale différence (1.210 KEUR en 2015 contre -1.522 KEUR en 2014 , soit une variation de 2.732 KEUR).

##### 1.1.5. RESULTAT EXCEPTIONNEL

En 2014, Le résultat exceptionnel comprenait un ajustement positif de la valeur de marché des actions Nystar pour un montant de +15.167 KEUR. En 2015, un ajustement négatif de la valeur de marché des actions Nyrstar a été comptabilisé pour -20.918 KEUR (taux de clôture au 31 décembre 2015 : 1,60 EUR/action comparé à 2,93 EUR/ action au 31 décembre 2014).

Les ajustements suivants ont été enregistrés sur les participations détenues : dépréciation sur Umicore Argentina et beLife pour un montant de -9.666 KEUR (notez que la participation dans beLife a été vendue début 2016) ; alors qu'une reprise sur réduction de valeur sur Umicore Specialty Material Brugge a été enregistrée pour +3.116 KEUR. En 2014, une dépréciation nette sur les participations de - 10.976 KEUR a été comptabilisée.

Le résultat exceptionnel de 2014 comprenait un gain réalisé sur la vente des participations de la société Todini à Umicore International pour un montant de 28.206 KEUR.

#### 1.1.6. IMPOTS SUR LE RESULTAT

Les impôts sur le résultat d'un montant de 13.080 KEUR comprennent l'impôt courant ainsi que les ajustements d'impôts sur les années antérieures.

#### 1.1.7. AFFECTATION DU RESULTAT

Compte tenu du bénéfice de l'exercice 2015 de 135.456 KEUR, du bénéfice reporté de 375.609 KEUR, des dotations et reprises imputées à la réserve indisponible pour les mouvements intervenus sur les actions propres pour un montant total de -8.482 KEUR et de l'acompte sur dividende de 54.251 KEUR payé en septembre 2015, le bénéfice à affecter fin décembre 2015 s'élève à 448.333 KEUR.

### **1.2. BILAN**

#### 1.2.1. MOUVEMENT DU CAPITAL ET PRIMES D'EMISSION

Il n'y a pas eu de mouvements du capital ni de primes d'émission en 2015.

#### 1.2.2. ACTIONS PROPRES

La valeur des actions propres a augmenté de 121.431 KEUR au 31 décembre 2014 à 129.913 KEUR au 31 décembre 2015. Cette variation de 8.482 KEUR s'explique comme suit :

Actions propres	Nombres	KEUR
Solde au 01/01/2015	3.914.272	121.431
Exercices d'options et attribution d'actions gratuites	-906.738	-24.965
Achats d'actions propres	+920.000	+33.447
Solde au 31/12/2015	3.927.534	129.913

Le solde représente 3,51% du nombre total (112.000.000) des actions émises.

#### 1.2.3. INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles nettes des activités Zinc scindées fin 2014 s'élevaient à 1.477 KEUR. Ces actifs ont fait l'objet d'un apport en nature dans les nouvelles entités juridiques créées avec effet comptable au 1<sup>er</sup> juillet 2015. Le solde des nouveaux investissements et des amortissements des activités non scindées correspond à une augmentation nette.

Pour l'exercice se terminant au 31 décembre 2015, les investissements en immobilisations incorporelles s'élevaient à 27.520 KEUR. Ces investissements comprennent principalement la capitalisation des coûts de recherche et développement (21.850 KEUR), des frais IS capitalisés (4.184 KEUR) et des droits d'émission de CO2 (1.486 KEUR).

#### 1.2.4. INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles nettes des activités Zinc scindées fin 2014 s'élevaient à 13.068 KEUR. Ces actifs ont fait l'objet d'un apport en nature dans les nouvelles entités juridiques créées avec effet comptable au 1<sup>er</sup> juillet 2015. Le solde des nouveaux investissements et des amortissements des activités non scindées correspond à une augmentation nette.

Les nouveaux investissements en immobilisations corporelles en 2015 s'élevaient à 71.217 KEUR. Les principaux investissements ont été faits sur les sites d'Hoboken (53.147 KEUR) et d'Olen (13.392 KEUR).

Les investissements majeurs à Hoboken liés à l'expansion de la capacité de production de l'usine d'Hoboken ont été réalisés avec succès pendant deux arrêts de production prolongés. Dans l'enveloppe globale de 100.000 KEUR, des investissements auxiliaires sont planifiés en 2016 et seront réalisés en dehors des arrêts prévus.

Les investissements visant à améliorer la robustesse et les performances environnementales de l'usine d'Hoboken ont été poursuivis.

Sur le site CSM à Olen le nouveau fourneau pour la production de poudres de cobalt ultrafin pour la business line Tool Materials a été construit. La production de poudre a augmenté en fin d'année. En ligne avec les exigences accrues en matière d'émissions, un bassin de sédimentation a été ajouté à l'usine de traitement de déchets.

Sur le site d'EOM à Olen le plan d'investissements à long terme en vue d'améliorer l'activité de raffinage a été poursuivi en 2015. L'équipement pour les substrats, y compris la ligne de production pour 6" a été amélioré, tenant compte de la décision prise fin 2015 de regrouper toutes les activités substrats à Olen.

#### 1.2.5. IMMOBILISATIONS FINANCIERES

La valeur des immobilisations financières a augmenté de 16.202 KEUR.

Les augmentations les plus importantes concernent les augmentations de capital dans Umicore Argentina (+12.789 KEUR) et beLife (+1.764 KEUR) ainsi que l'acquisition de la participation d'Umicore International dans Umicore Autocat Canada (+12.100 KEUR).

La création des deux nouvelles entités juridiques Zinc a augmenté les participations comme suit : Umicore Zinc Chemicals Belgium pour un montant de 19.299 KEUR et VMZinc Benelux & UK pour un montant de 1.000 KEUR. La participation détenue dans Rezinal a été transférée à Umicore Zinc Chemicals Belgium, faisant partie du bilan d'ouverture de cette dernière, et réduisant les immobilisations financières de (-3.341 KEUR).

La valeur des actions Nyrstar a été ajustée (-20.918 KEUR – voir également § 1.1.5.) et les participations dans Umicore Argentina et beLife ont été dépréciées (-9.666 KEUR), réduction partiellement compensée par la reprise sur diminution de valeur comptabilisée sur Umicore Specialty Materials Brugge (+3.116 KEUR).

#### 1.2.6. INVENTAIRES

La valeur totale des inventaires a diminué de 67.925 KEUR comparée à 2014.

La valeur des inventaires des activités Zinc scindées fin 2014 était de 37.193 KEUR. Ces actifs ont fait l'objet d'un apport en nature le 1<sup>er</sup> juillet 2015 dans les sociétés nouvellement constituées.

La baisse résiduelle s'explique principalement par la diminution de la valeur des inventaires de PMR à Hoboken (-29.998 KEUR).

#### 1.2.7. CREANCES A UN AN AU PLUS

Les créances à un an au plus ont diminué passant de 258.740 KEUR au 31 décembre 2014 à 163.725 KEUR au 31 décembre 2015, soit une variation de -95.015 KEUR.

Les créances des activités Zinc scindées fin 2014 s'élevaient à 40.696 KEUR. Ces actifs ont fait l'objet d'un apport en nature le 1<sup>er</sup> juillet 2015 dans les sociétés nouvellement constituées.

La baisse résiduelle provient principalement de la diminution des créances commerciales dans la plupart des business units. Cette baisse s'explique par l'impact de la baisse des prix des métaux ainsi que par la diminution des dépôts auprès d'Umicore Financial Services (-34.182 KEUR).

#### 1.2.8. PLACEMENTS DE TRESORERIE

Les investissements en actions propres ont augmenté de 121.431 KEUR à 129.913 KEUR : voir 1.2.2. « *Actions propres* ».

#### 1.2.9. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions ont diminué de 115.233 KEUR au 31 décembre 2014 à 109.685 KEUR au 31 décembre 2015, soit une baisse de 5.548 KEUR.

La variation s'explique principalement par la contribution des provisions aux activités scindées. Fin 2014, ces provisions s'élevaient à 6.958 KEUR.

Le solde provient de l'augmentation de la provision pour grosses réparations pour un montant de 1.046 KEUR, essentiellement liée aux arrêts de production à Hoboken.

#### 1.2.10. DETTES FINANCIERES (Long terme et court terme)

Comparées à décembre 2014 les dettes financières ont diminuées de 36.798 KEUR.

Comparée à fin 2014, la dette financière à court terme a diminué de 86.798 KEUR, principalement suite à la baisse de 73.233 KEUR des prêts consentis par Umicore Financial Services ; la baisse résiduelle provient du remboursement pour un montant de 13.565 KEUR du financement de la chaîne d'approvisionnement.

La dette financière à long terme reflète l'accès à une tranche de 50.000 KEUR des prêts syndiqués.

### **1.3. PERSONNEL (bilan social)**

L'approche et la politique en matière d'engagement social sont déterminées au niveau du Groupe. Pour une analyse plus détaillée de l'engagement social de la Société nous vous référons au site internet d'Umicore <http://annualreport.umicore.com/management-review/group->

[review/management-approach/social/Approach](#) et au rapport annuel sur les comptes consolidés.

#### Personnes employées

Le nombre total des employés (équivalents à temps plein) sur la paie d'Umicore en Belgique en fin d'année a diminué de 2.885 en 2014 à 2.651 fin 2015. En moyenne Umicore employait 2.755 FTE au cours de l'exercice 2015. Cette réduction est due à la création de nouvelles entités légales (Umicore Zinc Chemicals Belgium et VMZinc Benelux & UK) pour les activités du zinc.

#### Développement du personnel

La formation et le développement sont considérés comme des investissements-clés en termes de renforcement des compétences. C'est le souhait d'Umicore que les membres de son personnel prennent leur propre carrière en main et prennent des initiatives en vue de développer leurs compétences d'une manière continue. Le nombre total d'heures de formation formelle et informelle est resté à un niveau élevé (135.138 heures en 2015).

#### Employeur attractif

Umicore vise à être un employeur attractif aussi bien pour son personnel actuel que futur. En 2015 Umicore a une fois de plus été reconnu comme "Top Employer" par le Top Employer Institute.

#### Sécurité et santé

Malgré la mise en œuvre de nouvelles initiatives en matière de sécurité de travail, Umicore a encouru 19 accidents avec arrêt de travail en Belgique en 2015, résultant en 1.285 de jours perdus, ce qui est en dessous de l'objectif de zéro accident avec arrêt de travail. Le projet de procédures de sécurité a encore progressé avec la publication des normes et directives de procédures de sécurité accentuant le renforcement du contrôle des risques.

## **2. EVENEMENTS SURVENUS APRES LA CLOTURE**

Le 20 février 2015 BASF Corp. et l'Université de Chicago Argonne (Argonne) ont introduits deux actions judiciaires contre Umicore. Une action a été introduite à la United States International Trade Commission (ITC) et l'autre au tribunal du district fédéral à Wilmington, Delaware. La plainte introduite auprès de l'ITC accuse Umicore d'avoir violé deux brevets américains détenus par Argonne relatifs à des électrodes positives en oxyde métallique de lithium destinées à des cellules et piles au lithium en environnement non aqueux. L'action introduite dans le Delaware a été suspendue en vertu des règles impératives de la procédure ITC. L'action judiciaire devant l'ITC a été instituée en mars 2015 et Umicore a déposé ses réponses préliminaires le 24 avril 2015. Ces réponses faisaient valoir que les produits d'Umicore ne violent nullement les brevets, en premier lieu parce qu'ils ont une structure matérielle différente de celle définie dans les brevets.

La procédure au fond a eu lieu du 26 au 29 octobre 2015 et un jugement préliminaire a été prononcé le 29 février 2016. Ce jugement a confirmé qu'Umicore n'a pas directement violé ou induit une violation de brevets, mais a conclu qu'Umicore a contribué à la violation de ces brevets en ce qui concerne certaines activités aux Etats-Unis.

Dans la prochaine phase de la procédure le dossier sera soumis à révision par la Commission plénière qui devrait faire part de sa décision finale en juin 2016. En parallèle de la procédure auprès de l'ITC, Umicore conteste la validité de ces brevets concernés auprès de l'U.S. Patent and Trademark Office (USPTO).

Outre ce qui précède, la Société est confrontée à une série d'actions et procédures connexes à son exploitation normale. De l'avis de la direction, ces actions et procédures ne risquent pas globalement d'entamer la situation financière d'Umicore.

### **3. DEVELOPPEMENT DE LA SOCIETE.**

Le processus visant à céder les business units Zinc Chemicals et Building Products et à sceller des alliances stratégiques pour Thin Film Products progresse bien. Un processus d'adjudication concurrentielle est actuellement en cours pour Zinc Chemicals. Pour Electro-Optic Materials, aucune piste de partenariat ne présente actuellement un potentiel de création de valeur attrayant. Umicore poursuivra dès lors le développement de la business unit en tant que partie intégrante du Groupe.

### **4. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT**

Pour une analyse détaillée des activités de recherche et développement, nous vous renvoyons au rapport relatif aux comptes consolidés.

### **5. DECLARATION DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

#### **5.1. CODE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

Umicore a adopté le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 comme code de référence.

Ce code est disponible en anglais, en français et en néerlandais sur le site Internet de la Commission Corporate Governance ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)).

La Charte de gouvernance d'entreprise décrit de manière détaillée la structure de gouvernance de l'entreprise, ainsi que les politiques et les procédures du groupe Umicore. Cette Charte peut être consultée sur le site internet d'Umicore (<http://www.umicore.com/fr/gouvernance-dentreprise/charte-de-gouvernance-dentreprise/>), ou obtenue auprès de son département Group Communications.

Umicore a exposé sa mission, ses valeurs et les fondements de sa philosophie organisationnelle dans un document intitulé « *The Umicore Way* ». Ce document décrit la façon dont Umicore envisage sa relation avec ses clients, ses actionnaires, ses collaborateurs et la société en général.

En termes de philosophie organisationnelle, Umicore opte pour la décentralisation et pour l'octroi d'une large autonomie à chacune de ses business units. Celles-ci veillent à leur tour à contribuer à la création de valeur pour le Groupe et à adhérer aux stratégies, aux politiques, et aux normes de celui-ci, ainsi qu'à sa démarche en faveur du développement durable.

Dans ce contexte, Umicore estime qu'une structure appropriée de gouvernance d'entreprise est une condition essentielle dans une optique de succès à long terme. Ceci suppose un processus décisionnel efficace, basé sur une répartition claire des responsabilités. Ce système doit permettre un équilibre optimal entre la culture d'entrepreneuriat au niveau des business units et des procédés efficaces de pilotage et de contrôle. La Charte de gouvernance d'entreprise définit de manière plus détaillée les responsabilités des actionnaires, du Conseil d'administration, de l'Administrateur Délégué et du Comité de direction ainsi que le rôle spécifique du Comité d'audit et du Comité de nomination et de rémunération. Le présent rapport fournit des informations sur les enjeux de la gouvernance concernant pour l'essentiel l'exercice 2015.

## **5.2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

Le Conseil d'administration est l'organe décisionnel suprême d'Umicore, sauf pour les matières que le Code des sociétés ou les statuts d'Umicore réservent à l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil d'administration est assisté dans ses missions par un Comité d'audit et un Comité de nomination et de rémunération. La gestion journalière d'Umicore a été déléguée à l'Administrateur Délégué, qui est également Président du Comité de direction. Le Comité de direction est chargé d'élaborer la stratégie globale pour la Société et de la soumettre à l'analyse et à l'aval du Conseil d'administration. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie et doit assurer la supervision efficace des business units ainsi que des fonctions centralisées. Le Comité de direction a également la responsabilité d'analyser les différents risques et opportunités que pourrait rencontrer Umicore à court, moyen ou long terme (voir section sur la gestion des risques) et de faire en sorte que des systèmes soient mis en place afin de les gérer. Le Comité de direction est collégalement responsable de la définition et de la mise en œuvre de la démarche d'Umicore en faveur du développement durable.

Umicore est organisée en business groups, qui comprennent à leur tour des business units partageant des caractéristiques communes en termes de produits, de technologies et de marchés d'utilisateurs finaux. Certaines business units sont subdivisées en business lines, orientées vers leur marché. Afin d'apporter une structure d'assistance à l'échelle du Groupe, Umicore dispose de plates-formes de gestion régionale en Amérique du Sud, en Chine, en Amérique du Nord et au Japon. Le siège du Groupe est établi en Belgique. Il remplit, pour l'ensemble du Groupe, une série de fonctions de support, comme les finances, les ressources humaines, l'audit interne, les questions juridiques, la fiscalité et les relations avec le public et les investisseurs.

## **5.3. ACTIONNAIRES**

### **5.3.1. ACTIONS ÉMISES – STRUCTURE DU CAPITAL**

Au 31 décembre 2015, 112.000.000 actions d'Umicore étaient en circulation. Les actionnaires suivants avaient déclaré une participation égale ou supérieure à 3% au 31 décembre 2015 :

- Family Trust Desmarais, Albert Frère et Groupe Bruxelles Lambert SA :	16.802.836 actions (15,00%)
- BlackRock Inc. :	5.638.752 actions (5,03%)
- Umicore (actions propres – mise à jour au 31/12/2015)) :	3.927.534 actions (3,51%)
- Capfi Delen Asset Management SA :	3.453.000 actions (3,08%)
- Norges Bank :	3.431.306 actions (3,06%)

Au 31 décembre 2015, Umicore détenait 3.927.534 actions propres, soit 3,51% de son capital. Les informations concernant l'autorisation des actionnaires pour le rachat d'actions par Umicore et la situation actuelle des rachats sont respectivement consultables dans la Charte de gouvernance d'entreprise et sur le site internet d'Umicore.

Pendant l'exercice, 873.338 actions propres ont été affectées à l'exercice d'options sur actions du personnel et 33.400 ont servi à l'octroi d'actions, dont 4.500 aux membres du Conseil d'administration, 26.600 aux membres du Comité de direction et 2.300 dans le cadre de la conversion partielle en actions du bonus de l'Administrateur Délégué.

### 5.3.2. POLITIQUE ET PAIEMENT DES DIVIDENDES

Umicore s'efforce de payer un dividende stable ou en augmentation progressive. Il n'existe pas de ratio fixe pour la distribution de dividendes. Le dividende est proposé par le Conseil d'administration à l'Assemblée générale ordinaire (ou annuelle) des actionnaires. Il ne sera payé aucun dividende si celui-ci est susceptible de nuire à la stabilité financière de l'entreprise.

En 2015, Umicore a payé un dividende brut de 1,00 EUR par action pour l'exercice 2014, soit un montant identique au dividende brut relatif à l'exercice 2013.

En juillet 2015, conformément à la politique d'Umicore en matière de dividende, le Conseil d'administration a décidé de payer un acompte sur dividende correspondant à la moitié du dividende total versé l'année précédente. Par conséquent, un acompte sur dividende brut de 0,50 EUR par action a été versé le 3 septembre 2015. Le 4 février 2016, le Conseil a décidé de proposer aux actionnaires un dividende brut total de 1,20 EUR par action pour l'exercice 2015. Si l'affectation du bénéfice proposée aux actionnaires est adoptée, le dividende brut distribué en mai 2016 se chiffrera dès lors à 0,70 EUR par action (c.-à-d. le dividende total diminué de l'acompte sur dividende préalablement payé).

Le System Paying Agent retenu pour le paiement du dividende de 2015 est :  
KBC Bank  
Avenue du Port 2  
1080 Bruxelles

### 5.3.3. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES EN 2015

L'Assemblée générale annuelle a eu lieu le 28 avril 2015. Lors de cette Assemblée, les actionnaires ont adopté les résolutions classiques concernant les comptes annuels, l'affectation des résultats et la décharge aux administrateurs et au commissaire pour l'exercice de leurs mandats respectifs en 2014. A la même Assemblée Thomas Leysen et Marc Grynberg ont été reconduits dans leurs mandats d'administrateur pour trois ans et le mandat d'administrateur indépendant de Rudi Thomaes a été renouvelé pour trois ans. Egalement à l'Assemblée générale annuelle, Mark Garrett et Eric Meurice ont été nommés administrateurs indépendants pour une durée de trois ans, alors qu'Ian Gallienne a été nommé administrateur pour une durée de trois ans également.

L'Assemblée générale annuelle des actionnaires a enfin approuvé la rémunération du Conseil d'administration pour 2015. Les informations détaillées concernant la rémunération des administrateurs en 2015 peuvent être consultées dans le Rapport de Rémunération.

## **5.4. CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### 5.4.1. COMPOSITION

Le Conseil d'administration, dont les membres sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires à majorité simple, sans quorum de présence, doit être composé d'au moins six membres. Leur mandat ne peut pas dépasser quatre ans. Dans la pratique, ils sont élus pour trois ans et sont rééligibles.

Les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée générale des actionnaires, à la majorité simple. Aucun quorum de présence n'est d'application pour la révocation d'administrateurs. Les statuts permettent au Conseil de coopter des administrateurs

en cas de poste vacant. L'Assemblée générale suivante doit ensuite décider de la nomination définitive de l'administrateur en question. Ce dernier termine le mandat de son prédécesseur.

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'administration était composé de neuf membres : huit administrateurs non exécutifs et un administrateur exécutif.

À la même date, cinq administrateurs étaient indépendants, au sens de l'article 526ter du Code des sociétés et de la disposition 2.3 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009.

Deux des neuf membres du Conseil d'administration en fonction au 31 décembre 2015 étaient des femmes. Umicore n'atteint dès lors plus le quota de représentativité d'un tiers imposé par le Code des sociétés et par les recommandations de la Commission Corporate Governance belge, lequel entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Cette situation n'est que temporaire. Le Comité de nomination et de rémunération et le Conseil d'administration tiendront compte du critère de mixité lors de l'examen des futures candidatures aux postes vacants au Conseil d'administration en vue de se conformer au quota de représentativité susmentionné dans les délais imposés.

En 2015, la composition du Conseil d'administration a fait l'objet des modifications suivantes :

- Les mandats d'Uwe-Ernst Bufe et Arnoud de Pret ont expiré à l'Assemblée générale annuelle du 28 avril 2015 en application de la limite d'âge imposée par la Charte de gouvernance d'entreprise ;
- Isabelle Bouillot a démissionné comme administrateur à compter du 28 avril 2015 ;
- Mark Garrett et Eric Meurice ont été nommés administrateurs indépendants à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 28 avril 2015 ;
- Ian Gallienne a été nommé administrateur à l'Assemblée générale annuelle précitée.

#### 5.4.2. REUNIONS ET THEMES

Le Conseil d'administration a tenu cinq réunions ordinaires en 2015. Ceci revient à une réduction de deux réunions par rapport à l'année précédente. À deux occasions, le Conseil d'administration a également pris des décisions par consentement unanime exprimé par écrit.

En 2015, le Conseil d'administration a entre autres abordé les thèmes suivants :

- prestations financières du Groupe ;
- approbation des états financiers annuels et semestriels ;
- arrêté des comptes annuels statutaires et consolidés, ainsi que des rapports annuels statutaires et consolidés ;
- approbation de l'ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires et convocation de celle-ci ;
- projets d'investissement ;
- évaluation en matière d'EHS, y compris concernant le développement durable ;
- évaluation des risques de l'entreprise ;
- opportunités stratégiques et défis opérationnels ;
- évolutions des affaires ;
- projets M&A ;
- analyse en matière de ressources humaines ;
- évaluation annuelle des performances de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité de direction pour 2014 ;
- approbation des projets d'apports de branches d'activité dans le cadre du carve-out des activités Zinc Chemicals et Building Products en Belgique ;

- plan de relève du Conseil d'administration et du Comité de direction ;
- distribution d'un acompte sur dividende.

Le Conseil d'administration a également visité plusieurs usines en Chine : les usines de la division Cobalt Specialty Materials à Guangzhou, de même que l'ancien site et le nouveau site de la division Zinc Chemicals à Fuhong et les usines de la division Automotive Catalyst à Suzhou.

#### 5.4.3. EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

Tous les deux à trois ans le Président organise une évaluation de la performance du Conseil d'administration et de ses Comités.

La prochaine évaluation aura lieu début 2016 par le biais d'un questionnaire individuel.

#### 5.4.4. COMITE D'AUDIT

La composition du Comité d'audit ainsi que les qualifications de ses membres sont totalement en accord avec les exigences de l'article 526bis du Code des sociétés et du Code de gouvernance d'entreprise 2009.

Le Comité d'audit est composé de trois administrateurs non exécutifs, dont deux sont indépendants. Suite à l'expiration de son mandat d'administrateur, Arnoud de Pret a quitté le Comité d'audit à compter du 28 avril 2015. Egalement à compter du 28 avril 2015, Mark Garrett a été nommé membre du Comité d'Audit et Ines Kolmsee a été nommée Présidente de ce Comité.

Tous les membres du Comité d'audit ont une expérience significative en matière de comptabilité et d'audit comme le prouve leur curriculum vitae.

Le Comité s'est réuni à quatre reprises en 2015. En marge de l'analyse des comptes 2014 et de ceux du premier semestre 2015, le Comité a aussi abordé les thèmes suivants : des sujets de trésorerie, la sécurité de l'entreprise, des sujets concernant la fiscalité du groupe, les rapports d'activité de l'audit interne, le plan d'audit pour 2016 et une discussion préliminaire de la charte de l'audit.

Par ailleurs, le Comité d'audit a procédé à une auto-évaluation dont les conclusions font état d'un bon fonctionnement du Comité.

#### 5.4.5. COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

Le Comité de nomination et de rémunération est composé de trois administrateurs non exécutifs, dont deux sont indépendants. Il est présidé par le Président du Conseil d'administration.

En 2015, le Comité de nomination et rémunération s'est réuni trois fois. Durant la même période, le Comité a examiné la politique de rémunération pour les membres du Conseil d'administration, ceux des Comités du Conseil d'administration, et ceux du Comité de direction. Il a également discuté du règlement des plans d'octroi d'actions et d'options sur actions proposés en 2015. Le Comité a également discuté du plan de succession au niveau du Conseil d'administration et du Comité de direction.

## **5.5. COMITÉ DE DIRECTION**

### 5.5.1. COMPOSITION

Le Comité de direction est conforme à la notion définie par l'article 524bis du Code des sociétés.

Il est composé d'au moins quatre membres. Il est présidé par l'Administrateur Délégué, qui est désigné par le Conseil d'administration. Les membres du Comité de direction sont nommés par le Conseil d'administration, sur proposition de l'Administrateur Délégué et sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération.

La composition du Comité d'audit a fait l'objet des modifications suivantes en 2015 :

- Géraldine Nolens a été nommée Chief Counsel et membre du Comité de direction à compter du 1er juillet 2015 ;
- Hugo Morel a pris sa retraite et a quitté le Comité de direction à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2015.

Au 31 décembre 2015, le Comité de direction était constitué de sept membres, y compris l'Administrateur Délégué.

### 5.5.2. EVALUATION

Une évaluation de la performance de chaque membre du Comité de direction est menée annuellement par l'Administrateur Délégué, puis discutée au niveau du Comité de nomination et de rémunération. Les conclusions de ces évaluations sont soumises au Conseil d'administration, qui en discute.

Chaque année, le Conseil d'administration se réunit également en séance non exécutive (c.-à-d. sans l'Administrateur Délégué) en vue d'évoquer et d'évaluer la performance de l'Administrateur Délégué.

Ces évaluations ont eu lieu le 5 février 2015.

## **5.6. INFORMATIONS PERTINENTES EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION**

### 5.6.1. RESTRICTIONS RELATIVES AUX TRANSFERTS DE TITRES

Les statuts d'Umicore n'imposent aucune restriction en ce qui concerne le transfert d'actions ou d'autres titres.

En outre, la Société n'a connaissance d'aucune restriction imposée par la loi, sauf dans le cadre de la législation en matière d'abus de marché.

Les options sur actions Umicore telles qu'octroyées à l'Administrateur Délégué, aux membres du Comité de direction et à certains employés d'Umicore en vertu de plans d'intéressement ne peuvent pas être transférées entre vifs.

### 5.6.2. DÉTENTEURS DE TITRES CONFÉRANT DES DROITS DE CONTRÔLE SPÉCIAUX

Il n'y a pas de détenteurs de titres conférant des droits de contrôle spéciaux.

### 5.6.3. RESTRICTIONS RELATIVES AU DROIT DE VOTE

Les statuts de la Société n'imposent aucune restriction concernant l'exercice des droits de vote par les actionnaires, pour autant que les actionnaires concernés soient admis à l'Assemblée générale des actionnaires et ne soient pas déchus de leurs droits. Les conditions d'admission aux Assemblées générales sont mentionnées dans l'article 17 des statuts de la Société. Conformément à l'article 7 des statuts, si un titre fait l'objet de droits concurrents, l'exercice des droits y afférents est suspendu jusqu'à la désignation d'une seule personne comme étant, à l'égard de la Société, propriétaire du titre.

À la connaissance du Conseil d'administration, au 31 décembre 2015, aucun des droits de vote afférents aux actions émises par la Société n'était suspendu en vertu de la loi, à l'exception des 3.927.534 actions détenues par la Société elle-même à cette date (article 622, §1 du Code des sociétés).

### 5.6.4. PLANS D'ACTIONNARIAT SALARIÉ OÙ LES DROITS DE CONTRÔLE NE SONT PAS EXERCÉS DIRECTEMENT PAR LES EMPLOYÉS

La Société n'a pas lancé de tels plans d'actionnariat salarié.

### 5.6.5. CONVENTIONS ENTRE ACTIONNAIRES

À la connaissance du Conseil, il n'y a pas de convention(s) entre actionnaires de nature à restreindre le transfert de titres et/ou l'exercice de droits de vote.

### 5.6.6. MODIFICATIONS DES STATUTS

Excepté pour les augmentations de capital décidées par le Conseil d'administration dans les limites du capital autorisé, seule une Assemblée générale extraordinaire des actionnaires est habilitée à modifier les statuts d'Umicore. Une Assemblée générale des actionnaires peut seulement délibérer sur des modifications statutaires (y compris les augmentations ou réductions du capital, ainsi que les fusions, les scissions et une liquidation) si au moins 50% du capital souscrit est représenté. Si ce quorum de présence n'est pas atteint, une nouvelle Assemblée générale extraordinaire doit être convoquée. Celle-ci délibérera quelle que soit la part du capital souscrit représentée. En règle générale, les modifications des statuts de la Société ne sont adoptées que si elles recueillent 75% des votes. Le Code des sociétés impose une majorité supérieure dans des cas spécifiques, comme la modification de l'objet social ou de la forme juridique de la Société.

Les statuts d'Umicore n'ont pas été modifiés en 2015.

### 5.6.7. CAPITAL AUTORISÉ – RACHAT D'ACTIONNAIRES

La Société peut procéder à une augmentation de capital sur décision du Conseil d'administration dans les limites du capital autorisé. L'autorisation doit être accordée par une Assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Le montant et la durée de l'augmentation sont limités. Par ailleurs, l'augmentation est soumise à des restrictions spécifiques en termes de justification et de finalités. L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 26 avril 2011 (résolutions publiées le 10 juin 2011) a autorisé le Conseil d'administration à augmenter le capital du Groupe, en une ou plusieurs fois, d'un montant maximum de 50.000.000 EUR.

Au 31 décembre 2015, cette autorisation n'avait pas encore été utilisée. Elle est valable jusqu'au 9 juin 2016.

En vertu d'une résolution de l'Assemblée générale extraordinaire du 26 septembre 2014, la Société peut acquérir ses actions dans les limites de 10% du capital souscrit, à un prix par action compris entre 4 EUR et 75 EUR. Cette autorisation est valable jusqu'au 31 mai 2017 inclus. La même autorisation a été accordée aux filiales directes de la Société. La Société a racheté 920.000 actions propres en 2015 en vertu de cette autorisation.

#### 5.6.8. ACCORDS PASSÉS ENTRE LA SOCIÉTÉ ET LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU EMPLOYÉS, AYANT POUR BUT D'INDEMNISER CES DERNIERS EN CAS DE DÉMISSION OU DE LICENCIEMENT SANS RAISON VALABLE, OU S'ILS PERDENT LEUR EMPLOI À LA SUITE D'UNE OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION

En cas de destitution dans les 12 mois suivant une prise de contrôle de la Société, tous les vice-présidents du Groupe ont droit à une indemnité équivalant à 36 mois du salaire de base. En ce qui concerne les membres du Comité de direction, il est renvoyé au rapport de rémunération.

#### **5.7. COMMISSAIRE**

L'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2014 a renouvelé le mandat de commissaire de PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises BCVBA/SCCRL pour une durée de trois ans. Le commissaire est représenté par la SPRL Marc Daelman, elle-même représentée par Marc Daelman.

Les critères d'indépendance du commissaire peuvent être obtenus auprès de la Société.

#### **5.8. CODE DE CONDUITE**

Umicore applique un Code de conduite à tous ses employés, représentants et membres du Conseil d'administration. Ce Code de conduite est indispensable si Umicore entend créer et maintenir une relation de confiance et de professionnalisme avec ses principaux partenaires, à savoir ses employés, ses partenaires commerciaux, ses actionnaires, les autorités et le public. Le principal objectif du Code de conduite d'Umicore est de veiller à ce que toutes les personnes agissant pour le compte d'Umicore exercent leurs activités dans le respect de la déontologie, des lois et règlements, ainsi que des normes fixées par Umicore à travers ses politiques, directives et règles présentes et futures. Le Code de conduite contient une section spécifique consacrée aux plaintes et aux inquiétudes des travailleurs et des dénonciateurs.

Le Code de conduite se trouve à l'Annexe 4 de la Charte de gouvernance d'entreprise d'Umicore.

#### **5.9. DÉLIT D'INITIÉ ET MANIPULATION BOURSIÈRE**

La politique d'Umicore en matière d'abus de marché y compris de délit d'initié peut être consultée dans l'Annexe 5 de la Charte de gouvernance d'entreprise.

#### **5.10. MISE EN CONFORMITÉ AVEC LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2009**

Les systèmes et procédures de gouvernance d'entreprise d'Umicore sont conformes au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009.

## **5.11. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION**

### **5.11.1. RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

#### **5.11.1.1. Politique de rémunération pour le Conseil d'administration**

En principe, la rémunération des membres non exécutifs du Conseil d'administration doit être suffisante pour attirer, retenir et motiver les personnes ayant le profil déterminé par ledit Conseil. Le niveau de rémunération doit tenir compte des responsabilités et de l'engagement des membres du Conseil ainsi que des conditions en vigueur sur le marché international. Le Conseil d'administration adopte la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération quant à la forme et la structure de cette rémunération. Le Comité de nomination et de rémunération établit ses propositions sur base d'un examen des conditions de marché en vigueur dans les entreprises cotées en Bourse et faisant partie de l'indice BEL 20, ainsi que d'autres entreprises européennes de taille similaire dans le secteur de la chimie, des métaux et des matériaux. Les résultats de cette étude sont examinés en Comité de nomination et de rémunération et le Conseil détermine la rémunération à proposer pour les administrateurs non exécutifs et les membres des comités du Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires.

#### **5.11.1.2. Rémunération des administrateurs non exécutifs**

Afin de déterminer un niveau de rémunération adéquat pour les membres non exécutifs de son Conseil d'administration, Umicore a réalisé fin 2014 une étude de marché en vue de comparer la rémunération de ses administrateurs non exécutifs par rapport à celle des entreprises cotées en Bourse et faisant partie de l'indice BEL 20, ainsi que d'autres entreprises européennes de taille similaire opérant dans le secteur de la chimie, des métaux et des matériaux. Les résultats de cette étude, examinés au sein du Comité de nomination et de rémunération du 4 février 2015, ont démontré que la rémunération de ses administrateurs non exécutifs est en ligne avec les pratiques du marché. Par conséquent, le Comité de nomination et rémunération a recommandé au Conseil de maintenir la rémunération au même niveau pour 2015 et d'accorder aux administrateurs résidant à l'étranger un supplément de 1.000 EUR par présence à chaque réunion du Conseil.

Le Conseil d'administration du 5 février 2015 a suivi cette recommandation et a décidé de la soumettre à l'approbation des actionnaires. L'Assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2015 a approuvé cette modification et la rémunération des administrateurs non exécutifs. Les émoluments fixes annuels pour 2015 ont été maintenus au même niveau que l'année précédente.

La rémunération des membres non exécutifs du Conseil d'administration était composée des éléments suivants en 2015 :

- **Président** : émoluments fixes annuels : 40.000 EUR + 5.000 EUR par présence à chaque réunion + 1.000 actions Umicore.
- **Administrateur** : émoluments fixes annuels : 20.000 EUR + 2.500 EUR par présence à chaque réunion + 1.000 EUR par présence à chaque réunion pour les administrateurs résidant à l'étranger + 500 actions Umicore.

La rémunération des membres des Comités du Conseil d'administration se présentait comme suit en 2015 :

**Comité d'audit**

- **Président** : émoluments fixes annuels : 10.000 EUR + 5.000 EUR par présence à chaque réunion.
- **Membre** : émoluments fixes annuels : 5.000 EUR + 3.000 EUR par présence à chaque réunion.

**Comité de nomination et de rémunération**

- **Président** : 5.000 EUR par présence à chaque réunion.
- **Membre** : 3.000 EUR par présence à chaque réunion.

5.11.1.3. Aperçu de la rémunération du Conseil d'administration en 2015

<b>Nom</b>	<b>(en EUR)</b>	<b>Présence aux réunions</b>	
Thomas Leysen (Président) (administrateur non exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	40.000	
	Jetons de présence	5,000	5/5
	Valeur des 1.000 actions octroyées	42.815	
	<b>Comité de nomination et de rémunération</b>		
	Jetons de présence	5.000	3/3
	<b>Rémunération totale</b>	<b>122.815</b>	
	Avantage en nature voiture de société	3.175	
Marc Grynberg (administrateur exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Aucune rémunération en tant qu'administrateur (cf. ci-dessous rémunération Administrateur Délégué)	-	5/5
Isabelle Bouillot (administrateur non exécutif) Démission AGO 27/4/2015	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	6.667	
	Jetons de présence	3.500	2/2
	Valeur des 167 actions octroyées	7.150	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>20.817</b>	
Uwe-Ernst Bufe (administrateur non exécutif) Fin mandat AGO 27/4/2015	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	6.667	
	Jetons de présence	3.500	2/2
	Valeur des 167 actions octroyées	7.150	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>20.817</b>	
Arnoud de Pret (administrateur non exécutif) Fin mandat AGO 27/4/2015	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	6.667	
	Jetons de présence	2.500	2/2
	Valeur des 167 actions octroyées	7.150	
	<b>Comité d'audit</b>		
	Rémunération fixe annuelle	3.333	
	Jetons de présence	5.000	2/2
<b>Rémunération totale</b>	<b>32.150</b>		

Ian Gallienne (administrateur non exécutif) Nommé à l'AGO du 28/4/2015	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	13.333	
	Jetons de présence	2.500	2/3
	Valeur des 333 actions octroyées	14.257	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>32.590</b>	
Mark Garrett (administrateur indépendant, non exécutif) Nommé à l'AGO du 28/4/2015	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	13.333	
	Jetons de présence	3.500	3/3
	Valeur des 333 actions octroyées	14.257	
	<b>Comité d'audit</b>		
	Rémunération fixe annuelle	3.333	
	Jetons de présence	3.000	2/2
<b>Rémunération totale</b>	<b>47.423</b>		
Ines Kolmsee (administrateur indépendant, non exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	20.000	
	Jetons de présence	3.500	5/5
	Valeur des 500 actions octroyées	21.408	
	<b>Comité d'audit</b>		
	Rémunération fixe annuelle	8.333	
	Jetons de présence comme membre	3.000	2/2
	Jetons de présence comme Président	5.000	2/2
	<b>Rémunération totale</b>	<b>38.241</b>	
	Barbara Kux (administrateur indépendant, non exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>	
Rémunération fixe annuelle		20.000	5/5
Jetons de présence		3.500	
Valeur des 500 actions octroyées		21.408	
<b>Comité de nomination et de rémunération</b>			
Jetons de présence		3.000	3/3
<b>Rémunération totale</b>		<b>67.908</b>	
Eric Meurice (administrateur indépendant, non exécutif) Nommé à l'AGO du 28/4/2015	Contribution Umicore à la sécurité sociale suisse	2.892	
	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	13.333	3/3
	Jetons de présence	3.500	
	Valeur des 333 actions octroyées	14.257	
<b>Rémunération totale</b>	<b>38.090</b>		
Jonathan Oppenheimer (administrateur non exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	20.000	
	Jetons de présence	3.500	4/5
	Valeur des 500 actions octroyées	21.408	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>55.408</b>	
Rudi Thomaes (administrateur indépendant, non exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	20.000	
	Jetons de présence	2.500	5/5
	Valeur des 500 actions octroyées	21.408	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>43.908</b>	

<b>Comité de nomination et de rémunération</b>		
Rémunération fixe annuelle	3.000	3/3
<b>Comité d'audit</b>		
Rémunération fixe annuelle	5.000	
Jetons de présence	3.000	4/4
<b>Rémunération totale</b>	<b>79.908</b>	

## 5.11.2. RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET DU COMITÉ DE DIRECTION

### 5.11.2.1. Politique de rémunération s'appliquant à l'Administrateur Délégué et au Comité de direction

Le Comité de nomination et de rémunération définit les principes de la politique de rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction, et les soumet à l'approbation du Conseil d'administration. Il s'efforce d'avoir une rémunération fixe reflétant le degré de responsabilité et en ligne avec les pratiques du marché, ainsi qu'une rémunération variable attrayante qui récompense la performance de la Société en fonction de critères financiers et de durabilité.

L'enveloppe de rémunération et des avantages de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction comprend les éléments suivants : rémunération fixe, rémunération variable, intéressements liés aux actions (octroi d'actions gratuites et plans d'options sur actions soumises à une période de blocage de trois ans), plans de pension et autres avantages.

Le fait d'inclure des actions Umicore et des options sur actions dans l'enveloppe de rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction reflète l'engagement du Conseil d'administration de créer de la valeur pour ses actionnaires. Les actions et les options sur actions ne sont pas liées à des critères de performance individuelle ni de la Société. Dès lors ces intéressements liés aux actions ne doivent pas être considérés comme de la rémunération variable au sens de la loi belge du 6 avril 2010 relative à la gouvernance d'entreprise et sont acquis au moment de l'octroi.

La rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction est revue une fois par an par le Comité de nomination et de rémunération. Chaque année, une étude est réalisée pour évaluer la compétitivité des enveloppes de rémunération. Umicore compare l'ensemble des rémunérations de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction par rapport aux sociétés cotées du BEL 20 et à des entreprises européennes comparables.

En conformité avec la loi belge du 6 avril 2010 relative à la gouvernance d'entreprise, le paiement de la moitié de la rémunération variable est différé et conditionné à des objectifs ou des critères établis sur plusieurs années.

Résumé synthétique de l'enveloppe de rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de rémunération

Délai pour conversion en cash		
Année en cours	Fixe	Examen annuel sur base des pratiques du marché du BEL 20 et d'entreprises européennes comparables
15 mois	Variable non-différée 50%	Fixé de manière discrétionnaire sur base d'objectifs individuels
27 mois	Variable différée 25%	Sur base du ROCE du Groupe ainsi que de la performance par rapport à un plan sur 2 ans (a, a-1) pour l'Administrateur Délégué / CFO / CTO ; pour les EVP performance par rapport au plan du Business Group sur 2 ans
39 mois	Variable différée 25%	Sur base du ROCE du Groupe et de la performance par rapport à un plan sur 3 ans (a, a-1, a-2) pour l'Administrateur Délégué / CFO / CTO ; pour les EVP performance par rapport au plan du Business Group sur 3 ans
3 ans	Actions	Octroi en reconnaissance de services rendus pendant l'année de référence – non lié à des critères de performances individuelles ou au niveau du Groupe – soumis à une période de blocage de 3 ans
3 à 7 ans	Options sur actions	Octroi immédiat pour l'année de référence - non lié à des critères de performances individuelles ou au niveau du Groupe – soumis à une période de blocage de 3 ans

Les composantes de la rémunération reprises ci-dessus sont définies et/ou évaluées par le Comité de nomination et de rémunération sous réserve d'approbation par le Conseil d'administration.

5.11.2.2. Rémunération de l'Administrateur Délégué

Rémunération fixe

La rémunération fixe de l'Administrateur Délégué est revue chaque année par le Comité de nomination et de rémunération.

Système de rémunération variable – rétribution en espèces et critères d'évaluation

La rémunération annuelle variable en espèces potentielle de l'Administrateur Délégué s'élève actuellement à 540.000 EUR, dont la moitié fait l'objet d'un paiement non-différé basée sur la performance individuelle annuelle, ainsi que la performance financière globale annuelle du groupe, la réalisation des objectifs stratégiques ainsi que des objectifs de développement durable du groupe et le respect de ses valeurs.

L'autre moitié, qui fait l'objet d'un paiement différé, est basée (1) sur le critère de rentabilité du groupe Umicore, à savoir son ROCE (rendement des capitaux engagés), publié dans le rapport annuel et (2) sur le degré de réalisation du plan de performance, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration. Le paiement différé est effectué sur plusieurs années. La moitié de cette somme est versée après deux ans, sur base de la moyenne de deux ans du ROCE et du plan de performance. L'autre moitié est payée après trois ans, en prenant pour référence la moyenne de trois ans du ROCE et du plan de performance. La fourchette du ROCE est fixée

entre 7,5% (= versement de 0%) et un maximum de 17,5% (= versement de 100%). Lorsque le pourcentage de ROCE se situe entre l'un des objectifs susmentionnés, le montant à verser est calculé au prorata. Par ailleurs les versements différés seront ajustés vers le haut ou vers le bas en fonction du degré de réalisation du plan de performance adopté par le Conseil d'administration.

Dans l'hypothèse d'un changement structurel pertinent, le Comité de nomination et de rémunération se réserve le droit de revoir et, au besoin, d'ajuster la rémunération variable.

Au début de chaque année de référence, les objectifs individuels de l'Administrateur Délégué sont examinés lors d'une séance du Comité de nomination et de rémunération. Ils sont présentés par le Président lors d'une réunion du Conseil d'administration, puis discutés et adoptés par le Conseil d'administration.

La performance annuelle de l'Administrateur Délégué est évaluée par le Comité de nomination et de rémunération. Les résultats de l'évaluation sont présentés par le Président et discutés en séance du Conseil d'administration, en l'absence de l'Administrateur Délégué.

La rémunération variable en espèces peut être convertie, en tout ou en partie, en actions Umicore, au libre choix de l'Administrateur Délégué. Aucune disposition quelconque n'autorise la Société à recouvrer quelque partie de la rémunération variable de l'Administrateur Délégué.

#### Intéressements liés aux actions (octroi d'actions et options sur actions)

Des actions Umicore sont octroyées à l'Administrateur Délégué sur décision discrétionnaire du Conseil d'administration en reconnaissance des services rendus l'année précédente. Le nombre d'actions octroyées à l'Administrateur Délégué pour l'année 2015 s'élève à 5.200. Les actions sont bloquées pendant trois ans et ne sont pas soumises à quelque droit de déchéance.

Des options sur actions sont octroyées à l'Administrateur Délégué dans le cadre de plans d'intéressement annuels approuvés par le Conseil d'administration. Le nombre d'options sur actions octroyées à l'Administrateur Délégué s'élève actuellement à 75.000. Il n'y a pas de période d'acquisition et les options sont soumises à une période de blocage de trois ans. Les options sur actions permettent à leur bénéficiaire d'acquérir un nombre donné d'actions Umicore à un prix déterminé (le prix d'exercice), dans un délai défini.

#### Pension et autres avantages

Les plans de pension comprennent à la fois des plans à cotisations définies et à prestations définies (coût des services). Les autres avantages incluent les frais de représentation, les avantages en nature (voiture de société) et les avantages en matière d'assurances.

#### 5.11.2.3. Rémunération des membres du Comité de direction

##### Rémunération fixe

La rémunération fixe des membres du Comité de direction est revue chaque année par le Comité de nomination et de rémunération. La rémunération fixe peut différer pour chaque membre du Comité de direction, en fonction de critères comme l'expérience.

##### Système de rémunération variable – rétribution en espèces et critères d'évaluation

Umicore a adopté un régime de rémunération variable en espèces qui entend faire en sorte que tous les membres du Comité de direction soient rétribués en fonction de leurs performances individuelles annuelles ainsi que des résultats globaux du groupe Umicore. Tous les membres

du Comité de direction ont droit au même potentiel de rémunération annuelle variable en espèces s'élevant actuellement à 300.000 EUR, dont la moitié est octroyée sous la forme d'un paiement non différé basé sur la performance individuelle annuelle (en ce compris le respect des valeurs du groupe, la performance environnementale et sociale).

L'autre moitié, qui fait l'objet d'un paiement différé, est basée (1) sur le critère de rentabilité du groupe, à savoir son ROCE (rendement des capitaux engagés), tel que publié dans le rapport annuel, et (2) sur le degré de réalisation du plan de performance, tel qu'approuvé par le Conseil d'administration. Pour les membres du Comité de direction ayant une responsabilité au niveau du Groupe, tel que le Chief Financial Officer, le Chief Technology Officer et le Corporate Executive Vice-President, le plan de performance est celui défini au niveau du Groupe, alors que pour les Executive Vice-Presidents, ayant l'entière responsabilité d'un Business Group, le plan de performance est défini au niveau de leur Business Group respectif. Le paiement différé est effectué sur plusieurs années. La première moitié est payée après deux ans, sur base de la moyenne de deux ans du ROCE et du plan de performance. L'autre moitié est payée après trois ans, en prenant pour référence la moyenne de trois ans du ROCE ainsi que du plan de performance. La fourchette du ROCE est fixée entre 7,5% (= versement de 0%) et un maximum de 17,5% (= versement de 100%). Lorsque le pourcentage du ROCE se situe entre l'un des objectifs susmentionnés, le montant à verser est calculé au prorata. Par ailleurs les paiements différés seront ajustés vers le haut ou vers le bas en fonction du degré de réalisation du plan de performance approuvé par le Conseil d'administration.

Dans l'hypothèse d'un changement structurel pertinent, le Comité de nomination et de rémunération se réserve le droit de revoir et, au besoin, d'ajuster la rémunération variable.

Au début de chaque année de référence, l'Administrateur Délégué fixe les objectifs individuels annuels de chaque membre du Comité de direction sur base de ses domaines de responsabilité. Les objectifs individuels annuels sont spécifiques, mesurables, acceptés, réalistes, définis dans le temps et tiennent compte des objectifs de développement durable du groupe.

La performance annuelle de chaque membre du Comité de direction est initialement évaluée par l'Administrateur Délégué. Les résultats des évaluations et les propositions de rémunération variable en espèces sont présentés par l'Administrateur Délégué au Comité de nomination et de rémunération avant d'être approuvés par le Conseil d'administration.

Aucune disposition quelconque n'autorise la Société à recouvrir quelque partie de la rémunération variable des membres du Comité de direction.

#### Intéressements liés aux actions (octroi d'actions et options sur actions)

Des actions Umicore sont octroyées aux membres du Comité de direction sur décision discrétionnaire du Conseil d'administration en reconnaissance des services rendus l'année précédente. Le nombre d'actions octroyées à chaque membre du Comité de direction pour l'année 2015 s'élève à 3.700. Ces actions sont bloquées pendant trois ans et ne sont pas soumises à quelque droit de déchéance.

Des options sur actions sont octroyées aux membres du Comité de direction dans le cadre de plans d'intéressement annuels approuvés par le Conseil d'administration. Le nombre d'options sur actions attribuées à chaque membre du Comité de direction s'élève actuellement à 17.500. Il n'y a pas de période d'acquisition et les options sont soumises à une période de blocage de trois ans. Les options sur actions permettent à leur bénéficiaire d'acquérir un nombre donné d'actions Umicore à un prix déterminé (le prix d'exercice), dans un délai défini.

### Pension et autres avantages

Les plans de pension comprennent à la fois des plans à cotisations définies et à prestations définies (coût des services). Les autres avantages incluent les frais de représentation, les voitures de société et avantages en matière d'assurances.

#### 5.11.2.4. Total de la rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction pour 2015

Le tableau ci-dessous détaille toutes les composantes de la rémunération perçu par l'Administrateur Délégué et les membres du Comité de direction pour l'exercice visé :

(en EUR)	Administrateur Délégué	Comité de direction (globalement)
Statut	Indépendant	
<b>Délaï pour conversion en cash</b>		
Année en cours	Fixe	660.000
		2.471.250
15 mois	Variable non différé (année de référence 2015)	220.000
		690.000
27 mois	Variable différé (année de référence 2014)	74.250
		272.250
39 mois	Variable différé 25% (année de référence 2013)	76.950
		256.500
3 ans	Actions	172.978
		773.527
3 à 7 ans	Options sur actions	403.896
		565.452
Pension	Plans à cotisations définies	201.630
	Plan à prestations définies (coûts des services)	114.019
		201.409
		471.275
Autres avantages	Frais de représentation, avantage en nature	47.388
	voiture de société, avantages assurances	
		334.146
<b>Total</b>		<b>1.971.111</b>
		<b>6.035.809</b>

#### 5.11.3. TRANSACTIONS ET DÉTENTION D' ACTIONS ET D'OPTIONS SUR ACTIONS EN 2015

##### Transactions et détention d'options sur actions dans le chef du Comité de direction en 2015

Nom	Options détenues au 31 décembre 2014	Options octroyées en 2015	Nombre d'options exercées	Prix moyen d'exercice (en EUR)	Année d'octroi des options exercées	Nombre d'options expirées	Options détenues au 31 décembre 2015
Marc Grynberg	540.000	75.000	112.000	18,19	2006/2008/2009	0	503.000
Stephan Csoma	31.000	17.500	7.500	38,07	2011	0	41.000
Denis Goffaux	77.500	17.500	10.000	38,07	2011	0	85.000
Géraldine Nolens	33.000	6.000	15.000	30,19	2010/2011	0	24.000
Filip Platteeuw	45.500	17.500	10.500	36,89	2011 / 2012	0	52.500
Pascal Reymondet	102.500	17.500	25.000	32,57	2008	0	95.000
Marc Van Sande	106.338	17.500	28.838	31,20	2008/2010	0	95.000

Les détails des options exercées ou autres opérations sur actions du Comité de direction ou des membres du Conseil d'administration sont disponibles sur [www.fsma.be](http://www.fsma.be).

#### Détention d'actions du Comité de direction en 2015

<b>Nom</b>	<b>Actions détenues au 31/12/2014</b>	<b>Actions détenues au 31/12/2015</b>
Marc Grynberg	158.800	240.500
Stephan Csoma	3.500	7.200
Denis Goffaux	10.500	12.700
Géraldine Nolens	0	0
Filip Platteeuw	4.500	8.200
Pascal Reymondet	20.750	24.450
Marc Van Sande	12.000	15.700
<b>Totaal</b>	<b>210.050</b>	<b>308.750</b>

#### Détention d'actions du Conseil d'administration en 2015

<b>Nom</b>	<b>Actions détenues au 31/12/2014</b>	<b>Actions détenues au 31/12/2015</b>
Thomas Leysen	572.920	573.920
Ian Gallienne	0	0
Mark Garrett	0	333
Ines Kolmsee	1.305	1.805
Barbara Kux	500	1.000
Eric Meurice	0	333
Jonathan Oppenheimer	1.400	1.900
Rudi Thomaes	1.705	2.205
<b>Totaal</b>	<b>577.830</b>	<b>581.496</b>

#### 5.11.4. RELATIONS CONTRACTUELLES

##### Contrat entre Umicore et Marc Grynberg, Administrateur Délégué

Compte tenu de l'ancienneté de Marc Grynberg au sein du groupe Umicore, le Conseil d'administration a pris les décisions suivantes en 2008 :

- En cas de résiliation du contrat par Umicore, une indemnité totale équivalant à 18 mois de son salaire annuel de base lui sera versée.
- Une indemnité totale équivalant à trois ans du salaire de base annuel sera versée à l'Administrateur Délégué en guise d'indemnité minimale s'il est mis un terme à son mandat dans un délai de 12 mois suivant une prise de contrôle à la suite d'une offre d'achat (non cumulable avec la disposition précédente).
- Le Conseil d'administration est libre de juger si la rémunération variable en espèces est censée faire partie de l'indemnité finale.

##### Engagement entre Umicore et les membres du Comité de direction

En vertu d'une décision du Conseil d'administration prise en 2007, s'il est mis un terme au mandat d'un membre du Comité de direction dans un délai de douze mois suivant une prise de contrôle de la Société, le membre concerné peut prétendre à une indemnité totale équivalant à 36 mois du salaire de base annuel. Cette disposition s'applique uniquement pour Pascal Reymondet et Marc Van Sande qui étaient membres du Comité de direction à la date de cette décision du Conseil d'administration.

#### Dispositions individuelles en cas de rupture de contrat par Umicore

Denis Goffaux a été nommé membre du Comité de direction le 1<sup>er</sup> juillet 2010. Compte tenu de son ancienneté au sein du groupe Umicore, une indemnité totale équivalant à 18 mois de sa rémunération fixe annuelle lui sera versée en cas de résiliation de son contrat. Dans le cadre de la loi belge du 6 avril 2010 relative à la gouvernance d'entreprise, le Comité de nomination et rémunération a recommandé cette disposition, approuvée par le Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> juin 2010.

Stephan Csoma et Filip Platteeuw ont été nommés membres du Comité de direction le 1<sup>er</sup> novembre 2012. Compte tenu de leur ancienneté au sein du groupe Umicore, une indemnité totale équivalant à 18 mois de leur rémunération fixe annuelle leur sera versée en cas de résiliation de leur contrat. Conformément à la loi belge du 6 avril 2010 relative à la gouvernance d'entreprise, le Comité de nomination et rémunération a approuvé cette disposition le 18 septembre 2012 sous réserve d'objections du Conseil d'administration, qui n'ont pas été formulées.

Géraldine Nolens a été nommée membre du Comité de direction le 1<sup>er</sup> juillet 2015. Compte tenu de son ancienneté au sein du groupe Umicore, une indemnité totale équivalant à 18 mois de sa rémunération fixe annuelle lui sera versée en cas de résiliation de son contrat. Conformément à la loi belge du 6 avril 2010 relative à la gouvernance d'entreprise, le Comité de nomination et rémunération a recommandé cette disposition, approuvée par le Conseil d'administration le 28 avril 2015.

Pour tous les membres du Comité de direction susnommés le Conseil d'administration est libre de juger si la rémunération variable en espèces est censée faire partie ou non de l'indemnité finale.

Le contrat de Marc Van Sande a été signé avant l'entrée en vigueur de la loi belge du 6 avril 2010 relative à la gouvernance d'entreprise. En cas de résiliation de son contrat l'indemnité est calculée en fonction de l'âge, de l'ancienneté au sein du groupe Umicore et de l'ensemble des rémunérations et avantages.

Pascal Reymondet a un contrat de travail allemand signé le 1<sup>er</sup> mars 1989. Il n'existe aucune disposition contractuelle en cas de résiliation. Le droit allemand sera d'application.

#### 5.11.5. MODIFICATION RELATIVE A LA RÉMUNÉRATION DEPUIS LA FIN DE L'ANNÉE 2015

##### Rémunération des administrateurs non exécutifs

A la demande du Comité de nomination et de rémunération, Umicore a réalisé fin 2015 une étude de marché en vue de comparer la rémunération de ses administrateurs non exécutifs par rapport à celle des entreprises cotées en Bourse et faisant partie de l'indice BEL 20, ainsi que d'autres entreprises européennes de taille similaire opérant dans le secteur de la chimie, des métaux et des matériaux. Les résultats de cette étude ont été examinés par le Comité de nomination et de rémunération du 3 février 2016. Le Comité de nomination et de rémunération a conclu que la rémunération des administrateurs non exécutifs reste raisonnablement positionnée par rapport aux références du marché et il a donc recommandé au Conseil d'administration de ne pas modifier la rémunération, mais de réévaluer l'année prochaine sa structure.

Le 4 février 2016 le Conseil d'administration a suivi cette recommandation.

### Rémunération de l'Administrateur Délégué

Le Comité de nomination et de rémunération du 3 février 2016 a revu la rémunération de l'Administrateur Délégué sur base d'une étude comparative avec des entreprises européennes et de l'indice BEL 20 de taille similaire.

Sur proposition du Comité de nomination et de rémunération, le Conseil d'administration du 4 février 2016 a décidé de laisser la rémunération fixe annuelle de l'Administrateur Délégué inchangée pour 2016 et d'augmenter le nombre d'actions Umicore octroyées de 4.400 à 5.200.

### Rémunération des membres du Comité de direction

Le Comité de nomination et de rémunération du 3 février 2016 a revu la rémunération des membres du Comité de direction. Sur proposition du Comité de nomination et de rémunération et compte tenu qu'aucune augmentation salariale n'avait été accordée en 2015, le Conseil d'administration du 4 février 2016 a décidé d'augmenter légèrement la rémunération fixe annuelle des membres du Comité de direction.

## **5.12. GESTION DES RISQUES ET CONTROLES INTERNES**

### 5.12.1. GESTION DES RISQUES

La prise de risques calculés fait partie intégrante du développement des activités de toute entreprise. Le Conseil d'administration d'Umicore est responsable en dernier ressort de l'évaluation du profil, en tenant compte de la stratégie de l'entreprise et de facteurs externes tels que la conjoncture, le positionnement de la concurrence, les évolutions technologiques, etc. Il doit aussi s'assurer que les procédures adéquates soient mises en place afin de gérer ces risques. La direction d'Umicore a pour mission d'exploiter au mieux les perspectives commerciales tout en limitant les éventuelles pertes pour l'entreprise. Pour ce faire, Umicore dispose d'un système global de gestion des risques. L'objectif de ce dernier est de permettre à l'entreprise d'identifier les risques de manière préventive et dynamique, et de les maintenir à un niveau acceptable, dans la mesure du possible. Umicore possède également des mécanismes de contrôle interne. Ceux-ci offrent à la direction une garantie raisonnable que la Société est à même d'atteindre ses objectifs. Ces contrôles concernent l'efficacité et les performances des activités, la fiabilité de ses procédures financières et du reporting, ainsi que sa conformité aux législations et réglementations. Ils permettent d'atténuer les risques liés aux erreurs et aux fraudes.

#### 5.12.1.1. Processus de gestion des risques

Chaque business unit d'Umicore évolue dans un environnement présentant des attentes spécifiques en matière de croissance et différents degrés d'incertitudes économiques et technologiques. Dès lors, le premier niveau d'identification des risques concerne les business units proprement dites.

Dans le processus de gestion des risques, la première phase consiste à permettre et à encadrer l'identification des risques majeurs. Umicore a instauré un processus d'évaluation des risques commerciaux qui doit être mis en place par chaque business unit et département du Groupe. Cette procédure impose à l'ensemble des entités de procéder à un examen des risques afin d'identifier tout risque significatif (qu'il soit financier ou non) susceptible d'empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de mener à bien ses plans stratégiques. Ce processus requiert une description détaillée de chacun de ces risques sur une fiche de risque. Outre l'évaluation de

l'impact potentiel et de sa probabilité, la fiche de risque doit aussi comporter des informations sur l'état d'avancement des plans de gestion ou d'atténuation et leurs responsables.

Ces fiches de risque sont ensuite communiquées au membre du Comité de direction responsable du domaine d'activité en question. Une analyse consolidée est effectuée au niveau du Comité de direction; ces résultats sont ensuite présentés au Comité d'audit et au Conseil d'administration. Le Comité d'audit, pour le compte du Conseil d'administration, procède à une analyse annuelle des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise et en examine continuellement les aspects particuliers.

Chaque business unit ou département du Groupe endosse la responsabilité de l'atténuation de ses risques propres. Il incombe au Comité de direction d'intervenir lorsque la gestion d'un certain risque dépasse les compétences d'une business unit donnée. Par ailleurs, de façon plus générale, le Comité de direction et l'Administrateur Délégué sont responsables de l'identification et de l'approche adoptée en matière de risques ayant un impact sur le Groupe dans son ensemble, tels le positionnement stratégique, le financement ou les risques macroéconomiques. Un rôle de surveillance revient au département d'audit interne d'Umicore en vue de donner une vue d'ensemble du processus de gestion des risques.

#### 5.12.1.2. Système de contrôle interne

Umicore a adopté le référentiel COSO pour sa gestion des risques et en a adapté les divers éléments de contrôle à sa structure organisationnelle et ses processus. Le "Umicore Way" (<http://www.umicore.com/en/vision/values/>) et le "Code de conduite" sont les pierres angulaires du contrôle interne. Avec le concept de gestion par objectifs et la mise en place de rôles et responsabilités clairement définis, ils constituent le cadre opérationnel de l'entreprise.

Les mécanismes spécifiques de contrôle interne ont été élaborés par les business units, au niveau de leurs opérations, tandis que les fonctions opérationnelles communes et les services corporate donnent des orientations et établissent des contrôles pour les activités transversales de l'entreprise. Ils ont abouti à des politiques, des procédures et des chartes spécifiques dans des domaines comme la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les ressources humaines, les systèmes d'information, la santé et la sécurité au travail, le droit, la sécurité interne, ainsi que la recherche et le développement.

Umicore dispose d'un système de Conditions minimales de contrôle interne (MICR) visant à réduire les risques financiers et à améliorer la fiabilité des rapports financiers.

Dans le cadre des MICR d'Umicore, toutes les entités du Groupe doivent se conformer à un ensemble de contrôles internes dans 12 processus. Dans le cadre des MICR, une attention particulière est portée sur le compartimentage des tâches et la définition claire des rôles et responsabilités. La conformité MICR est contrôlée au moyen d'auto-évaluations annuelles approuvées ensuite par le senior management. Leurs résultats sont transmis au Comité de direction et au Comité d'audit du Conseil d'administration. Jusqu'en 2015, les entités de contrôle (environ 130 entités) ont réussi à atteindre le seuil de conformité pour chaque activité de contrôle. Les évaluations de la conformité sont aussi analysées par le département d'audit interne dans le cadre de ses missions.

En 2015, le procédé d'auto-évaluations a été remanié afin de passer d'une méthodologie critique à une méthodologie objective par l'utilisation de questionnaires. Les premiers tests de la nouvelle auto-évaluation faits à la fin 2015 ont été concluants. En parallèle, les exigences ont été revues afin de simplifier et de mettre encore plus en évidence la séparation de fonctions incompatibles.

### 5.12.2. CATÉGORISATION DES RISQUES

Umicore est confrontée à des risques qui peuvent être répertoriés comme suit :

**Stratégiques** : risques liés à la conjoncture macroéconomique, au contexte financier, aux évolutions technologiques, à la réputation de l'entreprise, au contexte politique et au contexte législatif.

**Opérationnels** : risques en matière d'évolution de la demande des clients, d'approvisionnement en matières premières, de distribution des produits, de crédit, de production, de relations de travail, de ressources humaines, d'infrastructure IT, de santé et de sécurité au travail, de contrôle des émissions, d'impact des activités présentes ou passées sur l'environnement, de sécurité des produits, de sécurité des biens et des informations, et de reprise après sinistre.

**Financiers** : risques liés à la trésorerie, aux impôts, aux prévisions et à la budgétisation, à la précision et à la ponctualité des rapports, au respect des normes comptables, à la fluctuation du prix des métaux et des taux de change, ainsi qu'aux couvertures de risques.

La plupart des entreprises industrielles sont généralement confrontées à plusieurs des risques énumérés ci-dessus. Il n'entre pas dans nos intentions de détailler exhaustivement dans le présent rapport chacun des risques encourus par l'entreprise. Toutefois, la Société a voulu mettre en exergue les principaux risques stratégiques et opérationnels pour Umicore, en raison de leur pertinence pour Umicore et ses objectifs stratégiques ou de la manière dont Umicore les aborde. Tous les risques financiers sont abordés en détail à la note F3 des États financiers consolidés.

### 5.12.3. DESCRIPTION DES RISQUES

#### 5.12.3.1. Risques stratégiques et opérationnels

##### Risque de marché

Umicore possède un portefeuille d'activités diversifié desservant un certain nombre de segments de marchés différents. Elle est présente à l'échelle mondiale pour la plupart de ses activités. Aucun des segments de marchés finaux ou industriels ne représente plus de 50% des ventes d'Umicore. En termes d'exposition globale, les principaux marchés finaux desservis par Umicore sont l'automobile, l'électronique grand public et la construction. Le modèle d'entreprise d'Umicore se base aussi sur l'approvisionnement en matériaux secondaires et en fin de vie à des fins de recyclage. Dans de nombreux cas, la disponibilité de ces matériaux dépend des niveaux d'activité de certains secteurs ou clients auxquels Umicore fournit ses services de recyclage en boucle fermée. Un portefeuille diversifié et une présence géographique étendue contribuent à atténuer les risques de surexposition à un marché en particulier.

**Commentaires 2015** : Pour la plupart des marchés finaux d'Umicore, la conjoncture économique s'est améliorée. Les revenus ont été légèrement supérieurs à ceux de 2014. Les bénéfices ont été moins élevés en raison des effets des prix des métaux moins élevés sur les résultats du business group Recycling.

### Risque technologique

Umicore est un groupe de technologie des matériaux qui met l'accent sur le développement de matériaux et de procédés innovants. Le choix et le développement de ces technologies représentent à la fois la principale opportunité et le principal risque pour Umicore. Afin de gérer ce risque et d'améliorer l'efficacité de la sélection des technologies et de la mise en place des processus, Umicore a mis en œuvre un processus de gestion de l'innovation technologique. Chaque année, elle procède à des analyses technologiques au niveau du Comité de direction. Toutes les business units sont également tenues de procéder à une analyse technologique annuelle. L'objectif est de vérifier la pertinence, le potentiel et les risques des technologies sélectionnées ou poursuivies et de garantir leur conformité à la vision stratégique d'Umicore.

En 2015, Umicore a mis sur pied un Innovation Excellence Board (IEB) composé de managers R&D seniors et dont l'objectif est d'améliorer la gestion de l'innovation au sein du Groupe. L'IEB a identifié des outils d'auto-évaluation visant à améliorer l'efficacité en R&D et à clarifier les feuilles de route technologiques. Ce système repose principalement sur un outil d'auto-évaluation pour les business units et la R&D du Groupe.

En termes d'organisation, les efforts d'Umicore en matière de recherche et développement englobent des initiatives à la fois au niveau du Groupe et au niveau des business units. Un Chief Technology Officer (CTO) a été nommé en 2005. Il a pour mission de stimuler les différents efforts en matière de recherche et développement à travers le Groupe, tout en veillant à aligner la feuille de route R&D sur les priorités stratégiques et à équilibrer les besoins technologiques actuels et les perspectives à long terme. Cinq plates-formes technologiques offrent un cadre aux éléments R&D qui possèdent un degré élevé de pertinence pour l'ensemble du Groupe, autrement dit Functional Materials, Recycling & Extraction Technology, Expert Services, Analytical Competences Centre et Support Functions. Des efforts sont également déployés pour promouvoir les pratiques d'excellence en termes de gestion des connaissances, de partage de l'information, de formation et de networking au sein de la communauté R&D chez Umicore.

Dans la mesure du possible, l'objectif est de poursuivre ces efforts de financement, quelles que soient les fluctuations à court terme des performances financières du Groupe. Au sujet du risque lié à la propriété intellectuelle (IP), un comité IP au niveau du Groupe coordonne la protection de la propriété intellectuelle et encourage les pratiques d'excellence dans ce domaine au niveau des business units, qui possèdent leurs propres comités IP.

**Commentaires 2015 :** En 2015, le Comité de direction a procédé à quatre analyses technologiques spécifiques, contre cinq en 2014. Ces analyses mettent l'accent sur les évolutions technologiques qui seront capitales à l'heure de concrétiser les ambitions de croissance définies dans Horizon 2020. Elles portent à la fois sur le développement des produits et des procédés et sur certaines fonctions de management ainsi que sur la gestion de l'innovation au niveau du Groupe.

### Risque d'approvisionnement

Afin de pouvoir assurer sa production, Umicore dépend d'approvisionnements en certains métaux ou matières premières à base de métaux. Certaines de ces matières premières sont relativement rares. Afin de réduire le risque de voir ces approvisionnements mis en péril, Umicore conclut dans la mesure du possible des contrats de longue durée avec ses fournisseurs. Dans certains cas, l'entreprise constitue des stocks stratégiques de certaines matières premières essentielles. Par ailleurs, l'entreprise tend à s'approvisionner en matières premières dans des zones géographiques distinctes. De même, en raison de l'importance qu'Umicore accorde au recyclage, ses besoins en approvisionnement ne dépendent que partiellement de matières premières primaires. En effet, une majeure partie des besoins de l'entreprise est

couverte par des approvisionnements issus de sous-produits industriels ou de matériaux en fin de vie. Umicore s'emploie dans la mesure du possible à établir avec ses clients une relation basée sur un modèle en boucle fermée, combinant en une seule offre le produit acheté par le client et le recyclage des déchets découlant de son utilisation. Umicore a rédigé une Charte d'approvisionnement durable pour améliorer davantage l'approche de l'entreprise envers l'approvisionnement durable. Elle est mise en place en collaboration avec les fournisseurs d'Umicore.

**Commentaires 2015 :** Umicore a maintenu ses efforts de mise en conformité avec le Dodd Frank Act aux États-Unis. Ses approvisionnements ne concernent pas des minerais issus de zones de conflit, et la Société n'est donc pas assujettie au Dodd Frank Act. Néanmoins, l'entreprise a abordé préventivement cette question avec plusieurs de ses clients et fournisseurs. Chez Precious Metals Refining, les sites d'Hoboken et de Guarulhos, ont été certifiés comme fonderie n'utilisant pas des ressources issues de zones de conflits par la London Bullion Market Association (LBMA) suite à un audit des procédés et des filières d'approvisionnement. Les sites de Jewellery & Industrial Metals à Pforzheim, Vienne et Bangkok sont reconnus en tant que participant au programme Chain of Custody du Responsible Jewellery Council (RJC). Pour de plus amples informations veuillez-vous référer au rapport annuel consolidé. La politique relative aux minéraux issus de zones de conflits d'Umicore est accessible sur <http://www.umicore.com/en/media/topicsofinterest/conflictMinerals/>.

#### Risque de substitution

Umicore et ses clients entendent dégager le meilleur rapport coût/performance pour les matériaux. Le risque existe en permanence de voir les clients rechercher des matériaux de substitution afin de les intégrer à leurs produits, si Umicore devait ne pas offrir cet équilibre idéal. Ce risque est particulièrement présent dans les activités produisant des matériaux à base de métaux onéreux (en particulier ceux dont les prix sont depuis toujours sujets à volatilité). Umicore tente d'aller au-devant de cette tendance en développant elle-même des solutions de substitution faisant appel à des matériaux moins coûteux, aux prix moins volatiles et, dans la mesure du possible, sans impact sur les performances du produit du client.

**Commentaires 2015 :** En 2015, aucune évolution notable n'a eu lieu en matière de risque de substitution.

#### Risque législatif

À l'instar de nombreuses entreprises, Umicore est exposée aux changements du cadre réglementaire dans les pays et régions où elle déploie ses activités. Il convient de noter que les activités d'Umicore peuvent tirer parti de certaines tendances législatives, notamment celles relatives aux contrôles plus rigoureux des émissions des véhicules et au recyclage obligatoire des produits en fin de vie, comme les appareils électroniques.

Certaines législations environnementales représentent de véritables défis opérationnels. La directive REACH est entrée en vigueur en juin 2007 dans toute l'Union européenne. Elle a imposé la création de nouvelles procédures opérationnelles concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques. Umicore a créé un réseau opérationnel de gestionnaires REACH au sein de chaque business unit, coordonné par un manager responsable de la mise en œuvre de REACH.

Umicore surveille attentivement tous les changements d'interprétation ainsi que les guides techniques, susceptibles d'avoir une incidence sur sa stratégie de déploiement REACH. Umicore est activement impliquée dans des groupes de travail au sein de fédérations sectorielles afin

de garantir la cohérence de l'approche et la compréhension de la spécificité des métaux par les instances réglementaires et les entreprises.

Étant donné que le paysage réglementaire pourrait évoluer à l'avenir, seules quelques-unes de nos substances figurent actuellement sur la liste des candidats à une homologation REACH potentielle. Au total, les produits vendus qui contiennent ces substances représentent moins de 0,5% des revenus d'Umicore. L'ajout d'une substance à la "liste des substances candidates" REACH est la première étape d'un processus d'évaluation scientifique rigoureuse et détaillée des risques afin de déterminer si cette substance peut toujours être utilisée ou si elle doit être remplacée dans la cas où il existe des alternatives économiquement et techniquement faisables.

**Commentaires 2015** : Dans le cadre de la maintenance régulière, environ 20 dossiers REACH ont été actualisés en 2015 avec de nouvelles informations sur la composition, les utilisations ou le rapport sur la sécurité chimique. Quatre d'entre eux ont été actualisés dans le cadre d'une demande de l'ECHA, avec des résultats d'étude supplémentaires. Six nouveaux enregistrements ont aussi été soumis.

#### 5.12.3.2. Risque financier

Comme mentionné ci-dessus, Umicore a mis en œuvre des Conditions minimales de contrôle interne afin de réduire les risques financiers. Voici les douze domaines concernés par ces MICR : le contexte de contrôle interne, la clôture et le reporting financier, les immobilisations corporelles, le Procure-To-Pay, l'Order-To-Cash, la gestion des stocks, la couverture, la trésorerie, les taxes, la gestion informatique, les ressources humaines, les voyages et événements. Un guide interne intitulé "The Umicore Financial Reporting Standard" fournit une définition commune des politiques comptables d'Umicore, de l'application de l'IFRS et des pratiques générales en matière d'établissement de rapports. Ci-dessous, nous vous résumons les trois principaux risques financiers. Vous trouverez une description complète des risques financiers et de leur gestion dans la note F3 des États financiers consolidés.

#### Risque de crédit et de dette

Umicore a pour but de protéger ses activités grâce à une gestion financière saine et au maintien d'un bilan solide. Bien qu'il n'y ait pas d'objectif fixé concernant le niveau de dette, la Société cherche en permanence à maintenir un label d'investissement de première qualité. Nous nous efforçons également de maintenir un équilibre sain entre les dettes à court et à plus long terme, ainsi qu'entre les dettes à taux d'intérêt fixe et celles à taux variable. Umicore dispose d'un processus de surveillance pour évaluer le risque de contrepartie dans le chef des banques. Umicore est exposée au risque de non-paiement par des tiers pour des ventes de biens ou d'autres transactions commerciales. Elle gère ce risque en menant une politique de risque de crédit. L'assurance-crédit sert souvent à réduire le niveau global du risque. Toutefois, certaines activités n'utilisent aucune assurance. Il s'agit essentiellement d'activités ayant une grosse concentration de clients, ou une relation bien spécifique et assez proche avec ces derniers. Dans ce cas, le coût de l'assurance n'est pas justifié par rapport au risque encouru. Les managers sont également encouragés à prêter une attention particulière à l'évolution des créances commerciales. Cette démarche s'inscrit dans le contexte de gestion des besoins en fonds de roulement et est en phase avec les efforts consentis par le Groupe afin de diminuer les capitaux engagés. Une grande partie de la rémunération variable des managers est liée au Rendement des Capitaux Engagés (ROCE).

### Risque de change

Umicore doit faire face à des risques de change structurels, transactionnels et translationnels. Des risques de change structurels surviennent lorsque l'entreprise génère, dans une devise, des revenus supérieurs aux coûts supportés dans cette même devise. La plus grande sensibilité en la matière est celle dérivant du dollar US. Le risque transactionnel lié aux devises est couvert systématiquement, tandis que l'entreprise a parfois recours à des couvertures structurelles des devises pour sécuriser les futurs flux de trésorerie.

Par ailleurs, l'entreprise s'expose à un risque de change translationnel lors de la consolidation des revenus des filiales qui n'utilisent pas l'euro comme devise pour les états financiers. Bien qu'Umicore ne couvre pas de manière systématique ce risque de change translationnel, il peut arriver que celui-ci fasse l'objet d'une couverture dans des cas particuliers.

### Risque lié au prix des métaux

Umicore est exposée à des risques liés au prix des métaux que le Groupe traite ou recycle. Le risque structurel est principalement imputable à l'influence des prix des métaux sur les bonis de métaux issus du traitement de matériaux fournis par nos clients. Les risques transactionnels relatifs au prix des métaux sont liés à la sensibilité envers les variations de prix entre le moment où les matières premières sont achetées (c.-à-d. quand le métal est "priced in") et celui où les produits sont vendus (c.-à-d. quand le métal est "priced out"). Un autre risque existe au sein du stock de métaux immobilisés. Il est lié à la chute du prix du marché sous la valeur comptable de ces stocks. Le risque transactionnel lié aux métaux est couvert systématiquement dans la mesure du possible. De plus, l'entreprise a parfois recours à des couvertures structurelles des métaux pour sécuriser les futurs flux de trésorerie.

### Fiscalité

La charge fiscale incluse dans les états financiers est la meilleure estimation fiscale du Groupe. Jusqu'à la finalisation des contrôles fiscaux par les autorités, une certaine incertitude plane quant aux impôts à payer pour la période. La politique du Groupe est de transmettre sa déclaration fiscale dans les délais légaux, et de collaborer avec l'administration fiscale pour être certaine que les affaires fiscales du Groupe soient aussi exactes que possible, et que toute divergence d'interprétation du droit fiscal soit résolue le plus rapidement possible. Étant donné l'ampleur et la nature internationale du Groupe, la TVA, la taxe de vente et les prix de transfert intra-entreprise sont des risques fiscaux inhérents, comme pour d'autres entreprises internationales. Les modifications apportées au droit fiscal ou à son application dans des domaines comme le prix de transfert, la TVA, les dividendes étrangers, les crédits d'impôt pour la R&D, ainsi que les abattements fiscaux, pourraient grever le taux d'imposition réel du Groupe, et avoir des répercussions défavorables sur ses résultats financiers.

**Commentaires 2015** : Aucun changement important n'est intervenu en ce qui concerne la nature des risques financiers encourus par Umicore en 2015.

## **6. SUCCURSALES**

La Société n'a pas de succursales.

## **7. CONTINUITE**

La Société n'a pas de pertes reportées. L'article 96.6° du Code des sociétés n'est pas d'application.

## **8. FAITS MARQUANTS**

Nous nous référons au § 2 « *Evènements survenus* » après la clôture et au § 3 « *Développement de la Société* ».

## **9. CONFLITS D'INTERETS**

Le 5 février 2015, préalablement à toute délibération ou décision à ce sujet, Marc Grynberg a déclaré qu'il avait un conflit d'intérêts direct de nature patrimoniale dans la mise en œuvre des décisions prises par le Conseil d'administration au sujet de l'évaluation de sa performance et de sa rémunération (y compris l'octroi d'actions et d'options).

En vertu de l'article 523 du Code des sociétés, Marc Grynberg n'a pris part ni aux délibérations ni au vote du Conseil d'administration concernant cette décision.

Ces décisions ont eu/auront les conséquences patrimoniales suivantes :

### a) Rémunération en espèces :

L'Administrateur Délégué a perçu une rémunération fixe de 660.000 EUR en 2015. Egalement en 2015 il a reçu une rémunération variable en espèces de 175.000 EUR (partie non-différée de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2014) en 2015.

Par ailleurs il a perçu en 2015 un montant brut de 72.900 EUR à titre de première moitié du paiement différé de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2013 basée sur le critère de rentabilité retenu au niveau du Groupe Umicore, c'est à dire la moyenne de deux ans du rendement des capitaux investis (ROCE) pour les années de référence 2013 et 2014 (soit 12,9% donnant lieu à un paiement de 54%), ainsi qu'un montant brut de 90.450 EUR à titre de deuxième moitié du paiement différé de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2012 basée sur la moyenne de trois ans du ROCE du Groupe Umicore pour les années de référence 2012, 2013 et 2014 (soit 14,2% donnant lieu à un paiement de 67%).

En 2016 il recevra la première moitié de sa rémunération variable en espèces différée pour l'année de référence 2014 basée sur (1) la moyenne de deux ans du ROCE du Groupe Umicore pour les années de référence 2014 et 2015 et (2) la mesure dans laquelle les objectifs de performance pour les mêmes années de référence 2014 et 2015, tels qu'approuvés par le Conseil d'administration, ont été atteints. La deuxième partie de sa rémunération variable en espèces différée pour l'année de référence 2014 sera payée en 2017 sur base (1) de la moyenne de trois ans du ROCE du Groupe Umicore pour les années de référence 2014, 2015 et 2016, et (2) de la mesure dans laquelle les objectifs de performance pour les mêmes années de référence 2014, 2015 et 2016, tels qu'approuvés par le Conseil d'administration, ont été atteints.

La fourchette du ROCE est fixée entre 7,5% (= paiement de 0%) et 17,5% au maximum (= paiement de 100% si tous les objectifs sont atteints). Si le ROCE se situe entre l'un des pourcentages susmentionnés, le montant à verser sera calculé au prorata. De plus, les paiements différés seront ajustés vers le haut ou vers le bas en fonction de la mesure dans

laquelle les objectifs de performance, tels qu'approuvés par le Conseil d'administration pour la période de référence concernée ont été atteints.

b) Octroi d'actions et d'options sur actions :

Les conséquences patrimoniales pour la Société sont : 1) soit, aussi longtemps que la Société décide de garder les actions qu'elle détient aujourd'hui : le coût de financement et la possibilité de maintenir ces titres dans son portefeuille jusqu'à la date de livraison des actions attribuées ou la date d'exercice des options; ou, 2) si, et dans la mesure où Umicore déciderait de vendre ces actions à une date ultérieure, la différence entre le prix d'exercice des options et la valeur de marché des actions qu'Umicore devrait racheter à cette date.

En 2015, aucune transaction spécifique ou engagement contractuel n'ont été établis entre, d'une part, un membre du Conseil d'administration ou du Comité de direction et, d'autre part, Umicore ou une de ses filiales.

**10. DECHARGE**

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous demandons d'accorder la décharge aux administrateurs et au commissaire pour le mandat exercé au cours de l'exercice comptable 2015.

Pour le Conseil d'administration  
Bruxelles, le 11 mars 2016.

Marc Grynberg  
Administrateur Délégué

Thomas Leysen  
Président