

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

RAPPORT DE GESTION STATUTAIRE– EXERCICE 2017

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 2017 et soumettons ledit rapport à votre approbation.

1. RESULTAT ET ETAT DE LA SOCIETE

1.1. COMPTE DE RESULTATS

1.1.1. RESULTAT

L'exercice social 2017 d'Umicore (ou la « Société ») se clôture par un bénéfice net après impôts de 149.816 KEUR comparé à un bénéfice de 148.537 KEUR pour l'exercice précédent. Ceci représente une augmentation de 1.279 KEUR, se répartissant comme suit :

Compte de résultats	31/12/2017	31/12/2016	Delta
Résultat d'exploitation - récurrent	59 774	37 661	22 113
Résultat d'exploitation - non récurrent	0	-34 625	34 625
Résultat d'exploitation	59 774	3 036	56 738
Résultat financier - récurrent	97 919	184 949	-87 030
Résultat financier - non récurrent	-6 603	-40 125	33 522
Résultat financier	91 316	144 824	-53 508
Résultat de l'exercice avant impôts	151 090	147 860	3 230
Impôts sur le résultat	-1 274	677	-1 951
Résultat net de l'exercice	149 816	148 537	1 279

1.1.2. RESULTAT D'EXPLOITATION

L'amélioration du résultat d'exploitation pour la période 2017 par rapport à 2016 s'explique par une meilleure performance des unités Energy & Surface Technology grâce à leur croissance et à de meilleures conditions de marché. Aucun résultat opérationnel non récurrent n'est rapporté en 2017 contre un montant de 34.625 KEUR en 2016 correspondant au montant de l'amende de la BU Building Products de l'autorité de la concurrence française qui a été payé directement par Umicore.

1.1.3. CONTEXTE ECONOMIQUE PAR ACTIVITE

A. RECYCLING

Les revenus de **Precious Metals Refining** sont restés stables en glissement annuel, la croissance des volumes et l'environnement tarifaire plus favorable pour les métaux étant neutralisés par des conditions commerciales un peu moins avantageuses au second semestre.

La mise en service de la capacité supplémentaire à Hoboken au cours de l'année a permis d'augmenter le débit de production et les volumes traités par rapport à l'exercice précédent. L'arrêt programmé pour maintenance de la fonderie au dernier trimestre s'est bien déroulé et l'exploitation a ensuite repris normalement.

Alors que la disponibilité des sous-produits industriels et des matériaux en fin de vie a soutenu la mise en service de la capacité, la concurrence accrue dans certains segments a eu un impact négatif sur les conditions commerciales.

Début 2017, Umicore a annoncé une série de projets visant à encore améliorer les performances environnementales du site d'Hoboken. À cet égard, la modernisation de la raffinerie de plomb se poursuit, en vue de réduire davantage le risque de rejets.

B. ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES

Les revenus et les volumes de **Rechargeable Battery Materials** ont été sensiblement plus élevés par rapport à l'année précédente, sous l'impulsion d'une forte demande pour les matériaux pour cathode d'Umicore utilisés dans les batteries Li-ion pour les principales applications (transports, applications portables et stockage d'énergie). La mise en service rapide de capacités additionnelles de production en Chine et en Corée a soutenu cette croissance rapide sur l'ensemble de l'année et a permis une accélération au second semestre.

Le principal moteur soutenant la forte demande pour les matériaux exclusifs d'Umicore NMC (nickel-manganèse-cobalt) commercialisés sous la marque Cellcore® a été l'augmentation de la demande en voitures électriques, notamment la croissance de 65% des ventes de voitures tout électriques et de voitures hybrides rechargeables pour atteindre environ 1,3 millions d'unités en 2017.

La demande globale pour les batteries Li-ion rechargeables utilisées dans les véhicules électriques poursuivra sa croissance rapide au fur et à mesure du déploiement des stratégies d'électrification des constructeurs automobiles. Le renforcement supplémentaire des normes futures en matière d'émissions, notamment en Chine et en Europe, conduit les constructeurs à lancer plus de modèles électriques avec des autonomies accrues. NMC est la solution chimique de choix pour les batteries utilisées dans les voitures hybrides rechargeables et dans les voitures tout électriques et la demande pour cette solution chimique est en forte croissance. Umicore bénéficie de manière disproportionnée de cette tendance, grâce à son offre concurrentielle d'une large gamme de produits NMC de haute qualité, adaptés aux transports, grâce à sa capacité unique d'accroître sa production et grâce à sa qualification précoce auprès d'un grand nombre de fabricants de batteries et de constructeurs automobiles.

Les revenus de **Cobalt & Specialty Materials** ont sensiblement augmenté en glissement annuel, dopés par la croissance des volumes et des conditions de marché favorables pour toutes les activités, en particulier pour les activités de raffinage, de recyclage et de distribution. La demande de produits chimiques à base de nickel, de précurseurs pour batteries et de carboxylates métalliques, a aussi été soutenue.

Le chantier de modernisation et d'expansion de la raffinerie de cobalt et de nickel à Olen progresse dans de bonnes conditions. Les installations devraient entrer en service au second semestre 2018.

Les revenus d'**Electro-Optics Materials** ont été stables par rapport à l'exercice précédent, la hausse des revenus des finitions optiques infrarouges et des substrats étant neutralisée par une contribution plus faible des activités de raffinage et de recyclage. Les revenus pour le tétrachlorure de germanium sont restés stables.

C. ACTIVITES ABANDONNEES

Umicore a finalisé la vente de **Building Products**, y compris les activités belges, à Fedrus International le 29 septembre 2017. Ces activités belges étaient déjà logées dans une entité juridique distincte depuis 2015.

D. CORPORATE

Les charges totales du Groupe ont augmenté en comparaison avec 2016 principalement en raison des projets d'acquisitions et de cessions d'activités.

1.1.4. RESULTAT FINANCIER

Les revenus de dividendes s'élevaient à 152.495 KEUR fin décembre 2017, comparé à 239.746 KEUR à la fin décembre 2016, soit une diminution de 87.251 KEUR. Les dividendes les plus importants ont été distribués par Umicore International (145.000 KEUR en 2017 contre 230.000 KEUR en 2016). Des dividendes ont également été reçus d'Umicore Korea (2.861 KEUR) et d'Umicore Specialty Materials Brugge (4.400 KEUR).

Les charges d'intérêt en 2017 ont par ailleurs diminué comparé à l'exercice précédent (46.130 KEUR comparé à 54.627 KEUR en 2016) en raison des dettes à court et long terme aussi bien externes qu'au sein du groupe.

Les résultats financiers non-récurrents se sont améliorés de manière significative passant d'une perte de 40.125 KEUR à une perte de 6.603 KEUR en 2017, soit une amélioration de 33.522 KEUR. Les résultats de 2017 comprennent principalement des pertes suite à la comptabilisation de réductions de valeurs sur la participation dans Umicore Argentina (2.698 KEUR) et sur les actions de Nyrstar pour un montant de 3.052 KEUR, (taux de clôture le 31 décembre 2017 6,71 EUR /action contre 7,80 EUR/action fin de l'année 2016 soit une diminution de 1,09 EUR/action)

En 2017, le résultat non récurrent s'explique principalement par les réductions de valeur dans les participations d'Umicore France (34.622 KEUR), Umicore Finance Norway (6.698 KEUR), Umicore Argentina (3.387 KEUR) et dans les actions de Nyrstar (6,166 KEUR), partiellement contrebalancé par les profits réalisés (12.172 KEUR) sur la vente des activités de zinc en Belgique.

1.1.5. IMPOTS SUR LE RESULTAT

En 2017 le résultat d'impôt négatif comprend principalement du précompte étranger. En 2016 le résultat d'impôt positif était principalement expliqué par les crédits d'impôts de recherche, compensés en partie par du précompte étranger.

1.1.6. AFFECTATION DU RESULTAT

Le bénéfice à affecter fin décembre 2017 s'élève à 505.280 KEUR. Ceci comprend le bénéfice de l'exercice 2017 de 149.816 KEUR, le bénéfice reporté de 418.904 KEUR et la reprise de la réserve non-disponible pour actions propres à raison d'un montant de 7.862 KEUR. Ceci inclut également l'acompte sur dividende de 71.302 KEUR payé en août 2017.

1.2. BILAN

1.2.1. MOUVEMENT DU CAPITAL ET PRIMES D'EMISSION

Le 16 octobre 2017, chaque action Umicore a été divisée en 2 nouvelles actions. En conséquence, le capital au 31 décembre 2017 était représenté par 224.000.000 actions. Cette division n'a eu aucun impact sur le capital émis, ni sur les primes d'émission. Il n'y pas eu d'autres mouvements de capital et de primes d'émission en 2017.

1.2.2. ACTIONS PROPRES

La valeur des actions propres a diminué de 89.616 KEUR au 31 décembre 2016 à 81.754 KEUR au 31 décembre 2017. Cette variation de 7.862 KEUR s'explique comme suit :

Actions propres	Nombres	KEUR
Solde au 01/01/2017	2 673 150	89 616
Achats d'actions propres	414 865	21 806
Exercices d'options et attribution d'actions gratuites 01/17 -15/10/17	-790 294	-28 057
Split des actions 16/10/2017	2 297 721	0
Exercices d'options et attribution d'actions gratuites 16/10/17 -12/17	-89 875	-1 611
Solde au 31/12/2017	4 505 567	81 754

Le solde représente 2,01% du nombre total des actions émises.

1.2.3. INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles nettes sont passées de 117.183 KEUR fin décembre 2016 à 110.018 KEUR en 2017 soit une diminution de 7.165 KEUR,

Pour l'exercice 2017, les investissements en immobilisations incorporelles s'élevaient à 31.059 KEUR. Ces investissements concernent principalement l'acquisition de brevets (4.385 KEUR), la capitalisation des coûts de recherche et développement (22.491 KEUR), des frais IS capitalisés (1.514 KEUR) et des droits d'émission de CO2 (1.748 KEUR).

1.2.4. INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles nettes ont augmenté de 365.507 KEUR fin décembre 2016 à 398.464 KEUR en 2017, soit une augmentation de 32.957 KEUR.

Les nouveaux investissements en immobilisations corporelles en 2017 s'élevaient à 90.635 KEUR. Les principaux investissements ont été réalisés sur les sites d'Hoboken (56.345 KEUR) et d'Olen (30.876 KEUR).

A la fin de l'année d'exercice 2017 les immobilisations corporelles comprennent un montant de 3.066 KEUR correspondant à un leasing financier pour un investissement sur le site d'Olen.

Les investissements à Hoboken sont principalement liés au programme d'expansion de capacité initié en 2014. De plus, Umicore a procédé à une série d'investissements en vue de réduire les rejets de métaux et de moderniser les actifs de production, principalement de la raffinerie de plomb.

Sur le site CSM à Olen les principaux investissements concernent la construction du nouveau bâtiment et des installations pour le raffinage du cobalt qui sont prévus d'être mise en service pendant la deuxième partie de l'année 2018, ainsi que la construction d'un nouveau restaurant, qui a été inauguré en janvier 2018.

Sur le site d'EOM à Olen, High Purity Chemicals a complété avec succès l'amélioration de l'équipement. La rénovation du bâtiment métallurgique et des bâtiments administratifs a été initiée à la fin de 2017 et est prévue d'être finalisée en 2021.

1.2.5. IMMOBILISATIONS FINANCIERES

La valeur des immobilisations financières a augmenté de 244.191 KEUR à 3.609.219 KEUR.

Les mouvements les plus importantes concernent l'augmentation de capital dans Umicore International (250.000 KEUR) et Umicore Argentina (3.202 KEUR), une moins-value réalisée sur la vente de Umicore Building Products Pologne et des réductions de valeur comptabilisées sur les participations dans Umicore Argentina (-2.698 KEUR), Umicore Finance Norway (-711 KEUR) et Nyrstar – voir également § 1.1.4 ci-dessus.

1.2.6. INVENTAIRES

Globalement, la valeur des inventaires est restée relativement stable montrant une légère diminution de 12.380 KEUR, passant de 351.864 KEUR au 31 décembre 2016 à 339.484 KEUR fin 2017.

La diminution s'explique principalement par la hausse des valeurs d'inventaires de matières premières (+9.969 KEUR) et des paiements anticipés (+5.567 KEUR) compensée par des diminutions des travaux en cours (-11.281 KEUR) et des produits finis (16.636 KEUR). L'impact combiné du prix des métaux et des variations de volume dans les différentes Business Units résulte dans cette variation limitée de la valeur globale de l'inventaire.

1.2.7. CREANCES A UN AN AU PLUS

Les créances à un an au plus ont augmenté de 165.528 KEUR comparé à 2016 s'expliquant principalement par une augmentation des créances commerciales (+131.850 KEUR), principalement expliqué par l'impact des prix des métaux et des volumes plus élevés dans les unités Energy & Surface Technology.

1.2.8. PLACEMENTS DE TRESORERIE

Les investissements en actions propres ont diminué de 89.616 KEUR à 81.754 KEUR : voir 1.2.2. « *Actions propres* ».

1.2.9. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges ont augmenté de 5.651 KEUR, ce qui s'explique principalement par l'augmentation des coûts pour les stock-options (+11.261 KEUR) partiellement compensée par une diminution des provisions pensions (-4.087 KEUR). Les différences restantes s'expliquent par des mouvements des provisions litiges et environnement.

1.2.10. DETTES FINANCIERES (long terme et court terme)

Comparées à décembre 2016 les dettes financières ont augmenté de 366.209 KEUR.

Les dettes à long terme montrent une augmentation nette de 690.000 KEUR, représentant l'emprunt Schuldschein et les offres de placements privés aux Etats-Unis.

D'autre part, un prêt à long terme de 978.000 KEUR à Umicore Long Term Finance a été transféré vers les dettes à court terme en vue de son remboursement en 2018.

Les prêts à court terme montrent une augmentation de 654.333 KEUR, qui s'explique principalement par le transfert de la tranche des prêts à long terme qui vient à échéance en 2018 (+ 978.000 KEUR), ainsi que par la diminution de la position nette d'emprunt à court terme intragroupe, principalement avec Umicore Financial Services, s'élevant à -273.667 KEUR et le remboursement de la tranche des prêts long terme arrivés à échéance dans l'année 2017 (-50.000 KEUR).

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 ou « ETP ») sur la paie d'Umicore en Belgique en fin d'année a légèrement augmenté de 2.661 fin 2016 vers 2.731 en 2017. En moyenne Umicore employait 2.683 ETP au cours de l'exercice 2017.

Développement du personnel

La formation et le développement sont considérés comme des investissements-clés en termes de renforcement des compétences. Umicore attend de ses employés qu'ils 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 (129.146 heures en 2017 comparé à 135.531 heures en 2016).

Employeur attractif

Umicore vise à être un employeur attractif aussi bien pour son personnel actuel que futur. En 2017 Umicore a une fois de plus été reconnu comme "Top Employer" par le Top Employer Institute.

Sécurité et santé

En 2017 Umicore a enregistré 29 accidents avec arrêt de travail en Belgique en 2017 comparé à 34 accidents en 2016. Au total, 1.053 jours ont été perdus, soit une diminution par rapport aux 1.662 jours rapportés en 2016. Cette performance est toujours en dessous de l'objectif de zéro accident avec arrêt de travail qu'Umicore ambitionne. Vingt-trois de ces accidents ont été enregistrés sur le site de Hoboken (Recycling). Le management du site a lancé une campagne de sécurité d'envergure basée sur la passion pour la sécurité, l'attention aux autres et le travail d'équipe avec le but d'instaurer et de maintenir une culture de sécurité où chacun prend soin de sa sécurité et de celle de ses collègues.

Le projet global de mise en place de procédures de sécurité a encore progressé avec la finalisation des normes et directives de procédures de sécurité relatives à « l'intégrité du design », « l'intégrité technique » et « l'intégrité opérationnelle ». Avec ces publications, la documentation des procédures de sécurité est complète.

2. EVENEMENTS SURVENUS APRES LA CLOTURE

Le 12 février 2018 le capital de la Société a été augmenté de 50.000.000 EUR par l'émission de 22.400.000 actions nouvelles. Les nouvelles actions ont été entièrement souscrites et libérées pour un montant total de 891.520.000 EUR (prime d'émission incluse). Cette augmentation de capital a eu lieu dans le cadre du capital autorisé et a été réalisée par un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels dans le cadre d'une procédure de constitution accélérée du livre d'ordres (« *accelerated bookbuilding* »). L'augmentation de capital a été réalisée avec suppression du droit de préférence des actionnaires existants.

Le produit du placement sera utilisé afin de financer les investissements de croissance, en particulier dans les matériaux pour cathodes, et fournira davantage de flexibilité financière afin d'effectuer des acquisitions et de conclure des partenariats potentiels qui renforceraient davantage l'offre d'Umicore en matériaux destinés à la mobilité propre et en recyclage.

Les nouvelles actions générées par l'augmentation de capital donneront droit à un versement de dividende de 0,375 EUR correspondant au solde du dividende annuel brut pour 2017, sous condition de l'approbation des actionnaires d'un dividende annuel pour l'exercice complet de 0,70 EUR par action.

3. DEVELOPPEMENT DE LA SOCIETE.

Le processus de désinvestissement des activités de zinc a été clôturé avec la vente de Building Products à Fedrus International fin septembre 2017.

Nous vous renvoyons également vers le point précédent concernant l'augmentation de capital et son impact prévu sur le développement de la Société.

Une description plus élaborée du développement général de la Société et des tendances significatives, opportunités et risques est disponible dans le rapport relatif aux comptes consolidés.

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).

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/storage/main/20170425corpgovcharterfr.pdf>) 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. L'Umicore Way est étayé par des codes et polices d'entreprise détaillés, dont la plus importante est la Charte de Conduite.

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, du CEO 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 2017.

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 spécifiquement 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 au CEO, 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 également 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 ensuite 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 l'approche d'Umicore en matière de 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 Chine, en Amérique du Nord, au Japon et en Amérique du Sud. 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 2017, 224.000.000 d'actions Umicore étaient en circulation, comparé à 112.000.000 au 31 décembre 2016. Cette augmentation s'explique par la division des actions approuvée par l'assemblée extraordinaire des actionnaires tenue le 7 septembre 2017, suite à laquelle chaque action existante a été divisée en deux actions nouvelles à dater du 16 octobre 2017. Les nombres d'actions mentionnés ci-dessous ont été calculés sur base de la situation après la division des actions.

Les actionnaires suivants avaient déclaré une participation égale ou supérieure à 3% au 31 décembre 2017 (les participations reproduites ci-dessous sont celles notifiées par les actionnaires concernés dans leur déclaration de transparence) :

- Family Trust Desmarais, Albert Frère et Groupe Brussel Lambert SA:	33.605.672 actions (15,00%)
- BlackRock Inc.:	10.876.681 actions (4,86%)
- Vanguard International Growth Fund:	6.775.231 actions (3,02%)
- Stichting Pensioenfonds ABP/APG Asset Management N.V.:	6.728.778 actions (3,00%)

Au 31 décembre 2017, Umicore détenait 4.505.567 actions propres, soit 2,01% 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, 1.597.551 actions propres ont été affectées à l'exercice d'options sur actions du personnel et 71.912 ont servi à l'octroi d'actions, dont 10.312 aux membres du conseil d'administration, 54.800 aux membres du comité de direction et 6.800 dans le cadre de la conversion partielle en actions du bonus du CEO.

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 d'Umicore.

En 2017, Umicore a payé un dividende brut de 1,30 EUR (soit 0,65 EUR sur base de la situation après la division des actions) par action pour l'exercice 2016, soit une augmentation de 0,10 EUR (soit 0,05 EUR sur base de la situation après la division des actions) par rapport au dividende brut relatif à l'exercice 2015.

En juillet 2017, 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 0,65 EUR (soit 0,325 EUR sur base de la situation après la division des actions) par action a été versé le 29 août 2017.

5.3.3. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES EN 2017

L'assemblée générale annuelle a eu lieu le 25 avril 2017. 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 2016. A la même assemblée, Madame Liat Ben-Zur et Monsieur Gérard Lamarche ont été nommés respectivement administrateur indépendant et administrateur, chacun pour une durée de trois ans. Par ailleurs le mandat d'administrateur indépendant de Madame Ines Kolmsee a été renouvelé pour trois ans. L'assemblée générale annuelle des actionnaires a également approuvé la rémunération du conseil d'administration pour 2017. Les informations détaillées concernant la rémunération des administrateurs en 2017 peuvent être consultées dans le rapport de rémunération.

Egalement en date du 25 avril 2017 une assemblée générale extraordinaire des actionnaires a approuvé le renouvellement de l'autorisation conférée à la Société et ses filiales directes, en vue d'acquiescer sur un marché réglementé des actions de la Société dans les limites de 10% du capital social, à un prix par action compris entre 2,00 EUR et 37,50 EUR (montants adaptés suite à la division des actions). Cette autorisation est valable jusqu'au 31 mai 2021 inclus.

Enfin, des assemblées générales spéciale et extraordinaire ont été tenues le 7 septembre 2017, lesquelles ont approuvé deux clauses de changement de contrôle, de même que la division de chaque action existante en deux nouvelles actions à dater du 16 octobre 2017, ainsi que la suppression d'une clause statutaire concernant les fractions d'actions et une modification de la date de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

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. Le mandat des administrateurs 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, décidant à la majorité simple. Aucun quorum de présence n'est requis pour la révocation d'administrateurs. Les statuts permettent au conseil d'administration 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 2017, le conseil d'administration était composé de dix membres : neuf administrateurs non exécutifs et un administrateur exécutif.

À la même date, six 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. Trois des dix membres du conseil d'administration en fonction au 31 décembre 2017 étaient des femmes. Umicore atteint dès lors le quota de représentativité d'un tiers imposé par le Code des sociétés, qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2017.

Le conseil d'administration présente une grande diversité de compétences, de formations et d'expériences. Cette diversité est garante de l'efficacité de cet organe de gouvernance pour Umicore.

Le conseil d'administration compte trois femmes et six nationalités parmi ses dix membres. La diversité se marque aussi en termes de formations universitaires : ingénierat, droit, économie, finance, et langues appliquées. L'expérience sectorielle cumulée du conseil d'administration est large et couvre les secteurs de l'automobile, de l'électronique, de la chimie, des métaux, de l'énergie, de la finance et de la joaillerie. L'expérience dans les secteurs public et privé et dans les régions où Umicore est active est aussi bien représentée. Dans son ensemble le conseil d'administration possède une solide expérience dans le domaine de la gestion d'opérations industrielles et compte neuf CEO, dont cinq sont toujours en fonction. Le conseil d'administration dispose aussi d'une expérience collective dans des thématiques directement reliées aux objectifs non financiers d'Horizon 2020 telles que santé-sécurité, attraction et fidélisation des talents et approvisionnement durable.

En 2017, la composition du conseil d'administration a connu les modifications suivantes :

- Madame Liat Ben-Zur a été nommée administrateur indépendant pour un terme de trois ans à l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 25 avril 2017 ;
- Monsieur Gérard Lamarche a été nommé administrateur pour un terme de trois ans à la même assemblée générale annuelle ;
- Le mandat d'administrateur de Monsieur Jonathan Oppenheimer a pris fin le 25 avril 2017 ;
- Le mandat d'administrateur indépendant de Madame Barbara Kux a pris fin le 25 avril 2017 ;
- Monsieur Ian Gallienne a démissionné en sa qualité d'administrateur en date du 25 avril 2017.

5.4.2. RÉUNIONS ET THÈMES

Le conseil d'administration a tenu sept réunions ordinaires en 2017, dont deux par voie de conférence téléphonique. À une occasion, il a également pris des décisions par consentement unanime exprimé par écrit.

En 2017, le conseil d'administration a entre autres abordé les thèmes suivants :

- prestations financières du groupe Umicore ;
- approbation des états financiers annuels et semestriels ;
- arrêté des comptes annuels statutaires et consolidés, et approbation des rapports annuels statutaires et consolidés ;
- approbation de l'ordre du jour des assemblées générales ordinaire, spéciale et extraordinaire des actionnaires et convocation de celles-ci ;
- projets d'investissement et de désinvestissement ;
- évaluation en matière d'ESS, y compris concernant le développement durable ;
- rapports du comité d'audit ;
- opportunités stratégiques et défis opérationnels ;
- évolutions des affaires et mise à jour du marché ;
- projets M&A ;
- évaluation annuelle des performances du CEO et des autres membres du comité de direction ;
- plan de relève du conseil d'administration et du comité de direction ;
- évaluation de litiges en cours ;
- distribution d'un acompte sur dividende.

Le conseil d'administration a également visité le site Automotive Catalysts d'Umicore à Onsan (Corée du Sud) et l'usine Rechargeable Battery Materials à Cheonan (Corée du Sud).

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

Le président organise régulièrement des évaluations de la performance du conseil d'administration et de ses comités.

La prochaine évaluation aura lieu dans le courant du premier semestre de 2018 par le biais d'un questionnaire et/ou de discussions/débats au niveau du conseil d'administration.

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. Madame Ines Kolmsee assume les fonctions de président de ce comité.

La composition du comité d'audit a été modifiée à une reprise en 2017 : Monsieur Garrett a été remplacé par Monsieur Colin Hall comme membre du comité à dater du 29 juillet 2017.

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 2017. En marge de l'analyse des comptes 2016 et de ceux du premier semestre 2017, le comité a aussi abordé les thèmes suivants : la gestion des risques, les contrôles internes, la stratégie en matière d'IT et les services non-audit du commissaire de la Société. Le plan d'audit interne pour 2018 a été approuvé. Enfin, le comité d'audit a également traité le plan d'audit proposé pour 2017-2019 dans le contexte de la reconduction du mandat du commissaire.

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.

La composition du comité a subi une modification en 2017 : Madame Barbara Kux a été remplacée par Monsieur Mark Garrett comme membre du comité à dater du 25 avril 2017.

En 2017, le comité de nomination et rémunération s'est réuni à deux reprises. 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 2017. 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 le CEO, qui est désigné par le conseil d'administration. Les membres du comité de direction sont nommés par le conseil d'administration, sur proposition du CEO et sur recommandation du comité de nomination et de rémunération.

La composition du comité d'audit est restée inchangée en 2017.

Au 31 décembre 2017, le comité de direction était constitué de sept membres, y compris le CEO.

5.5.2. EVALUATION

Une évaluation de la performance de chaque membre du comité de direction est menée annuellement par le CEO, 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'est à dire sans le CEO) en vue d'évoquer et d'évaluer la performance du CEO.

Ces évaluations ont eu lieu le 9 février 2017.

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 et des obligations de lock-up imposées par le Code des sociétés en ce qui concerne certaines attributions d'actions.

Les options sur actions Umicore qui sont octroyées au CEO, 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 d'Umicore 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 qu'ils ne soient pas déchés 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, aucun des droits de vote afférents aux actions émises par la Société n'était suspendu au 31 décembre 2017 en vertu de la loi, à l'exception des 4.505.567 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 mise en 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 ont été modifiés à une reprise en 2017, suite à l'assemblée extraordinaire des actionnaires tenue le 7 septembre 2017, laquelle a approuvé une division des actions, la suppression d'une disposition temporaire concernant les fractions d'actions ainsi qu'une modification de la date de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

5.6.7. CAPITAL AUTORISÉ – RACHAT D' ACTIONS

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 2016 (résolutions publiées le 13 mai 2016) a renouvelé l'autorisation au conseil d'administration d'augmenter le capital du groupe, en une ou plusieurs fois, d'un montant maximum de 50.000.000 EUR. Au 31 décembre 2017, cette autorisation n'avait pas encore été utilisée. Elle est valable jusqu'au 12 mai 2021 inclus.

En vertu d'une résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 7 septembre 2017, la Société peut acquérir ses actions dans les limites de 10% du capital souscrit, à un prix par action compris entre 2,00 EUR et 37,50 EUR (montants adaptés suite à la division des actions approuvée le 7 septembre 2017). Cette autorisation est valable jusqu'au 31 mai 2021 inclus. La même autorisation a été accordée aux filiales directes de la Société. En 2017 la Société a racheté 828.730 actions propres 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 Umicore 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 25 avril 2017 a renouvelé le mandat de commissaire de PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises BCVBA/SCCRL pour une durée de trois ans. Le commissaire est représenté pour l'exercice de son mandat par Monsieur Kurt Cappoen.

Suite à la nouvelle législation en matière de services d'audit, le mandat du commissaire actuel, dont la nomination initiale date de 1993, ne pourra être reconduit qu'une seule fois, c.à.d. en 2020 (cette dernière pour autant qu'elle intervienne avant le 17 juin 2020).

Les critères d'indépendance du commissaire peuvent être obtenus auprès d'Umicore.

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 est décrite dans l'Umicore Dealing Code, qui peut être consulté 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 BEL20, 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 2016 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 BEL20, 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 au sein du comité de nomination et de rémunération du 20 janvier 2017.

Après examen de la rémunération globale des membres du conseil d'administration et de chaque composante de cette rémunération, le comité de nomination et de rémunération a conclu qu'il était nécessaire d'adapter le montant des émoluments fixes annuels, le comité de nomination et de rémunération a proposé au conseil d'augmenter les émoluments fixes annuels des membres du conseil d'administration de 7.000 EUR, les émoluments fixes annuels du président du conseil restant inchangés.

Le conseil d'administration du 9 février 2017 a suivi cette recommandation et l'assemblée générale annuelle des actionnaires a approuvé la rémunération des membres non exécutifs en date du 25 avril 2017.

En 2017 la rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration était composée des éléments suivants :

- **Président** : émoluments fixes annuels : 40.000 EUR + 5.000 EUR par présence à chaque réunion + 2.000 actions Umicore (sur base de la division de chaque action existante en 2 nouvelles actions en date du 16 octobre 2017).
- **Administrateur** : émoluments fixes annuels : 27.000 EUR + 2.500 EUR par présence à chaque réunion + 1.000 EUR par présence à chaque réunion pour les administrateurs résidant à l'étranger + 1.000 actions Umicore (sur base de la division de chaque action existante en 2 nouvelles en date du 16 octobre 2017).

La rémunération des membres des comités du conseil d'administration se présentait comme suit en 2017 :

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 2017

		(en €)	Participatio n aux réunions
Thomas Leysen (Président) (administrateur non exécutif)	Conseil d'administration		
	Rémunération fixe annuelle	40 000	
	Jetons de présence	5 000	7/7
	Valeur des 2.000 actions octroyées	62 540	
	Comité de nomination et de rémunération		
	Jetons de présence	5 000	2/2
	Rémunération totale	147 540	
	Avantage en nature voiture de société	2 767	
Marc Grynberg (administrateur exécutif)	Conseil d'administration		
	Aucune rémunération en tant qu'administrateur (cf. ci-dessous rémunération du CEO en 2017)		7/7
Liat Ben-Zur (administrateur indépendant, non exécutif) Nommée lors de l'AG annuelle du 25 avril 2017	Conseil d'administration		
	Rémunération fixe annuelle	18 567	
	Jetons de présence	3 500	4/4
	Valeur des 688 actions octroyées	21 514	
	Rémunération totale	54 081	
Françoise Chombar (administrateur indépendant, non exécutif)	Conseil d'administration		
	Rémunération fixe annuelle	27 000	
	Jetons de présence	2 500	7/7
	Valeur des 1.000 actions octroyées	31 270	
	Rémunération totale	75 770	
Ian Gallienne (administrateur non exécutif) Fin du mandat: 25 avril 2017	Conseil d'administration		
	Rémunération fixe annuelle	8 433	
	Jetons de présence	2 500	2/3
	Valeur des 312 actions octroyées et rétrocédées à GBL	9 756	
	Rémunération totale	23 189	
Mark Garrett (administrateur indépendant, non exécutif)	Conseil d'administration		
	Rémunération fixe annuelle	27 000	
	Jetons de présence	3 500	6/7
	Valeur des 1.000 actions octroyées	31 270	
	Comité d'audit		
	Rémunération fixe annuelle	5 000	
	Jetons de présence	3 000	3/3
	Comité de nomination et de rémunération		
Jetons de présence	3 000	1/1	
	Rémunération totale	96 270	
Colin Hall (administrateur non exécutif)	Conseil d'administration		
	Rémunération fixe annuelle	27 000	
	Jetons de présence	3 500	7/7
	Valeur des 1.000 actions octroyées et rétrocédées à GBL	31 270	
	Comité d'audit		
	Rémunération fixe annuelle	5 000	
Jetons de présence	3 000	1/1	
	Rémunération totale	90 770	
Ines Kolmsee (administrateur indépendant, non exécutif)	Conseil d'administration		
	Rémunération fixe annuelle	27 000	
	Jetons de présence	3 500	7/7
	Valeur des 1.000 actions octroyées	31 270	
	Comité d'audit		
	Rémunération fixe annuelle	10 000	
Jetons de présence	5 000	4/4	
	Rémunération totale	112 770	
Barbara Kux (administrateur indépendant, non exécutif) Fin du mandat: 25 avril 2017	Conseil d'administration		
	Rémunération fixe annuelle	8 433	
	Jetons de présence	3 500	3/3
	Valeur des 312 actions octroyées	9 756	
	Comité de nomination et de rémunération		
Jetons de présence	3 000	1/1	
	Rémunération totale	31 689	
Gérard Lamarche (administrateur non exécutif) Nommé lors de l'AG annuelle du 25 avril 2017	Conseil d'administration		
	Rémunération fixe annuelle	18 567	
	Jetons de présence	3 500	4/4
	Valeur des 688 actions octroyées et rétrocédées à GBL	21 514	
	Rémunération totale	54 081	
Eric Meurice (administrateur indépendant, non exécutif)	Conseil d'administration		
	Rémunération fixe annuelle	27 000	
	Jetons de présence	3 500	7/7
	Valeur des 1.000 actions octroyées	31 270	
	Rémunération totale	82 770	
Jonathan Oppenheimer (administrateur non exécutif) Fin du mandat: 25 avril 2017	Conseil d'administration		
	Rémunération fixe annuelle	8 433	
	Jetons de présence	3 500	1/3
	Valeur des 312 actions octroyées	9 756	
	Rémunération totale	21 689	
Rudi Thomaes (administrateur indépendant, non exécutif)	Conseil d'administration		
	Rémunération fixe annuelle	27 000	
	Jetons de présence	2 500	6/7
	Valeur des 1.000 actions octroyées	31 270	
	Comité d'audit		
	Rémunération fixe annuelle	5 000	
	Jetons de présence	3 000	4/4
	Comité de nomination et de rémunération		
Jetons de présence	3 000	2/2	
	Rémunération totale	96 270	

5.11.2. RÉMUNÉRATION DU CEO ET DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

5.11.2.1. Politique de rémunération s'appliquant au CEO et aux membres du comité de direction

Le comité de nomination et de rémunération définit les principes de la politique de rémunération du CEO 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 du CEO 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) soumis 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 du CEO et des membres du comité de direction reflète l'engagement de la Société de créer de la valeur pour ses actionnaires. Chaque année des actions sont octroyées au CEO et aux membres du comité de direction pour le compte de l'année précédente ; ces actions sont soumises à une période de blocage de trois ans. Vu qu'en droit belge les options sur actions sont irrévocablement taxées à la date de l'octroi, elles sont acquises à la date de l'octroi et par conséquent ne sont pas liées à des critères de performance individuelle ou 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 du CEO 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 du CEO et des membres du comité de direction par rapport aux sociétés cotées du BEL20 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.

Tableau synthétique de l'enveloppe de rémunération du CEO et des membres du comité de direction

Délai de conversion en cash		
Année en cours	Fixe	Révision annuelle sur base des pratiques de marché du BEL20 et d'entreprises européennes comparables
15 mois	Variable non différée 50%	Fixée de manière discrétionnaire sur base d'objectifs individuels
27 mois	Variable différée 25%	Sur base du ROCE du groupe et de la croissance EBIT du groupe sur une période de 2 ans (a, a-1)
39 mois	Variable différée 25%	Sur base du ROCE du groupe et de la croissance EBIT du groupe sur une période de 3 ans (a, a-1, a-2)
3 ans	Actions	Octroi en reconnaissance de services rendus pendant l'année de référence - non lié à des critères de performance individuelle 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 performance individuelle 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 évaluées par le comité de nomination et de rémunération sous réserve d'approbation par le conseil d'administration. Ce tableau est d'application jusqu'à l'année de référence 2016. Voir plus loin sous « *Rémunération variable différée du CEO et des membres du comité de direction* » pour les changements à partir de l'année de référence 2017 ».

5.11.2.2. Rémunération du CEO

Rémunération fixe

La rémunération fixe du CEO 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 potentielle du CEO, rétribuée en espèces, s'élève actuellement à 540.000 EUR, dont la moitié fait l'objet d'un paiement non-différé basé 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. Les critères financiers incluent le ROCE, l'EBIT et l'EBITDA avec le budget et l'évolution d'année en année comme références. Les objectifs d'ordre stratégique et en matière de durabilité sont liés à l'Horizon 2020 couvrant la performance économique, la chaîne de valeur et société, l'éco-efficacité et entreprise où il fait bon travailler.

Sur proposition du comité de nomination et de rémunération, le conseil d'administration du 9 février 2017 a approuvé un nouveau concept de rémunération variable différée applicable à partir des paiements effectués en 2018. Le nouveau concept vise à récompenser en fonction de la qualité des résultats (critère du ROCE au niveau du groupe) et de stimuler la croissance (critère de la croissance de l'EBIT au niveau du groupe).

Il a été convenu que le critère actuel du ROCE au niveau du groupe pour la rémunération variable différée sera maintenu et qu'un ajustement vers le haut ou une variable supplémentaire sera pris(e) en compte en fonction de la croissance de l'EBIT au niveau du groupe.

L'autre moitié, qui fait l'objet d'un paiement différé, est basée sur le critère de rentabilité du groupe Umicore, à savoir son ROCE (rendement des capitaux engagés), publié dans le rapport annuel. Le paiement différé est effectué sur plusieurs années. La moitié est versée après deux ans sur base de la moyenne de deux ans du ROCE. L'autre moitié est payée après trois ans, en prenant pour référence la moyenne de trois ans du ROCE. 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 le seuil minimum et l'objectif maximum, le montant à verser est calculé au prorata.

La variable supplémentaire, basée sur la rémunération variable cible, soit 270.000 EUR en ce qui concerne le CEO (variable cible de 135.000 EUR sur une période de deux ans et de 135.000 EUR sur une période de trois ans) sera déterminée en ajoutant à la variable cible un pourcentage égal à deux fois la moyenne du pourcentage de croissance de l'EBIT au niveau du groupe sur respectivement sur les deux dernières années et les trois dernières années. Un seuil de 2% de moyenne de croissance de l'EBIT sera appliqué, ce qui veut dire qu'aucun ajustement n'aura lieu en cas de croissance de l'EBIT inférieure à 2%.

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 du CEO 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 du CEO 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 du CEO.

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

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

Des actions Umicore sont octroyées au CEO sur décision discrétionnaire du conseil d'administration en reconnaissance des services rendus l'année précédente. Le nombre d'actions octroyées au CEO pour l'année 2017 s'élève à 10.400 (sur base de la division de chaque action existante en 2 nouvelles actions en date du 16 octobre 2017). Les actions sont bloquées pendant trois ans et ne sont pas soumises à quelque droit de déchéance.

Des options sur actions sont octroyées au CEO dans le cadre de plans d'intéressement annuels approuvés par le conseil d'administration. Le nombre d'options sur actions octroyées au CEO en 2017 s'élève à 150.000 (sur base de la division de chaque action existante en 2 nouvelles actions en date du 16 octobre 2017). 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 et les responsabilités.

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).

Sur proposition du comité de nomination et de rémunération, le conseil d'administration du 9 février 2017 a approuvé un nouveau concept de rémunération variable différée applicable à partir des paiements effectués en 2018. Le nouveau concept vise à récompenser en fonction de la qualité des résultats (critère du ROCE au niveau du groupe) et de stimuler la croissance (critère de la croissance de l'EBIT au niveau du groupe).

Il a été convenu que le critère actuel du ROCE au niveau du groupe pour la rémunération variable différée sera maintenu et qu'un ajustement vers le haut ou une variable supplémentaire sera pris(e) en compte en fonction de la croissance de l'EBIT au niveau du groupe. Le plan de rémunération variable différée incluant la variable supplémentaire sera mesuré collectivement pour les membres du comité de direction.

L'autre moitié, qui fait l'objet d'un paiement différé, est basée sur le critère de rentabilité du groupe, à savoir son ROCE (rendement des capitaux engagés), tel que publié dans le rapport annuel. 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. L'autre moitié est payée après trois ans, en prenant pour référence la moyenne de trois ans du ROCE. 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 le seuil minimum et l'objectif maximum, le montant à verser est calculé au prorata.

La variable supplémentaire, basée sur la rémunération variable cible, plus spécifiquement 150.000 EUR en ce qui concerne les membres du comité de direction (variable cible de 75.000 EUR sur une période de deux ans et de 75.000 EUR sur une période de trois ans) sera fixée en ajoutant à la variable cible un pourcentage égal à deux fois la moyenne du pourcentage de croissance de l'EBIT au niveau du groupe sur respectivement les deux dernières années et les trois dernières années. Un seuil de 2% de moyenne de croissance de l'EBIT sera appliqué, ce qui veut dire qu'aucun ajustement n'aura lieu en cas de croissance de l'EBIT inférieure à 2%. 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, le CEO fixe les objectifs individuels annuels de chaque membre du comité de direction sur la base de ses domaines de responsabilité. Les objectifs individuels annuels sont spécifiques, mesurables, acceptés, réalistes, définis dans le temps et tiennent compte de la performance financière globale annuelle du groupe, de la réalisation des objectifs stratégiques ainsi que des objectifs de développement durable du groupe et du respect de ses valeurs. Les critères financiers incluent le ROCE, l'EBIT et l'EBITDA avec le budget et l'évolution d'année en année comme références. Les objectifs d'ordre stratégique et en matière de durabilité sont liés à l'Horizon 2020 couvrant la performance économique, la chaîne de valeur et société, l'éco-efficacité et entreprise où il fait bon travailler.

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

Aucune disposition quelconque n'autorise la Société à recouvrer 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 2017 s'élève à 7.400 (sur base de la division de chaque action existante en 2 nouvelles

actions en date du 16 octobre 2017). 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 en 2017 s'élève à 35.000 (sur base de la division de chaque action existante en 2 nouvelles actions en date du 16 octobre 2017). 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 du CEO et des membres du comité de direction pour 2017

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

(en €)		CEO	Comité de direction (globalement)
Statut		Indépendant	
Délai de conversion en cash			
Année en cours	Rémunération fixe	680 000	2 435 000
15 mois	Variable non différée 50% (année de référence 2017)	220 000	790 000
27 mois	Variable différée 25% (année de référence 2016)	130 950	436 500
39 mois	Variable différée 25% (année de référence 2015)	133 650	408 375
3 ans	Actions	425 360	1 815 960
3 à 7 ans	Options sur actions	583 500	816 900
	Plans de pension		
	Plan à cotisations définies	47 600	139 919
	Plan à prestations définies (coût des services)	123 808	595 018
	Autres avantages		
	Frais de représentation, avantage en nature voiture de société, avantages assurances	46 223	141 735
Total		2 391 091	7 579 407

5.11.3. TRANSACTIONS ET DÉTENTION D'ACTIONNARIÉS ET D'OPTIONS SUR ACTIONS EN 2017

Transactions et détention d'options sur actions dans le chef du comité de direction en 2017

Nom	Options détenues au 31/12/2016	Options octroyées en 2017	Nombre d'options exercées en 2017	Prix moyen d'exercice (en €)	Année d'octroi des options exercées	Nombre d'option expirées	Options détenues au 31/12/2017**
Marc Grynberg	930 000	150 000	330 000	18,410	2011 / 2012	0	750 000
Stephan Csoma	105 000	35 000	0	-	-	0	140 000
Denis Goffaux	140 000	35 000	35 000	18,187	2013	0	140 000
Géraldine Nolens	71 000	35 000	12 000	18,187	2013	0	94 000
Filip Platteeuw	105 000	35 000	12 000	16,143	2014	0	128 000
Pascal Reymondet	105 000	35 000	35 000	16,143	2014	0	105 000
Marc Van Sande	140 000	35 000	70 000	17,165	2013 / 2014	0	105 000

* Le nombre d'options et le prix d'exercice tiennent compte de la division de l'action du 16 octobre 2017.

** Ces options peuvent être exercées à des prix d'exercice situés entre € 19,035 et € 25,500 (valeur après la division de l'action du 16 octobre 2017.)

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.

Détention d'actions du comité de direction en 2017

	Actions détenues au 31/12/2016	Actions détenues au 31/12/2017
Marc Grynberg	630 400	767 600
Stephan Csoma	21 800	29 200
Denis Goffaux	37 800	42 200
Géraldine Nolens	4 700	12 100
Filip Platteeuw	22 800	30 200
Pascal Reymondet	50 300	57 700
Marc Van Sande	38 800	46 200
Total	806 600	985 200

Détention d'actions du conseil d'administration en 2017

	Actions détenues au 31/12/2016	Actions détenues au 31/12/2017
Thomas Leysen	909 840	883 960
Liat Ben-Zur	-	688
Françoise Chombar	6 684	1 684
Mark Garrett	1 666	2 666
Colin Hall	-	-
Ines Kolmsee	4 610	5 610
Gérard Lamarche	-	3 000
Eric Meurice	1 666	2 666
Rudi Thomaes	5 410	4 400
Total	929 876	904 674

5.11.4. RELATIONS CONTRACTUELLES

Contrat entre Umicore et Marc Grynberg, CEO

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 au CEO 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^{er} 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^{er} juin 2010.

Stephan Csoma et Filip Platteeuw ont été nommés membres du comité de direction le 1^{er} 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^{er} 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.

Le conseil d'administration est libre de juger si la rémunération variable en espèces de tous les membres précités du comité de direction est censée faire partie 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^{er} 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 2017

Rémunération des administrateurs non exécutifs

Après examen de la rémunération globale des membres du conseil d'administration et de chaque composante de la rémunération, le comité de nomination et de rémunération a conclu que la rémunération était appropriée, à l'exception des émoluments fixes du président du conseil d'administration, laquelle est largement en dessous du niveau des entreprises européennes comparables. Le comité de nomination et de rémunération a proposé au conseil d'augmenter les émoluments fixes annuels du président du conseil de 20.000 EUR pour les porter à 60.000 EUR.

Le conseil d'administration du 8 février 2018 a suivi cette recommandation et a décidé de la soumettre à l'approbation des actionnaires.

Rémunération du CEO

Le comité de nomination et de rémunération du 7 février 2018 a revu la rémunération du CEO et des membres du comité de direction sur base d'une étude comparative avec des entreprises européennes de taille similaire et de l'indice BEL 20.

Sur proposition du comité de nomination et de rémunération, le conseil d'administration du 8 février 2018 a décidé d'augmenter la rémunération fixe annuelle du CEO de 20.000 EUR en la portant à 700.000 EUR à partir du 1^{er} janvier 2018.

Rémunération des membres du comité de direction

Le comité de nomination et de rémunération du 7 février 2018 a revu la rémunération des membres du comité de direction. Sur proposition du comité de nomination et de rémunération, le conseil d'administration du 8 février 2018 a décidé d'augmenter la rémunération fixe annuelle des membres du comité de direction, de manière limitée en ce qui concerne quatre membres et de manière plus significative concernant deux membres, l'augmentation totale s'élevant à 5,5% de la rémunération globale.

Rémunération variable différée du CEO et des membres du comité de direction

Le comité de nomination et de rémunération a discuté des modalités de la rémunération variable différée du CEO et des membres du comité de direction. Sur proposition du comité de nomination et de rémunération le conseil d'administration du 8 février 2018 a décidé d'appliquer une période différée d'au moins trois ans, applicable à partir de l'année de référence 2017. Il y aura dès lors une variable différée sur trois ans, au lieu de la pratique antérieure consistant en un paiement de 50% après deux ans et de 50% après trois ans.

Le conseil d'administration a également décidé de maintenir la variable supplémentaire basée sur la moyenne de croissance de l'EBIT, mais d'appliquer à partir de l'année de référence 2017 un seuil minimum de 10% de moyenne de croissance de l'EBIT au lieu de 2%. Il n'y aura dès lors pas de variable différée supplémentaire en cas de moyenne de croissance de l'EBIT inférieure à 10% sur trois ans.

5.12. GESTION DES RISQUES ET CONTROLES INTERNES

5.12.1. UNE GESTION EFFICACE DES RISQUES

La Société adopte une approche raisonnée pour gérer les risques et saisir les opportunités. Elle se dote ainsi des meilleurs moyens pour réaliser ses objectifs stratégiques.

Le système de gestion des risques de la Société permet à la Société d'identifier les risques de manière à la fois proactive et dynamique et de gérer ou d'atténuer les risques vers un niveau acceptable, partout où cela est possible.

Chaque business unit évolue dans un environnement présentant des perspectives de croissance spécifiques et différents degrés d'incertitudes économiques et technologiques susceptibles d'influencer les objectifs stratégiques d'Umicore. Dès lors, le premier niveau d'identification des risques et opportunités est du ressort des business units.

Chaque business unit est également responsable de l'atténuation de ses propres risques. Les mesures d'atténuation font systématiquement l'objet d'un rapport en fonction des objectifs stratégiques respectifs et des risques identifiés. Certains départements du groupe sont également chargés de gérer et d'atténuer certains risques sous le contrôle du comité de direction. Ces risques, concernant des aspects relatifs à l'ensemble du groupe et qui sortent du

cadre des business units, comprennent les risques environnementaux et financiers ainsi que d'autres risques.

Notre système de contrôle interne

Umicore s'est également dotée de mécanismes de contrôle interne afin d'offrir au management une confiance raisonnable en ce qui concerne sa capacité d'atteindre ses objectifs. Ils concernent les aspects suivants :

- Efficacité et efficience des activités
- Fiabilité des processus financiers et des rapports
- Respect des lois et règlements, et
- Atténuation des erreurs et des risques de fraude

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*" 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 la Société

Des mécanismes spécifiques de contrôle interne ont été élaborés par les business units, au niveau de leurs activités, tandis que les fonctions opérationnelles communes et les services Corporate donnent des orientations et établissent des contrôles pour les activités transversales. 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 commun de contrôles internes couvrant 12 processus. Dans le cadre des contrôles internes, une attention particulière est accordée à la séparation des tâches et à une définition claire des rôles et responsabilités. La conformité aux MICR est surveillée au moyen d'auto-évaluations validées par le senior management. Les résultats sont communiqués au comité de direction ainsi qu'au comité d'audit du conseil d'administration.

Sur un total de 12 processus, trois (encaissement, trésorerie et actifs immobilisés) ont été évalués en 2017, pour les 92 entités de contrôle actuellement couvertes. L'évaluation des risques et les mesures prises par le management local pour atténuer les faiblesses potentielles au niveau du contrôle interne identifiées lors d'évaluations antérieures sont surveillées en permanence. Le département d'audit interne vérifie les évaluations de conformité dans le cadre de ses missions.

5.12.2. PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITES

Umicore est consciente que les principaux risques liés à ses activités peuvent également lui offrir des opportunités uniques de croissance et de création de valeur.

5.12.2.1. Contexte réglementaire et législatif

Domaines de priorité stratégique

- Performance économique
- Chaîne de valeur et société
- Éco-efficacité

Changement du profil de risque

En hausse

Changement du profil d'opportunité

En hausse

Influence potentielle

Umicore est exposée à l'évolution du cadre réglementaire dans les pays et régions où elle déploie ses activités. Les activités d'Umicore peuvent tirer parti de certaines tendances législatives, notamment celles relatives aux contrôles plus rigoureux des émissions des véhicules, à la mobilité propre et au recyclage obligatoire des produits en fin de vie.

Certaines législations, telles que les lois environnementales ou relatives aux produits, peuvent entraîner des défis opérationnels, une augmentation des coûts et un contexte concurrentiel potentiellement inégal.

La gestion active et l'élimination systématique des risques résultant des opérations historiques font partie intégrante des valeurs d'Umicore.

La croissance dans les activités à haute technologie augmente encore l'importance de la propriété intellectuelle et de sa protection.

Évolution du contexte

Partout dans le monde, des changements apportés aux législations concernant les produits ainsi que l'introduction de nouvelles normes peuvent avoir un impact sur des activités d'Umicore. Bien que la législation européenne REACH soit toujours la plus importante pour Umicore, l'équivalent coréen gagne en importance.

La tendance vers une législation et des objectifs plus stricts en matière d'émissions a continué. Par ailleurs, les nouvelles normes de contrôle des émissions des véhicules poussent l'industrie à innover dans la conception de systèmes antipollution, dont les catalyseurs et les filtres catalytiques.

Concernant les risques juridiques, veuillez vous référer à la note F36 dans le rapport annuel consolidé concernant les passifs latents. Ceux-ci concernent principalement les actions en justice à l'encontre d'Umicore dans le domaine des matériaux cathodiques pour batteries rechargeables.

Mesures prises par Umicore

- Umicore gère son impact environnemental historique, y assurant des provisions financières adéquates qui sont revues deux fois par an ;
- Pour assurer la conformité aux lois environnementales sur nos sites industriels, Umicore a un programme d'audit de conformité EHS et surveille en continu l'évolution des exigences légales là où elle exerce ses activités ;
- Umicore a joué un rôle actif dans l'information des législateurs européens relative aux technologies de contrôle des émissions pour les véhicules à moteur diesel ou essence en vue de les aider à prendre des décisions avisées au sujet des futures normes d'émission et d'essai ;
- En 2017, Umicore a pris des mesures afin d'être à même de répondre à la demande croissante de matériaux pour cathodes destinés aux batteries rechargeables employées dans le transport électrifié. Ceci implique la poursuite des investissements visant à augmenter la capacité de production de matériaux pour cathodes en Chine et en Corée du Sud ;
- En 2017, dans le cadre du suivi régulier, 14 dossiers REACH ont été actualisés pour différentes raisons, comprenant la fourchette de tonnage, des réponses aux demandes de L'ECHA ainsi que la fourniture de nouvelles informations sur la composition, les usages ou sur les rapports sur la sécurité chimique (« Chemical Safety Reports »). Dans

le cadre de la troisième phase de la réglementation européenne REACH, 115 nouveaux dossiers ont été déposés ;

- Le litige en matière de brevet introduit aux États-Unis par BASF et l'Argonne National Laboratory a été résolu à la satisfaction de toutes les parties.

5.12.2.2. Approvisionnement durable et éthique

Domaines de priorité stratégique

- Performance économique Chaîne de valeur et société

Changement du profil de risque

En hausse

Changement du profil d'opportunité

En hausse

Influence potentielle

Umicore a besoin de métaux ou de matières premières contenant des métaux pour fabriquer ses produits et pour alimenter ses activités de recyclage. Certaines de ces matières premières sont relativement rares et exigent des stratégies d'approvisionnement très spécifiques. Il est crucial de garantir un approvisionnement suffisant de ces matériaux pour garantir la continuité du succès et de la croissance de la Société.

Certains métaux sont également présents dans des régions confrontées à des défis sociaux. Le commerce en métaux précieux et minéraux peut aussi être utilisé pour financer des conflits armés, causer des abus au droit de l'homme, entraîner du travail forcé ou du travail des enfants et favoriser la corruption et le blanchissement de l'argent. Umicore se doit de veiller à ce que ces achats de matériaux soient alignés avec les valeurs d'Umicore, tout en procurant un avantage à ses clients.

Compte tenu de la raréfaction des ressources, le traitement de matériaux complexes de sources non-minières, tels que les résidus industriels et les matériaux « en fin de vie », est de plus en plus important. L'activité de recyclage de métaux précieux au site de Hoboken est la plus importante et la plus complexe au monde, traitant plus de 200 types de matières premières et récupérant plus de 20 métaux différents.

Évolution du contexte

Adopté en 2017, le règlement de l'Union européenne concernant « les minerais des zones de conflit », entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2021. Ce règlement vise à encourager l'approvisionnement responsable en étain, tantale, tungstène et en or, parfois extraits de zones de conflit ou exploités dans des conditions abusives, pour répondre aux normes internationales d'approvisionnement responsable telles que celles définies dans le « Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque ». Les conditions de la loi américaine Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Act de 2010, qui porte sur les mêmes quatre minéraux, seront également remplies par ce nouveau règlement.

Mesures prises par Umicore

Umicore a implémenté des politiques et des mesures en matière de droits de l'homme, de droits des travailleurs en matière d'organisation et d'accords collectifs, d'égalité des chances et de non-discrimination, d'interdiction de travail d'enfants et de travail forcé, en ligne avec les exigences de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Ces engagements sont soutenus à travers une convention de cadre globale en matière de développement durable avec IndustriALL Global Union.

En plus des politiques et chartes existantes telles que le Umicore Code of Conduite d'Umicore, la Politique en matière de Droits de l'Homme et sa Charte en matière de Développement Durable, Umicore a également une politique spécifique pour une « chaîne d'approvisionnement responsable mondiale des minerais issus des zones à risque ».

La charte d'approvisionnement durable en cobalt d'Umicore, qui couvre l'achat de cobalt par Umicore dans le monde entier, a été adaptée en 2017 afin d'être complètement alignée avec le « Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque ».

Umicore augmente sa capacité à répondre à une demande croissante de recyclage. Le recyclage d'Umicore offre non seulement des avantages d'approvisionnement environnementaux et éthiques, mais aussi une plus grande sécurité des ressources.

De plus en plus, les clients d'Umicore demandent une garantie et la documentation nécessaire pour assurer le statut de ses produits comme non concernés par les zones de conflit. Le groupe de travail interne « Métaux et minéraux » d'Umicore, qui comprend des experts en approvisionnement et en matières premières, rationalise et optimise les efforts requis pour répondre à cette demande croissante des clients en partageant les meilleures pratiques.

5.12.2.3. Technologie et substitution

Domaines de priorité stratégique

- Performance économique
- Chaîne de valeur et société
- Éco-efficacité

Changement du profil de risque

Stable

Changement du profil d'opportunité

En hausse

Influence potentielle

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.

Obtenir le meilleur rapport coût / performance pour les matériaux est une priorité pour Umicore et ses clients. Il existe un risque permanent de voir les clients rechercher des matériaux de substitution pour leurs produits, au cas où Umicore n'offrirait plus cet équilibre idéal. Ce risque est particulièrement présent dans les activités produisant des matériaux à base de métaux onéreux (en particulier ceux soumis à une volatilité historique des prix).

Changement de contexte

Les tendances observées dans le domaine des matériaux pour batteries rechargeables dans les applications automobiles indiquent que les matériaux NMC présentant une teneur augmentée en nickel sont la technologie privilégiée par les clients sur les plateformes automobiles électrifiées actuelles et futures.

En ce qui concerne le contrôle des émissions des véhicules, les débats réglementaires rappellent la nécessité de disposer d'un large éventail de technologies, tant pour les applications essence que diesel.

Mesures prises par Umicore

Chaque année, le comité de direction sélectionne les projets d'innovation (« Top 10 ») qui sont essentiels à la réalisation des ambitions de croissance d'Horizon 2020 (et au-delà) et qui concernent le développement de produits et de procédés. Une sélection de ces projets est analysée en cours d'année, soit dans le cadre d'études technologiques dédiées, soit lors de revues stratégiques d'activités.

Les investissements réalisés au cours des dernières années dans la recherche et le développement (R&D) ont donné d'excellents résultats et ont créé l'espace nécessaire pour repositionner la R&D. Umicore a investi de manière sélective dans de nouveaux domaines pertinents pour ses activités principales en 2017. Les dépenses globales ont représenté 6 % des revenus.

Umicore fait breveter des technologies disruptives. En 2017, elle a déposé 48 nouvelles familles de brevets.

5.12.2.4. Marché

Domaines de priorité stratégique

- Performance économique
- Chaîne de valeur et société

Changement du profil de risque

Le profil de risque d'Umicore reflète une exposition croissante à l'industrie automobile et, d'un point de vue géographique, à l'Asie, dans les deux cas, en raison de la croissance rapide des ventes de matériaux cathodiques destinés aux véhicules électrifiés. Suite à la cession de son activité Building Products, Umicore n'est plus significativement exposée à l'industrie de la construction.

Changement du profil d'opportunité

Le positionnement précoce d'Umicore sur le marché des matériaux cathodiques pour batteries rechargeables et sa qualification pour plusieurs plates-formes automobiles signifient qu'Umicore devrait bénéficier de l'accélération de la demande de véhicules électrifiés. Cette tendance pourrait être amplifiée par la baisse des ventes de voitures particulières à moteur diesel.

Influence potentielle

Les principaux marchés desservis par Umicore sont le secteur automobile (produits pour la mobilité propre) ainsi que l'exploitation minière et le raffinage des non-ferreux (activités de recyclage). Umicore est tributaire de la forte croissance ou réduction des niveaux d'activité de ces secteurs au niveau mondial.

Les niveaux d'activité dans d'autres secteurs de l'économie, tels que l'électronique grand public, sont également pertinents pour Umicore, tout comme ceux de secteurs ou de clients spécifiques à qui Umicore fournit des services de recyclage en boucle fermée.

À long terme, des perturbations du marché, telles que de nouvelles habitudes de consommation, sont de nature à modifier de manière significative le contexte des marchés desservis par Umicore, ce qui présente à la fois des risques et de nouvelles opportunités.

Changement de contexte

Globalement, les perspectives économiques mondiales sont restées stables en 2017. Les prévisions de marché continuent d'indiquer une économie favorable, estimant que la croissance mondiale sera portée par les marchés asiatiques, en particulier la Chine.

Le secteur automobile a affiché une belle performance, avec une progression de la demande dans plusieurs régions et une forte accélération de la demande de véhicules électrifiés.

Sur tous les marchés importants, une législation plus stricte sur les émissions des véhicules est entrée en vigueur ou a été annoncée pour les années à venir.

Mesures prises par Umicore

Vu la présence accrue d'Umicore dans les segments de marché à forte croissance, alimentés par les grandes tendances mondiales, sa performance économique en 2017 a encore surpassé, et de loin, celle de l'économie en général et de la plupart de ses concurrents.

Le comité de direction a entrepris un examen des tendances potentiellement perturbatrices pour les marchés et les technologies dans le secteur automobile et a débattu de ses conclusions avec le conseil d'administration.

5.12.2.5. Prix des métaux

Domaines de priorité stratégique

- Performance économique

Changement du profil de risque

Stable

Changement du profil d'opportunité

Stable

Influence potentielle

Le résultat d'Umicore est exposé à des risques liés au prix des métaux que le groupe traite ou recycle. Le risque structurel lié au prix des métaux est principalement imputable à l'influence de ces derniers sur les bonis de métaux issus de matériaux fournis à des fins de recyclage. Il s'agit du platine, du palladium, du rhodium, de l'or et de l'argent, ainsi que d'un grand éventail de métaux de base et de métaux spéciaux. Pour certains métaux cotés sur les marchés à terme, Umicore couvre une partie de son exposition future aux métaux afin de se prémunir en partie des risques de prix à l'avenir.

Changement de contexte

Les prix des métaux précieux ont augmenté en 2017. Les prix de l'or, du palladium et du rhodium ont fortement augmenté, tandis que ceux de l'argent et du platine ont fait face à un environnement volatile où les gains ont souvent été neutralisés par les pertes consécutives, résultant en une faible hausse sur l'ensemble de l'année. Alors que les prix des métaux spéciaux ont affiché des tendances divergentes, le prix du cobalt en particulier a considérablement augmenté en 2017.

Mesures prises par Umicore

Courant 2017, Umicore a conclu des contrats à terme couvrant une partie de son exposition structurelle aux prix de certains métaux précieux et de base en 2018 et 2019 ce qui lui procure une meilleure prévisibilité de ses résultats.

5.12.2.6. Recrutement et fidélisation des talents

Domaines de priorité stratégique

- Une entreprise où il fait bon travailler

Changement du profil de risque

En hausse

Changement du profil d'opportunité

En hausse

Influence potentielle

La capacité d'Umicore à attirer et à fidéliser des personnes compétentes est essentielle à la réalisation de ses ambitions stratégiques et au développement de son expertise, de ses connaissances et de ses capacités. Une incapacité à ce faire compromettrait son aptitude à atteindre ses objectifs.

Horizon 2020 table sur une croissance disproportionnée pour Umicore en Asie, une région caractérisée par des marchés de l'emploi très compétitifs et fluides. Pour Umicore, le défi consiste à attirer et garder les talents dans cette région à une échelle suffisante et à un rythme approprié.

Changement de contexte

L'accélération de l'expansion d'Umicore conjuguée à la compétitivité des marchés de l'emploi ont renforcé ses besoins de recrutement.

Mesures prises par Umicore

Afin d'améliorer sa réserve de recrutement, Umicore a créé une marque employeur global principalement axée sur les marchés difficiles de l'emploi en Europe et en Asie. Cette marque employeur soutient ses initiatives spécifiques de recrutement.

En 2017, Umicore a développé une politique de groupe sur la diversité afin de soutenir une culture de travail inclusive qui offre l'égalité des chances, favorisant ainsi un haut niveau d'engagement pour tous les employés, quelles que soient leurs origines.

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. EVENEMENTS IMPORTANTS

Nous nous renvoyons au §.2 « Evénements survenus après la clôture » et §3 « Développement de la Société ».

9. CONFLITS D'INTERETS

Le 9 février 2017, 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 :

9.1. RÉMUNÉRATION EN ESPÈCES

Le CEO a perçu une rémunération fixe de 680.000 EUR en 2017. Egalement en 2017 il a reçu une rémunération variable en espèces de 210.000 EUR (partie non-différée de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2016).

Par ailleurs il a perçu en 2017 un montant brut de 90.450 EUR à titre de première moitié du paiement différé de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2015 basée sur (1) 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 2015 et 2016 (soit 14,2 % donnant lieu à un paiement de 67%) et (2) la mesure dans laquelle les objectifs du plan de performance pour les mêmes années de référence 2015 et 2016, tel qu'approuvé par le conseil d'administration, ont été atteints (pas d'ajustement dans la mesure où les objectifs du plan de performance au niveau du groupe ont été atteints). Egalement en 2017 il a perçu un montant brut de 81.000 EUR à titre de deuxième moitié du paiement différé de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2014 basée sur (1) la moyenne de trois ans du ROCE du groupe Umicore pour les années de référence 2014, 2015 et 2016 (soit 13,5% donnant lieu à un paiement de 60%) et (2) la mesure dans laquelle les objectifs du plan de performance pour les mêmes années de référence 2014, 2015 et 2016, tel qu'approuvé par le conseil d'administration, ont été atteints (pas d'ajustement dans la mesure où les objectifs du plan de performance au niveau du groupe ont été atteints).

En 2018 il recevra la première moitié de sa rémunération variable en espèces différée pour l'année de référence 2016 basée sur (1) la moyenne de deux ans du ROCE du groupe Umicore pour les années de référence 2016 et 2017 et (2) la croissance moyenne de l'EBIT pour les mêmes années de référence 2016 et 2017. Egalement en 2018 il recevra la deuxième partie de sa rémunération variable en espèces différée pour l'année de référence 2015, sur base (1) de la moyenne de trois ans du ROCE du groupe Umicore pour les années de référence 2015, 2016 et 2017, et (2) de la croissance moyenne de l'EBIT pour les mêmes années de référence 2015, 2016 et 2017.

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. L'impact de la croissance moyenne de l'EBIT est calculé en multipliant par deux le pourcentage moyen de croissance de l'EBIT sur les années de référence.

9.2. OCTROI D'ACTIONS ET D'OPTIONS SUR ACTIONS

Les conséquences patrimoniales pour Umicore sont : 1) soit, aussi longtemps qu'Umicore 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 2017, aucune transaction spécifique ou engagement contractuel n'a été établi 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. INFORMATIONS NON-FINANCIERES

Les informations non-financières, telles que définies sous l'article 96 §4 du Code des sociétés, ont été dûment prises en compte et peuvent être consultées dans le rapport annuel sur les comptes consolidés (ci-annexé).

11. 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 2017.

Pour le conseil d'administration
Bruxelles, le 9 mars 2018.



Marc Grynberg
Administrateur Délégué (CEO)



Thomas Leysen
Président