

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

RAPPORT DE GESTION STATUTAIRE– EXERCICE 2020

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 2020 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 2019 d'Umicore (ou la « **Société** ») se clôture par un bénéfice net après impôts de 86.476 KEUR comparé à un bénéfice de 209.258 KEUR pour l'exercice précédent. Ceci représente une diminution de 122.782 KEUR, répartie comme suit :

Compte de résultat	31/12/2020	31/12/2019	Delta
Résultat opérationnel - récurrent	61.548	36.973	24.575
Résultat opérationnel - non récurrent	-83.596	-42.369	-41.228
Résultat opérationnel	-22.048	-5.396	-16.653
Résultat financier : dividendes	141.206	228.887	-87.681
Résultat financier : intérêts	-9.326	-5.966	-3.361
Résultat financier : autre	-15.489	-6.852	-8.636
Résultat financier récurrentes	116.391	216.069	-99.678
Résultat financier non récurrentes	-434	1.996	-2.430
Résultat financier	115.957	218.065	-102.108
Résultat avant taxes	93.909	212.669	-118.760
Taxes	-7.433	-3.411	-4.022
Profit net de l'année	86.476	209.258	-122.782

1.1.2. RESULTAT D'EXPLOITATION

L'augmentation du résultat d'exploitation récurrent de s'explique par une amélioration des résultats des activités Precious Metals Refining (« **PMR** ») partiellement compensés par une moindre performance des unités Energy & Surface Technologies (« **E&ST** »). Pour une analyse détaillée des résultats d'exploitation récurrents, nous renvoyons aux commentaires des comptes annuels IFRS du groupe.

Le résultat opérationnel non-récurrente s'élève à -83.596 KEUR et est principalement composé par des provisions environnementales additionnelles liées au site de Hoboken et une partie pour Olen et des coûts de restructuration et des diminutions de valeurs au sein des activités de E&ST à Olen. Ces coûts sont partiellement compensés par une reprise de valeur « **LOCOM** » (c'est-à-dire à la valeur la plus basse entre le prix d'acquisition et la valeur du marché) reconnue en 2019 sur une portion significative de l'inventaire non-courant (« **NCI** ») de cobalt destinée à être vendu (« *held for sale* ») par l'entité et vendue effectivement en 2020.

1.1.3. CONTEXTE ECONOMIQUE PAR ACTIVITE

A. RECYCLING

Les revenus de **Precious Metals Refining** ont considérablement augmenté par rapport à l'année précédente et l'EBIT ajusté a plus que doublé, reflétant principalement la hausse des prix des métaux reçus, en particulier pour les métaux du groupe platinoïde et, dans une moindre mesure, un environnement d'approvisionnement favorable et une hausse des volumes traités.

Les performances de la business unit ont été fortement stimulées par une conjoncture favorable des prix des métaux. Les prix moyens des métaux reçus ont été nettement supérieurs à l'année précédente pour la plupart des métaux précieux et des métaux du groupe platinoïde, en particulier le rhodium. Dans un contexte d'approvisionnement restreint et de demande croissante émanant de l'industrie automobile en raison de normes d'émission de plus en plus strictes, le prix du rhodium a bondi par rapport aux niveaux déjà élevés atteints fin 2019. La business unit a également bénéficié, dans une moindre mesure, des augmentations du prix de l'or, du platine et du palladium, car elle avait auparavant couvert une part significative de son exposition à ces métaux.

L'approvisionnement global de sous-produits industriels est resté favorable au cours de cette période, malgré l'arrêt temporaire de certaines activités minières en raison du COVID-19. L'approvisionnement de matériaux en fin de vie est également resté solide et l'usine de Hoboken a bénéficié d'un important afflux de catalyseurs automobiles usagés très complexes. La business unit a continué à tirer parti de sa technologie de recyclage unique pour traiter efficacement ces matériaux très complexes. Les volumes traités en 2020 ont été plus élevés qu'en 2019 grâce aux améliorations de procédés introduites en 2019, qui avaient nécessité un arrêt plus long que d'habitude cette année-là. L'augmentation des volumes traités, associée à un approvisionnement de qualité, ont également soutenu les résultats de l'usine de Hoboken.

Dans le cadre de ses efforts visant à améliorer en permanence la solidité des opérations de Hoboken et la performance globale de l'usine en matière de sécurité, un programme d'investissement sur plusieurs années a été lancé, mettant la priorité sur la prévention des incendies et la planification d'urgence. Parallèlement, Umicore poursuit l'exécution du programme d'investissement visant à réduire davantage les émissions.

Taux de plomb dans le sang autour de l'usine de Hoboken

En juillet 2020, les analyses sanguines des enfants vivant à proximité de l'usine de recyclage d'Umicore à Hoboken, en Belgique, ont révélé des taux de plomb élevés dans le sang après plusieurs années de baisse constante. Cette augmentation soudaine du taux de plomb dans le sang est survenue de manière inattendue, car les émissions de l'usine avaient toujours été bien inférieures à la norme légale. Depuis plusieurs décennies, les autorités surveillent deux fois par an les niveaux de plomb dans le sang des enfants vivant à proximité de l'usine et les résultats des tests récents d'octobre ont montré une nette diminution de ces taux, avec une valeur moyenne de plomb à nouveau inférieure à la norme de 5µg/dl.

Umicore a procédé à une analyse approfondie des causes fondamentales. Une combinaison de facteurs externes, tels que les conditions météorologiques exceptionnelles et l'exposition accrue des enfants qui ont passé plusieurs mois à la maison en raison des mesures de confinement liées au COVID-19, ont contribué à ces résultats élevés. Umicore a pris les mesures nécessaires pour revenir à la tendance positive des dernières années, comme un nettoyage supplémentaire à l'intérieur et à l'extérieur de l'usine, la réorganisation du stockage des matières premières et l'amélioration des systèmes de ventilation.

En plus de ces différentes mesures, et bien que l'enquête sur les causes profondes n'ait révélé aucune source majeure d'émissions de plomb dans l'usine, Umicore a constitué une provision de 50.000 KEUR pour couvrir les coûts liés à une offre d'achat des maisons les plus proches de l'usine afin de créer une zone verte et d'augmenter ainsi la distance entre la zone résidentielle et le site. Une concertation avec le conseil communal et les résidents est en cours et pourrait donner lieu à des ajustements de cette estimation initiale des coûts.

B. ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES

Les revenus et volumes de **Rechargeable Battery Materials** ont baissé par rapport à 2019 car l'augmentation des ventes de matériaux pour cathodes NMC utilisés pour alimenter les voitures électriques a été plus que compensée par la baisse des ventes de matériaux pour cathodes LCO à haute intensité énergétique pour l'électronique portable haut de gamme et par une diminution de la demande en matériaux pour cathodes NMC utilisés dans des applications de stockage d'énergie.

Le marché mondial des voitures électriques a été profondément touché par la pandémie du COVID-19 au premier semestre et a rebondi au second semestre, principalement grâce à la forte croissance des voitures électriques en Europe et, plus tard dans l'année et dans une moindre mesure, grâce à l'augmentation des ventes de voitures électriques en Chine. Pour l'année complète 2020, les ventes de voitures électriques ont augmenté de 50 %, atteignant 3,4 millions de véhicules. Cela s'est traduit par un marché potentiel pour les fabricants de matériaux pour cathodes d'environ 137 GWh, soit une croissance annuelle de 17 %.

Sur l'année complète, les volumes de vente de matériaux pour cathodes d'Umicore utilisés dans les voitures électriques ont moins augmenté que la demande en GWh de batteries vu que l'industrie des matériaux pour cathodes, y compris Umicore, n'a pas pu bénéficier immédiatement du rebond de la demande pour des batteries au second semestre en raison de stocks excédentaires dans la chaîne d'approvisionnement. Ces stocks excédentaires étaient largement épuisés à la fin de l'année. Si l'on exclut cet effet de stock, les volumes de vente d'Umicore ont enregistré une croissance globalement conforme à la demande de batteries pour voitures électriques. Comme prévu, les volumes de vente pour voitures électriques d'Umicore ont néanmoins augmenté au second semestre, tant séquentiellement que par rapport à l'année précédente.

En Europe, la demande pour des batteries pour voitures électriques a enregistré une belle hausse tout au long de 2020, en particulier au second semestre, et a doublé par rapport à 2019. Cette croissance a été stimulée par les nouveaux modèles lancés par les constructeurs automobiles pour se conformer à la directive plus stricte relative au CO₂ entrée en vigueur en 2020, par les incitations locales offertes aux acheteurs de voitures électriques dans plusieurs pays dans le cadre de leurs plans de relance et par des choix plus écologiques de la part des consommateurs lors de l'achat d'une nouvelle voiture. Les ventes de matériaux pour cathodes d'Umicore dans la région ont augmenté parallèlement à l'évolution du marché. Umicore utilise actuellement sa capacité de production en Corée pour répondre à cette croissance, en attendant que sa nouvelle usine à Nysa, en Pologne, démarre la production commerciale. L'usine de Nysa sera la première usine de production industrielle de matériaux pour cathodes en Europe et sa construction avance bien, la mise en service étant prévue vers la fin du premier semestre 2021. Une fois que les lignes de production auront été qualifiées auprès des clients, les premiers volumes de production commerciale sont attendus au quatrième trimestre de 2021, avec une pleine montée en puissance des volumes en 2022.

Même si le fait de disposer de capacités de production dans trois endroits différents (en Corée, en Chine et en Europe) implique des investissements supérieurs en capitaux et des coûts opérationnels par rapport à la plupart des concurrents, Umicore a la conviction que sa présence sur plusieurs marchés clés sera un fort différentiateur concurrentiel sur le long terme, étant donné que les constructeurs automobiles et de batteries exigeront de plus en plus que les composants des voitures électriques soient produits localement afin de minimiser leur empreinte CO₂.

L'effort pour augmenter la mobilité électrique est plus fort que jamais, poussé par des initiatives réglementaires visant à protéger la qualité de l'air et à diminuer les émissions de gaz à effet de serre dans plusieurs régions. L'Europe a récemment réaffirmé son ambition d'aboutir à une mobilité zéro émissions et est toujours résolue à atteindre des objectifs de plus en plus stricts en matière d'émissions de CO₂. Les ambitions et engagements de l'UE en faveur d'un avenir plus propre impliquent une croissance rapide en GWh de la demande de batteries dans les années à venir. En Chine, le ministère de l'industrie et des technologies de l'information a annoncé une prolongation du plan de subvention des NEV de 2020 à fin 2022. Il a également confirmé son objectif à long terme d'atteindre un taux de pénétration cible de 20 % de NEV en 2025 et de 50 % en 2035. Même s'il faudra un certain temps avant que la capacité excédentaire actuelle en Chine ne soit pleinement utilisée, ces objectifs stimuleront l'électrification dans les prochaines années.

Les revenus de **Cobalt & Specialty Materials** ont été inférieurs à ceux de l'année précédente, reflétant l'impact majeur du COVID-19 sur les niveaux d'activité de la plupart des marchés finaux de la business unit.

Bien que la demande de produits chimiques à base de cobalt et de nickel et les niveaux d'activité de distribution se soient progressivement redressés au second semestre de l'année, cela n'a pas permis de compenser les pertes de volume subies au premier semestre 2020. Les commandes de matériaux destinés à l'outillage ont considérablement diminué par rapport à l'année précédente, frappées par la baisse des niveaux d'activité dans les secteurs de la construction et de la fabrication industrielle tout au long de l'année. La diminution de la demande de produits chimiques à base de cobalt et de nickel a également entraîné une baisse du rendement de production et de la contribution des activités de raffinage et de recyclage. Les revenus tirés des carboxylates sont restés stables par rapport à l'année précédente.

Dans le cadre de l'évaluation continue de son périmètre de production mondial, Umicore a annoncé en septembre sa décision de consolider les activités de raffinage et de transformation du cobalt à Kokkola, en Finlande et à Nashville, aux États-Unis, afin de réaliser des synergies et de renforcer la position concurrentielle de l'unité. Le transfert des activités est en bonne voie et devrait être terminé d'ici la mi-2023..

Les revenus d'**Electro-Optic Materials** ont diminué par rapport à l'année précédente. Cela s'explique principalement par la baisse de la demande de produits chimiques de haute pureté utilisés dans les fibres optiques, en raison d'un retard de déploiement de la technologie 5G. Les revenus ont augmenté à la fois pour les substrats et pour les produits infrarouges utilisés en optique, suite au lancement fructueux de nouveaux produits et services innovants.

C. ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Il n'y a pas de d'activités abandonnées à rapporter.

D. CORPORATE

Les coûts des fonctions Corporate et des opérations partagées (« *shared services* ») ont légèrement augmenté d'une année à l'autre.

1.1.4. RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier récurrent a diminué de 99.678 KEUR, partant de 216.069 KEUR pour atteindre 116.391 KEUR et s'explique principalement par une baisse des revenus de dividendes (-87.681 KEUR), par une diminution des résultats d'intérêts nets (-3.361 KEUR) et par des résultats plus négatifs sur les transactions de devises étrangères (-8.636 KEUR).

Les revenus de dividendes s'élevaient à 141.206 KEUR au 31 décembre 2020, comparé à 228.887 KEUR à la fin décembre 2019. Les dividendes les plus importants en 2019 ont été distribués par Umicore International (130.000 KEUR), Umicore Korea (7.324 KEUR), Umicore Specialty Materials Brugge (3.771 KEUR) and UMS Taiwan (97 KEUR).

Les charges d'intérêts nettes ont augmenté de 3.361 KEUR vers un total de 9.326 KEUR. Des charges d'intérêts brutes plus élevées (-4.368 KEUR) sur les dettes financières ont été partiellement compensées par des profits d'intérêt plus élevés des actifs circulants (+1.007 KEUR). Les charges d'intérêts brutes ont augmenté en comparaison de l'année précédente (+29.786 KEUR contre 25.418 KEUR au 31 décembre 2019) et sont liées à une augmentation des dettes financières à long terme. L'augmentation d'une année sur l'autre des revenus d'intérêts des actifs circulants vers 20.459 KEUR s'explique principalement par des revenus d'intérêts plus élevés des activités de financement au sein du groupe.

Les résultats sur les transactions en devises étrangères s'élèvent à -15.489 KEUR, soit une diminution de -8.636 KEUR année sur année. Ceci s'explique principalement par la hausse des points swap payés sur des instruments de couverture Forex.

Les résultats financiers nets non-récurrents se sont détériorés de 2.430 KEUR par rapport à décembre 2019, principalement expliqué par une baisse des revenus sur la vente des investissements financières (-1.954 KEUR) et des diminutions des valeurs non réalisées sur des investissements (-476 KEUR). L'analyse de la valeur comptable des participations n'indiquait aucun élément source de réduction de valeur supplémentaire au 31 décembre 2020.

1.1.5. IMPOTS SUR LE RESULTAT

Les résultats négatifs des taxes de 7.433 KEUR au 31 décembre 2020 sont constitués des impôts sur les sociétés pour l'exercice de 6.239 KEUR, du précompte Belge et étranger s'élevant à 2.364 KEUR partiellement contrebalancés par des crédits d'impôts liés aux activités de recherche et de développement.

1.1.6. AFFECTATION DU RESULTAT

Le bénéfice à affecter fin décembre 2020 s'élève à 473.971 KEUR. Ceci comprend le bénéfice de l'exercice 2020 de 86.476 KEUR, le bénéfice reporté de 471.862 KEUR, le paiement de l'acompte sur dividende de 60.146 KEUR déjà distribué au mois d'août 2020 et l'affectation de la réserve non-disponible pour actions propres pour un montant de 24.220 KEUR.

1.2. BILAN

Bilan (KEUR)	31/12/2020	31/12/2019	Delta
TOTAL ACTIFS IMMOBILISES	3.172.625	2.885.295	287.330
2.1.1. FRAIS DE FORMATION	14.685	6.066	8.619
2.1.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	99.032	114.726	-15.694
2.1.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES	452.430	467.458	-15.028
2.1.4 IMMOBILISATIONS FINANCIERES	2.606.478	2.297.045	309.433
TOTAL ACTIFS CIRCULANTS	2.060.640	1.748.154	312.486
2.2.1 CREANCES A PLUS D'UN AN	476.214	449.366	26.848
2.2.2 STOCKS ET COMMANDES EN CPOURS D'EXECUTION	617.346	534.771	82.575
2.2.3 CREANCES A UN AN AU PLUS	620.119	519.135	100.984
2.2.4 PLACEMENTS DE TRESORERIE	294.960	186.892	108.068
2.2.6 COMPTES DE REGULARISATION	52.001	57.990	-5.989
Total Actifs	5.233.265	4.633.449	599.816
2.3 CAPITAUX PROPRES	2.298.167	2.268.309	29.858
2.4 PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES	206.053	123.600	82.453
2.5.1 DETTES FINANCIERES	1.877.729	1.668.179	209.550
2.5.2 DETTES A UN AN AU PLUS	773.308	490.930	282.378
2.5.3 COMPTES DE REGULARISATION	78.008	82.431	-4.423
2.5 DETTES	2.729.045	2.241.540	487.505
Total du passif	5.233.265	4.633.449	599.816

1.2.1 ACTIFS IMMOBILISES

1.2.1.1 Frais d'établissement

Les frais d'établissement ont augmenté de 8.619 KEUR. Cette augmentation s'explique par les coûts capitalisés liés à l'émission d'une obligation convertible au 23 juin 2020.

1.2.1.2. Investissements en immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles nettes ont diminué, partant de 114.726 KEUR à la fin de l'année 2019 pour atteindre 99.032 KEUR au 31 décembre 2019. Cette diminution s'explique par une diminution des capitalisations additionnelles par rapport à l'année passée.

Au 31 décembre 2019, les investissements en nouvelles immobilisations incorporelles concernent principalement la capitalisation des coûts de développement (21.800 KEUR), des coûts de recherche (35.732 KEUR), des frais IS capitalisés (2.484 KEUR) partiellement contrebalancés par une diminution des droits d'émission de CO2 (-3.312 KEUR) et des modifications au niveau de brevets (-1.185 KEUR). Dans la même période, les amortissements sur les actifs immobilisations incorporelles s'élevaient à 71.199 KEUR.

Le montant total de 35.732 KEUR de frais de recherche supportés par la Société en 2020 a été capitalisé au bilan et immédiatement amorti intégralement dans le compte de résultats, en conformité avec l'avis de la Commission des normes comptables (réf CBN 2016/6). Ainsi, au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable de ces frais de recherche capitalisés était égale à 0.

1.2.1.3. Investissements en immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles nettes ont diminué, partant de 467.458 KEUR fin décembre 2019 pour atteindre 452.430 KEUR au 31 décembre 2020, soit une diminution nette d'investissements et de dépréciations de -15.028 KEUR. Cette diminution s'explique par le fait que les dépréciations et les diminutions de valeurs ont été supérieurs aux nouveaux investissements.

Les nouveaux investissements en immobilisations corporelles en 2020 s'élevaient à 87.740 KEUR. Les principaux investissements ont été réalisés sur les sites d'Hoboken (52.133 KEUR) et d'Olen (32.270 KEUR). Dans la même période, les dépréciations sur les immobilisations corporelles s'élevaient à 102.386 KEUR.

Les investissements à Hoboken sont principalement liés à la modernisation et au remplacement de des équipements de production, à une augmentation continue au niveau des équipements de sécurité et à la poursuite dun programme d'investissement afin de réduire l' impact environnemental, notamment au niveau des émissions de métaux.

Sur le site CSM à Olen, la décision a été prise d'éteindre graduellement les activités de cobalt, résultant en une réduction de valeur matérielle des installations. Au contraire, les projets pour le raffinage et la production de Nickel ont été poursuivis.

RBM a investi dans le « *Process Competence Center* » à Olen, où des activités de recherche sont menées sur des procédés innovants pour la synthèse des matériau pour des batteries rechargeables. La première phase a été réalisée fin 2019, les investissements en 2020 concernent les finalisations.

Sur le site d'EOM à Olen, la rénovation de l'usine de production métallurgique et des bureaux administratifs a été lancée fin 2018 et est prévue d'être finalisée d'ici le 1^{er} trimestre 2021.

1.2.1.4 Immobilisations financières

Les immobilisations financières ont augmenté de 2.297.045 KEUR au 31 décembre 2019 à 2.606.478 KEUR au 31 décembre 2020, soit une augmentation de 309.433 KEUR. Ceci est principalement dû aux augmentations de capital dans Umicore Holding Germany pour 100.000 KEUR, Umicore Poland pour 178.978 KEUR, UMS Australia pour 1.742 KEUR et Umicore USA pour 29.232 KEUR (par une incorporation des créances ouvertes).

Une réduction de valeur de 533 KEUR sur les autres investissements a également été rapportée.

1.2.2 ACTIFS CIRCULANTS

1.2.2.1. Créances à plus d'un an

L'augmentation de 26.849 KEUR enregistrée au 31 décembre 2020 s'explique par de nouveaux prêts à long terme accordés à différentes filiales du groupe, principalement aux Etats Unis, en Chine, en Thaïlande et en Corée du Sud.

1.2.2.2 Inventaires

Globalement, la valeur des inventaires a augmenté de 82.574 KEUR pour atteindre 617.346 KEUR au 31 décembre 2020. Ceci s'explique principalement par des volumes d'inventaires augmenté et les prix des métaux dans l'unité PMR à Hoboken.

1.2.2.3. Créances à un an au plus

Les créances à un an au plus ont augmenté de 100.984 KEUR par rapport à l'année précédente. Ceci s'explique par une augmentation des créances commerciales (+79.578 KEUR), principalement au niveau des activités E&ST. Les autres créances ont augmenté de 21.405 KEUR, principalement en raison de certains prêts à long terme qui arrivent à échéance dans l'année et de l'augmentation des financements à court terme pour d'autres filiales du groupe Umicore et de certaines créances en cours auprès des compagnies d'assurance.

1.2.2.4 Placements de trésorerie

Les placements de trésorerie sont composés d'actions propres et d'autres investissements et dépôts qui ont augmenté au total de 108.068 KEUR.

A. ACTION PROPRES

La valeur des actions propres a augmenté de 184.701 KEUR au 31 décembre 2019 à 208.921 KEUR au 31 décembre 2020. Cette variation de 24.220 KEUR s'explique comme suit :

Actions propres	Nombre	KEUR
Solde au 01/01/2020	5.624.550	184.701
Achats d'actions propres	1.200.000	45.638

Exercices d'options et attribution d'actions gratuites	-1.090.865	-21.418
Solde au 31/12/2020	5.733.685	208.921

Au 31 décembre 2020, Le solde des actions propres représentait 2,33% du nombre total des actions émises.

B. AUTRES INVESTISSEMENTS ET DEPOTS

Les autres investissements et dépôts sont composés d'investissements à court terme placés auprès de la banque interne du groupe, Umicore Financial Services. Ils ont augmenté de 81.475 KEUR par rapport à l'année précédente et résulte des activités de financement au sein du groupe et de la génération du cash-flow libre.

1.2.2.5 Charges différées et produits accumulés

La diminution des produits accumulés et des charges différées (-5.989 KEUR) pour atteindre 52.001 KEUR à la fin de 2020 s'explique principalement par la baisse des effets de valorisation sur les positions de devises et en métaux (-4.901 KEUR) et par la baisse des autres charges différées et produits accumulés (-7.972 KEUR) compensées partiellement par des intérêts cumulés résultants des activités de financement (+8.516 KEUR).

1.2.3 CAPITAL ET RESERVES

1.2.3.1 Mouvement du capital et des primes d'émission

Le capital reste stable sur la période.

Les 24.220 KEUR d'augmentation des réserves indisponibles sont entièrement liés à l'évolution des actions propres -voir paragraphe 1.2.2.4

1.2.4. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges ont augmenté de 82.453 KEUR, ce qui s'explique principalement par l'augmentation des provisions d'environnement et légales (+54.350 KEUR), une augmentation des provisions pour pensions (+26.925 KEUR), une diminution des provisions pour réparations et d'entretien (-3.463 KEUR) et une provision pour des autres coûts et frais de restructuration au site de Olen (+4.461 KEUR).

1.2.5 CREANCES

1.2.5.1. Dettes financières (long terme et court terme)

Les dettes financières totales ont augmenté de 209.550 KEUR par rapport au 31 décembre et s'expliquent principalement par l'émission d'une obligation convertible au 23 juin pour un montant de 500.000 KEUR et un emprunt à long terme accordé par la Banque européenne d'investissement pour 125.000 KEUR. Ceci a été partiellement contrebalancé par des

remboursements de financements accordés par Umicore Financial Services qui agit comme banque interne pour le groupe. A la fin de décembre 2020, le crédit à court terme s'élevait à 170.000 KEUR contre 585.314 KEUR à la fin de 2019.

1.2.5.2 Dettes à un an au plus (autre que dettes financières)

L'augmentation des dettes autres que les dettes financières (+282.378 KEUR) est principalement liée à l'augmentation des dettes commerciales (+274.100 KEUR) et l'augmentation des dettes fiscales, salariales et sociales (+7.501 KEUR). Les dettes commerciales ont augmenté en ligne avec les activités E&ST et Recycling autant que la hausse des prix de métaux.

1.2.5.3 Charges accumulées et produits différés

La légère baisse des charges accumulées et des produits différés de -4.423 KEUR pour atteindre 78.008 KEUR à la fin de 2020 est principalement expliquée par une diminution des charges accumulées et des produits différés principalement liée aux activités commerciales de PMR (-14.553 KEUR) plus que partiellement compensées par des charges accumulées plus élevées résultant de la valeur du marché sur les positions en métaux et devises (+10.130 KEUR).

1.3. PERSONNEL (bilan social)

L'approche et la politique en matière de gestion des ressources humaines sont définies 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 d'employés (équivalents à temps plein ou « **ETP** ») sur la masse salariale d'Umicore en Belgique en fin d'année a diminué légèrement de 3.050 fin 2019 à 3.010 en 2020. En moyenne, Umicore employait 3.025 ETP au cours de l'exercice 2020. Umicore a accueilli 132 nouveaux employés en Belgique.

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 a diminué en 2020 (109.603 heures en 2020 comparées à 151.762 heures en 2019). Cette diminution est principalement liée à l'annulation de toutes les formations en classe en raison des mesures de COVID-19. Nous avons constaté une augmentation de nombre des formations en ligne.

Employeur attractif

Umicore s'efforce à être un employeur attractif pour son personnel actuel et futur. En 2019 Umicore a été reconnue pour la 16^{ième} fois consécutive comme l'un des meilleurs employeurs par le Top Employer Institute. Nous sommes reconnus pour notre prestation excellente en particulier au niveau de :

- Leadership ;
- Organisation & changement ;
- Image de marque de l'employeur et acquisition des talents ;
- Développement de carrière ;

- Valeurs et durabilité.

Cette reconnaissance nous aide énormément de continuer d'attirer du talent dans un monde de travail qui devient de plus en plus serré.

Covid-19

Une grande attention a été portée à la santé de nos employés en prenant les mesures nécessaires au niveau de sécurité et d'hygiène (y compris la distribution de masques à intervalles réguliers). Nous sommes fiers de pouvoir signaler que grâce au maintien de règles sanitaires strictes et au respect de ces règles par nos employés, la production dans nos établissements belges a pu se poursuivre sans avoir à recourir au chômage temporel.

Sécurité et santé

En 2020 Umicore a enregistré un total de 28 accidents avec arrêt de travail en Belgique contre 66 en 2019. Au total, 1.010 jours ont été perdus, soit une diminution par rapport aux 3.071 jours avec arrêt de travail rapportés en 2019. Ce résultat est une amélioration vis-à-vis les performances de sécurité en 2019 mais n'atteignent de loin pas le but que nous nous sommes fixé.

Principalement pendant la première partie de 2020 nous avons noté de très bons chiffres de sécurité. Nous croyons que la pandémie COVID-19 et les mesures de santé au lieu de travail ont influencé positivement le comportement des employés.

En 2021, la politique de sécurité continuera fera l'objet d'une évaluation sous la direction du directeur de la sécurité du groupe.

Les actions de sécurité des processus à l'échelle du groupe se sont concentrées sur la conduite d'analyses de risques dans le but d'exécuter tous les processus opérationnels dans la zone de sécurité définie par Umicore dans la matrice de risques. Fin 2020, des analyses de risques avaient été réalisées pour plus de 70 % des processus opérationnels selon la norme Umicore. En outre, un calendrier a été fixé pour le reste des analyses de risques et la mise en œuvre des mesures nécessaires en donnant la priorité aux processus à haut risque. Les formations régulières du HZAOP ont été organisées principalement online en 2020.

2. EVENEMENTS SURVENUS APRES LA CLOTURE

Le 11 février 2021, il a été annoncé que le conseil de surveillance entamerait un processus visant à identifier un successeur à Marc Grynberg, CEO. Le même jour, il a été annoncé que le conseil de surveillance proposera un dividende annuel brut de 0,75 EUR par action à l'assemblée générale du 29 avril 2021. Ceci se compare à un dividende total de 0,375 EUR par action. versé au titre de l'exercice 2019. Compte tenu de l'acompte sur dividende de 0,25 EUR par action versé le 25 août 2020 et sous réserve de l'approbation par les actionnaires, un montant brut de 0,50 EUR par action sera mis en paiement le 5 mai 2021.

3. DEVELOPPEMENT DE LA SOCIETE.

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. DÉCLARATION DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1. CONTEXTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Pendant l'exercice 2020 Umicore (également la « **Société** ») était assujettie au Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (le « **Code GE 2020** »), qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2020.

Le Code GE est disponible en français, en néerlandais et en anglais sur le site internet de la Commission Corporate Governance belge (www.corporategovernancecommittee.be).

Suite à l'entrée en vigueur du Code GE 2020, le conseil de surveillance de la Société a adopté une nouvelle charte de gouvernance d'entreprise d'Umicore (la « **Charte GE** ») le 30 juillet 2020. La Charte GE a encore été modifiée par le conseil de surveillance le 9 décembre 2020. Elle décrit de manière détaillée la structure de gouvernance de l'entreprise, ainsi que les politiques et les procédures du groupe Umicore. La Charte GE peut être consultée sur le site internet d'Umicore (<https://www.umicore.com/storage/group/2020-07-30-cg-charter-fr.pdf>) ou obtenue auprès du département Group Communications d'Umicore.

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 politiques d'entreprise détaillés, dont la plus importante est le Code 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 GE définit de manière plus détaillée les responsabilités des actionnaires, du conseil de surveillance, du CEO et du conseil 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 2020.

5.2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure organisationnelle de la Société a profondément été modifiée en 2020 suite aux résolutions de l'assemblée générale extraordinaire du 30 avril 2020 visant à mettre les statuts de la Société en conformité avec le nouveau Code belge des sociétés et des associations (le « **CSA** ») et à adopter une structure d'administration duale.

Avant l'assemblée générale extraordinaire du 30 avril 2020, le conseil d'administration était l'organe décisionnel suprême d'Umicore, sauf pour les questions que l'ancien Code des sociétés ou les statuts d'Umicore réservaient spécifiquement à l'assemblée générale des actionnaires.

Suite à l'adoption d'une structure d'administration duale, telle que prévue dans le CSA, par l'assemblée générale extraordinaire du 30 avril 2020, le conseil de direction de la Société est désormais l'organe décisionnel pour toutes les matières qui ne sont pas explicitement réservées à l'assemblée générale des actionnaires ou au conseil de surveillance en vertu du CSA ou des statuts de la Société.

Le conseil de surveillance est chargé de la politique générale et de la stratégie d'Umicore, ainsi que de tous les actes qui sont réservés spécifiquement au conseil d'administration dans un système d'administration moniste. Il nomme et révoque le CEO et les autres membres du conseil de direction ; il supervise également le conseil de direction. Le conseil de surveillance 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 conseil de direction.

Le conseil de direction, sous la direction du CEO, est chargé de proposer la stratégie globale de la Société et du groupe Umicore au conseil de surveillance. Le conseil de direction est également responsable de la gestion opérationnelle de la Société et du groupe Umicore. Il approuve les stratégies des différentes business units et contrôle leur mise en œuvre. Le conseil 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 conseil de direction est collégialement 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 (Bruxelles). Il remplit, pour l'ensemble du groupe, une série de fonctions de support, comme les questions juridiques, les finances, les ressources humaines, la fiscalité, l'audit interne et les relations avec le public et les investisseurs.

5.3. ACTIONNAIRES

5.3.1. ACTIONS ÉMISES – STRUCTURE DU CAPITAL

Au 31 décembre 2020, 246.000.000 d'actions Umicore étaient en circulation.

Les actionnaires suivants avaient déclaré une participation égale ou supérieure à 3% au 31 décembre 2020 (les participations reproduites ci-dessous sont celles notifiées par les actionnaires concernés dans leur déclaration de transparence) :

Desmarais Family Residuary Trust, Gérald Frère, Ségolène Gallienne, I.G. International Management Ltd, Canada Life Asset Management Ltd, Groupe Bruxelles Lambert SA/NV, Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois :	45.871.052 actions (18,62%)
Baillie Gifford & Co and Baillie Gifford Overseas Ltd. :	15.918.969 actions (6,46%)
BlackRock Inc. :	12.537.163 actions (5,09%)
APG Asset Management :	6.728.778 actions (3,00%)

Au 31 décembre 2020, Umicore détenait 5.733.685 actions propres, soit 2,33% 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 GE et sur le site internet d'Umicore.

Pendant l'exercice, 1.024.435 actions propres ont été affectées à l'exercice d'options sur actions du personnel et 66.430 ont servi à l'octroi d'actions, dont 10.000 aux membres du conseil de surveillance, 52.000 aux membres du conseil de direction et 4.430 dans le cadre de la conversion partielle en actions du bonus du CEO.

5.3.2. POLITIQUE ET PAIEMENT DES DIVIDENDES

Umicore a pour objectif de payer un dividende annuel stable ou en progression régulière, sauf en cas de circonstances exceptionnelles.

En 2020, Umicore a payé un dividende brut de 0,375 EUR par action pour l'exercice 2019, soit une diminution de 0,375 EUR par rapport au dividende brut payé en 2019 relatif à l'exercice 2018.

En juillet 2020, le conseil de surveillance a décidé de payer un acompte sur dividende brut de 0,25 EUR par action, qui a été versé le 25 août 2020.

5.3.3. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES EN 2020

Les assemblées générales (ordinaire, spéciale et extraordinaire) des actionnaires ont eu lieu le 30 avril 2020 avec des modalités de participation réduites, conformément à l'arrêté royal n° 4 du 9 avril 2020 en matière de copropriété et de droit des sociétés et des associations dans le cadre de la lutte contre la pandémie Covid-19. Par conséquent, les actionnaires n'ont pas eu la possibilité d'assister physiquement à ces réunions, mais seulement par voie de vote par correspondance ou par procuration. Lesdites assemblées ont cependant fait l'objet d'une diffusion en direct (ou en différé) sur internet.

Lors de l'assemblée générale ordinaire, 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 2019. A la même assemblée, Monsieur Mario Armero a été nommé administrateur¹ de la Société pour une durée de 3 ans ;

¹ Soit membre du conseil de surveillance à partir du 30 avril 2020.

de même, les mandats d'administrateurs indépendants² de Madame Ines Kolmsee et de Madame Liat Ben-Zur ont été renouvelés pour une durée de 3 ans. L'assemblée générale annuelle des actionnaires a également approuvé la rémunération du conseil d'administration³ pour 2020. Les informations détaillées concernant la rémunération des administrateurs⁴ en 2020 peuvent être consultées dans le rapport de rémunération.

L'assemblée générale spéciale des actionnaires a approuvé une clause de changement de contrôle conformément à l'ancien article 556 du Code des sociétés.

Enfin, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires a modifié les statuts en vue de les mettre en concordance avec les dispositions du CSA et d'introduire une structure d'administration duale. En conséquence, tous les membres de l'ancien conseil d'administration, à l'exception du CEO, sont devenus membres du conseil de surveillance. Les membres de l'ancien comité de direction, y compris le CEO, sont devenus membres du conseil de direction à la suite des résolutions adoptées par le conseil de surveillance à la même date.

5.4. CONSEIL DE SURVEILLANCE

5.4.1. INTRODUCTION

Comme indiqué plus haut, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 30 avril 2020 a adopté la structure d'administration duale, telle que prévue par le CSA. Dès lors, l'ancien conseil d'administration de la Société a été remplacé par un conseil de surveillance à compter de cette date. Tous les membres de l'ancien conseil d'administration, à l'exception du CEO, sont devenus membres du conseil de surveillance, également à partir de cette date.

Toute référence au conseil de surveillance dans le présent chapitre doit être lue comme une référence à l'ancien conseil d'administration, dans la mesure où elle réfère à des événements survenus avant ladite assemblée générale extraordinaire des actionnaires en date du 30 avril 2020.

5.4.2. COMPOSITION

Le conseil de surveillance, dont les membres sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires à majorité simple, sans quorum de présence, doit être composé d'au moins 6 membres. Le mandat des membres du conseil de surveillance ne peut pas dépasser 4 ans. Dans la pratique, ils sont élus pour 3 ans et sont rééligibles. Un membre du conseil de surveillance ne peut pas être en même temps membre du conseil de direction.

Les membres du conseil de surveillance 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 des membres du conseil de surveillance. Le conseil de surveillance a le droit de coopter des membres du conseil de surveillance en cas de poste vacant. L'assemblée générale suivante doit ensuite décider de la nomination définitive du membre du conseil de surveillance concerné. Ce dernier termine le mandat de son prédécesseur.

Au 31 décembre 2020, le conseil de surveillance était composé de 9 membres. À la même date, 6 membres du conseil de surveillance étaient indépendants, au sens de l'article 3.5 du Code GE 2020.

² Soit membres indépendants du conseil de surveillance à dater du 30 avril 2020.

³ Conseil de surveillance à partir du 30 avril 2020.

⁴ Membres du conseil de surveillance à compter du 30 avril 2020.

En termes de genre et de diversité culturelle, le conseil de surveillance compte 3 femmes et 6 nationalités parmi ses 9 membres au 31 décembre 2020. La diversité découle aussi des formations universitaires : ingénierat, droit, économie, finance, et langues appliquées. L'expérience sectorielle cumulée du conseil de surveillance est large et couvre les secteurs de l'automobile, de l'électronique, de la chimie, des métaux, de l'énergie, de la finance et du secteur académique/scientifique. 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 de surveillance possède une solide expérience dans le domaine de la gestion d'opérations industrielles et compte 8 membres qui remplissent ou ont rempli la fonction de CEO. Le conseil de surveillance 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 2020, la composition du conseil de surveillance a subi les modifications suivantes :

- Monsieur Mario Armero a été nommé administrateur (et donc membre du conseil de surveillance) pour un terme de trois ans à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du 30 avril 2020 ;
- Monsieur Gérard Lamarche a démissionné en sa qualité d'administrateur en date du 30 avril 2020 ;
- Suite à l'incompatibilité des fonctions de membre du conseil de direction et de membre du conseil de surveillance, Monsieur Marc Grynberg, qui fût membre du conseil d'administration jusqu'à l'adoption de la nouvelle structure d'administration duale par l'assemblée générale extraordinaire du 30 avril 2020, n'a pas été nommé membre du conseil de surveillance par la même assemblée extraordinaire des actionnaires.

Par ailleurs, les mandats d'administrateur indépendant (et donc de membres indépendants du conseil de surveillance) de Madame Ines Kolmsee et de Madame Liat Ben-Zur ont été renouvelés pour une durée de trois ans en date du 30 avril 2020.

Enfin, Monsieur Koenraad Debackere a été nommé vice-président du conseil de surveillance le 30 juillet 2020.

5.4.3. RÉUNIONS ET THÈMES

Le conseil de surveillance a tenu onze réunions ordinaires en 2020. Dix de ces réunions ont été tenues par voie de vidéoconférence suite à la pandémie COVID-19. À deux reprises, le conseil de surveillance a également pris des décisions par consentement unanime exprimé par écrit.

En 2020, le conseil de surveillance 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 (y compris le rapport de rémunération ainsi que la politique de rémunération) ;
- approbation de l'ordre du jour des assemblées générales ordinaire, spéciale et extraordinaire des actionnaires et convocation de celles-ci ;
- mises à jour liées au COVID-19 ;
- projets d'investissement et de désinvestissement ;
- émission d'obligations convertibles (et approbation de rapports et documents dans ce contexte) ;
- rapports du comité d'audit ;
- opportunités stratégiques et défis opérationnels ;

- évolutions des affaires et des technologies, et actualisation du marché ;
- gouvernance d'entreprise (y compris l'approbation de la Charte GE) ;
- sensibilité au prix des métaux et évolution du fonds de roulement ;
- projets et mises à jour en matière de fusions et d'acquisitions ;
- évaluation annuelle des performances du CEO et des autres membres du conseil de direction ;
- évaluation du conseil de surveillance et de ses comités ;
- plan de relève du conseil de surveillance et du conseil de direction ;
- distribution d'un acompte sur dividende.

5.4.4. EVALUATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DE SES COMITÉS

Le conseil de surveillance procède, au moins tous les trois ans, à une évaluation de son fonctionnement et de son interaction avec le conseil de direction, ainsi que de sa taille, sa composition et son fonctionnement et de ceux de ses comités. La dernière évaluation a eu lieu en 2020 et incluait des retours d'information préalables et une discussion de fond lors d'une réunion du conseil de surveillance tenue en juillet 2020.

5.4.5. COMITÉ 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 7:99 du CSA ainsi que du Code GE 2020.

Le comité d'audit est composé de trois membres du conseil de surveillance, dont deux sont indépendants. Madame Ines Kolmsee est présidente de ce comité.

La composition du comité d'audit n'a pas été modifiée en 2020.

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 2020, dont trois fois par voie de vidéoconférence. En marge de l'analyse des comptes 2019 et de ceux du premier semestre de 2020, le comité a également abordé divers rapports et thèmes en matière de contrôle interne, d'information financière et de gestion des risques, ainsi que de cybersécurité, du plan de relève du commissaire et d'autres sujets en matière d'audit. Le plan d'audit interne pour 2021 a été approuvé. Le comité s'est réuni avec le commissaire du groupe, et a analysé et approuvé les services non-audit rendus. Les membres du comité d'audit ont également eu des discussions ad hoc avec le senior management.

5.4.6. COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

La composition du comité de nomination et de rémunération est totalement en accord avec les exigences de l'article 7:100 du CSA ainsi que du Code GE 2020.

Au 31 décembre 2020, le comité de nomination et de rémunération était composé de cinq membres du conseil de surveillance, dont trois étaient indépendants. Il est présidé par le président du conseil de surveillance.

La composition du comité a connu les modifications suivantes en 2020 :

- Monsieur Mario Armero a été nommé membre du comité à dater du 9 décembre 2020 ;

- Monsieur Koenraad Debackere a également été nommé membre du comité à dater du 9 décembre 2020.

En 2020, le comité de nomination et rémunération s'est réuni à cinq reprises, dont trois fois par voie de vidéoconférence. Durant la même période, le comité a examiné la politique de rémunération pour les membres du conseil de surveillance, ceux des comités du conseil de surveillance, et ceux du conseil de direction. Il a également discuté du règlement des plans d'octroi d'actions et d'options sur actions proposés en 2020. Le comité a également discuté du plan de succession au niveau du conseil de surveillance et du conseil de direction.

5.5. CONSEIL DE DIRECTION

5.5.1. INTRODUCTION

Comme indiqué plus haut, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 30 avril 2020 a adopté la structure d'administration duale, telle que prévue par le CSA. Dès lors, l'ancien comité de direction de la Société a été remplacé par un conseil de direction à compter de cette date. Tous les sept membres de l'ancien comité de direction, y compris le CEO, ont été nommés membres du conseil de direction, également à partir de cette date.

Toute référence au conseil de direction dans le présent chapitre doit être lue comme une référence à l'ancien comité de direction, dans la mesure où elle réfère à des événements survenus avant ladite assemblée générale extraordinaire des actionnaires en date du 30 avril 2020.

5.5.2. COMPOSITION

Le conseil de direction doit compter au moins quatre membres. Il est présidé par le CEO. Tous les membres du conseil de direction, y compris le CEO, sont nommés par le conseil de surveillance, sur recommandation du comité de nomination et de rémunération.

La composition du conseil de direction n'a pas été modifiée en 2020.

Au 31 décembre 2020, le conseil de direction était constitué de 7 membres, y compris le CEO.

5.5.3. EVALUATION

Le conseil de direction revoit et évalue régulièrement son fonctionnement. Cette évaluation est également discutée au sein du comité de nomination et de rémunération et présentée au conseil de surveillance.

La dernière évaluation de la performance du CEO et des autres membres du conseil de direction a eu lieu le 6 février 2020.

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 CSA en ce qui concerne certaines attributions d'actions.

Les options sur actions Umicore qui sont octroyées au CEO, aux membres du conseil 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 déchu de leurs droits. Les conditions d'admission aux assemblées générales sont mentionnées dans l'article 20 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 de surveillance, aucun des droits de vote afférents aux actions émises par la Société n'était suspendu au 31 décembre 2020 en vertu de la loi, à l'exception des 5.733.685 actions détenues par la Société elle-même à cette date (article 7:217 §1 du CSA).

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 de surveillance, 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 de surveillance 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 représentée. En règle générale, les modifications des statuts de la Société ne sont adoptées que si elles recueillent 75% des votes. Le CSA 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 une fois en 2020, suite aux résolutions adoptées par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires tenue le 30 avril 2020 en vue de les mettre en concordance avec les dispositions du CSA (y compris l'introduction d'une structure d'administration duale).

5.6.7. CAPITAL AUTORISÉ – RACHAT D' ACTIONS

La Société peut procéder à une augmentation de capital sur décision du conseil de surveillance 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 2018 (résolutions publiées le 29 mai 2018) a renouvelé l'autorisation au conseil de surveillance⁵ d'augmenter le capital de la Société. Le conseil de surveillance est autorisé à augmenter le capital, en une ou plusieurs fois, d'un montant maximum de 55.000.000 EUR. Elle est valable jusqu'au 28 mai 2023 inclus, mais pourra être renouvelée.

En date du 31 décembre 2020, le conseil de surveillance avait utilisé ses pouvoirs sous le capital autorisé à une reprise, à l'occasion de l'émission, au 15 juin 2020, d'obligations convertibles non garanties et non subordonnées, à échéance 2025 pour un montant total de 500.000.000 EUR. Ces obligations convertibles ont un coupon zéro et leur prix de conversion initial s'élève à 55,32 EUR par action. Dans le cadre de l'émission de ces obligations convertibles, le conseil de surveillance avait décidé de supprimer le droit de préférence des actionnaires existants conformément à l'article 7:191 *juncto* 7:198 du CSA. Les conditions et modalités des obligations convertibles prévoient que les obligations peuvent être converties en nouvelles actions et/ou en actions existantes ; en cas de conversion en nouvelles actions, celles-ci seront émises dans le cadre du capital autorisé. Les conditions et modalités précitées prévoient également des cas spécifiques de remboursement anticipé au gré de la Société et/ou des obligataires.

Le montant exact à allouer au capital autorisé précité de 55.000.000 EUR ne pourra être déterminé, le cas échéant, que lors de la conversion (entière ou partielle) des obligations convertibles en nouvelles actions.

En vertu d'une résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 26 avril 2018, la Société peut acquérir ses actions dans les limites de 10% du capital souscrit, à un prix par action compris entre 4 EUR et 100 EUR. Cette autorisation est valable jusqu'au 31 mai 2022 inclus. La même autorisation a été accordée aux filiales directes de la Société. En 2020, la Société a racheté 1.200.000 actions propres en vertu de cette autorisation.

5.6.8 ACCORDS PASSÉS ENTRE LA SOCIÉTÉ ET SES ADMINISTRATEURS 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, certains senior vice-présidents du groupe Umicore ont droit à une indemnité équivalant à 36 mois de

⁵ L'autorisation fût à l'origine conférée à l'ancien conseil d'administration, mais elle a été automatiquement transférée au conseil de surveillance suite à l'adoption de la nouvelle structure d'administration duale par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires tenue le 30 avril 2020.

leur salaire de base. En ce qui concerne les membres du conseil de direction, il est renvoyé au rapport de rémunération.

5.7 CONFLITS D'INTÉRÊTS (ARTICLES 7:115-7:117 DU CSA ET ARTICLES 523-524TER DE L'ANCIEN CODE DES SOCIÉTÉS)

Le 6 février 2020, préalablement à toute délibération ou décision à ce sujet, Marc Grynberg, qui à cette date était membre de l'ancien conseil d'administration, 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 de l'ancien Code des sociétés, applicable à cette date, 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 :

5.7.1. REMUNERATION FIXE ET VARIABLE :

Le CEO a perçu une rémunération fixe de 720.000 EUR en 2020. Également en 2020, il a reçu une rémunération variable en espèces de 87.500 EUR (partie non-différée de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2019).

Par ailleurs il a perçu en 2020 un montant brut de 256.500 EUR à titre de partie différée de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2017 basée sur (1) le critère de rentabilité retenu au niveau du groupe Umicore, c'est à dire la moyenne de 3 ans du rendement des capitaux investis (ROCE) pour les années de référence 2017, 2018 et 2019 (soit 14,4% donnant lieu à un paiement de 69%) et (2) la moyenne de croissance de l'EBIT sur une période de 3 ans pour les mêmes années de référence 2017, 2018 et 2019 multipliée par 2 (c'est-à-dire 13,2% donnant lieu à un paiement de 26%).

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 2 le pourcentage moyen de croissance de l'EBIT sur les années de référence. Le critère de croissance moyenne de l'EBIT n'est applicable qu'à condition que le pourcentage moyen composé de croissance de l'EBIT récurrent s'élève à au moins 10%.

5.7.2 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 2020, aucune transaction spécifique ou engagement contractuel n'a été établi entre, d'une part, un membre du conseil de surveillance ou du conseil de direction⁶ et, d'autre part, Umicore ou une de ses filiales.

⁶ Soit un membre du conseil d'administration ou du comité de direction jusqu'à l'assemblée générale extraordinaire tenue le 30 avril 2020.

5.8. COMMISSAIRE

L'assemblée générale annuelle du 30 avril 2020 a renouvelé le mandat de commissaire de PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises SRL pour une durée de 3 ans. Le commissaire est représenté pour l'exercice de son mandat par Monsieur Kurt Cappoen.

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

5.9. CODE DE CONDUITE

Umicore applique un Code de conduite à tous ses employés, représentants et membres du conseil de surveillance et du conseil de direction. 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 6 de la Charte GE.

5.10. 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 7 de la Charte GE.

5.11. MISE EN CONFORMITE AVEC LE CODE GE 2020

Durant l'exercice 2020 les systèmes et procédures de gouvernance d'entreprise d'Umicore étaient conformes au Code GE 2020, à une exception près, liée à l'octroi d'options sur actions au CEO. Comme expliqué dans la politique de rémunération, telle qu'approuvée par l'assemblée ordinaire des actionnaires en date du 30 avril 2020, les options sur actions octroyées au CEO sont définitivement attribuées à leur date d'octroi, tel que convenu contractuellement. Ceci dévie de la disposition 7.11 du Code GE 2020. Mais même si ces options sur actions sont immédiatement définitivement attribuées, elles ne peuvent pas être exercées avant trois ans, conformément à ladite disposition 7.11.

5.12 POLITIQUE DE REMUNERATION ET RAPPORT DE REMUNERATION

5.12.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Le 6 février 2020, le comité de nomination et de rémunération a présenté la politique de rémunération (la « Politique ») au conseil de surveillance pour discussion et approbation. Cette Politique décrit les principes de rémunération des membres du conseil de surveillance et du conseil d'administration d'Umicore, et est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020. La Politique a été approuvée lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires d'Umicore le 30 avril 2020 avec 82,07 % de votes favorables (sans tenir compte des votes d'abstention, conformément à la loi belge des entreprises). La Politique est disponible sur le site Web d'Umicore <https://www.umicore.com/en/investors/governance/documents/remuneration-policy>.

5.12.2 RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

5.12.2.1. Rémunération des membres du conseil de surveillance

La rémunération des membres du conseil de surveillance est conforme à la Politique et n'a pas changé par rapport à l'année précédente, à l'exception d'une petite modification concernant les jetons de présence supplémentaires pour les membres du conseil de surveillance résidant en dehors de la Belgique. Ces jetons de présence supplémentaires s'appliquent également dès 2020 aux réunions du comité, à condition d'y assister en personne et que celles-ci ne soient pas combinées avec une réunion du conseil de surveillance.

Conseil de surveillance

- **Président** : émoluments fixes annuels : 60.000 EUR + 5.000 EUR par présence à chaque réunion + 2.000 actions Umicore + voiture de société
- **Membre** : émoluments fixes annuels : 27.000 EUR + 2.500 EUR par présence à chaque réunion + 1.000 EUR par présence en personne à chaque réunion (pour les membres résidant à l'étranger) + 1.000 actions Umicore

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 + 1.000 EUR par présence en personne à chaque réunion (pour les membres résidant à l'étranger)

Comité de nomination et de rémunération

- **Président** : 5.000 EUR par présence à chaque réunion
- **Membre** : 3.000 par présence à chaque réunion + 1.000 EUR par présence en personne à chaque réunion (pour les membres résidant à l'étranger)

Aperçu de la rémunération des membres du conseil de surveillance en 2020

Toutes les composantes de la rémunération des membres du conseil de surveillance pour l'année considérée sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Nom Mandat	Date de début	Date de fin	Rémunération fixe	Actions (1)	Jetons de présence	Participation aux réunions En ligne/En personne	Autre (Voiture)	Total
Leysen T.								
Président du conseil de surveillance	19/11/2008		60.000	74.660	55.000	10 / 1	2.725	217.385
Président du comité de nomination et de rémunération	19/11/2008				25.000	4 / 1		
Armero M.								63.548
Membre du conseil de surveillance	30/04/2020		18.074	24.974	17.500	7 / 0		
Membre du comité de nomination et de rémunération	09/12/2020				3.000	1 / 0		
Ben-Zur L.								76.830
Membre du conseil de surveillance	25/04/2017		27.000	37.330	12.500	5 / 0		
Chombar F.								99.330
Membre du conseil de surveillance	26/04/2016		27.000	37.330	20.000	7 / 1		
Membre du comité de nomination et de rémunération	26/04/2018				15.000	4 / 1		
Debackere K.								109.330
Membre du conseil de surveillance	26/04/2018		27.000	37.330	25.000	9 / 1		
Membre du comité d'audit	26/04/2018		5.000		12.000	3 / 1		
Membre du comité de nomination et de rémunération	09/12/2020				3.000	1 / 0		
Garrett M.								106.330
Membre du conseil de surveillance	28/04/2015		27.000	37.330	26.000	9 / 1		
Membre du comité de nomination et de rémunération	25/04/2017				16.000	4 / 1		
Kolmsee I.								120.330
Membre du conseil de surveillance	26/04/2011		27.000	37.330	26.000	9 / 1		
Président du comité d'audit	28/04/2015		10.000		20.000	3 / 1		
Lamarche G.								32.282
Membre du conseil de surveillance	25/04/2017	30/04/2020	8.926	12.356	11.000	3 / 1		
Meurice E.								87.830
Membre du conseil de surveillance	28/05/2015		27.000	37.330	23.500	8 / 1		
Raets L.								108.830
Membre du conseil de surveillance	25/04/2019		27.000	37.330	27.500	10 / 1		
Membre du comité d'audit	25/04/2019		5.000		12.000	3 / 1		

(1) L'attribution d'actions se rapporte aux services rendus au cours de l'année considérée. Les actions ont été attribuées le 15 mai 2020 et ont été estimées à la juste valeur marchande de l'action à 37,33 EUR, ce qui correspond au cours de clôture de l'action le 14 mai 2020 (la valeur de l'action est fixée selon le cours de clôture de l'action le plus bas la veille de la date de livraison et le cours de clôture moyen des 30 derniers jours civils avant la date de livraison).

5.12.2 2. Rémunération du CEO et des autres membres du conseil de direction

Le conseil de surveillance du 6 février 2020 a revu la rémunération du CEO et des autres membres du conseil de direction, sur la base des recommandations du comité de nomination et de rémunération à la suite d'une étude comparative avec des entreprises de taille similaire en Europe et cotées par l'indice BEL 20.

La rémunération du CEO et des autres membres du conseil de direction comprenait en 2020 les éléments suivants : émoluments fixes, rémunération variable, rémunération liée aux actions, plans de retraite et autres avantages.

Rémunération du CEO

Sur proposition du comité de nomination et de rémunération, le conseil de surveillance du 6 février 2020 a décidé d'établir la rémunération fixe du CEO à 720.000 EUR à compter du 1^{er} janvier 2020, et de maintenir une rémunération variable annuelle potentielle, rétribuée en espèces, de 700.000 EUR pour l'année considérée. 140.000 options sur actions ont été attribuées pour 2020 dans le cadre du plan annuel « Umicore Incentive Stock Option Plan ».

Le conseil de surveillance du 10 février 2021 a en outre décidé d'attribuer 10.000 actions Umicore pour des services rendus au cours de l'année considérée. Ces actions sont bloquées pendant trois ans et ne sont pas soumises à quelque droit de déchéance.

Toutes les composantes de la rémunération du CEO pour l'année considérée sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Rémunération des autres membres du conseil de direction

Sur proposition du comité de nomination et de rémunération, le conseil de surveillance du 6 février 2020 a décidé d'établir la rémunération fixe des autres membres du conseil de direction à 440.000 EUR à compter du 1^{er} janvier 2020, et de maintenir une rémunération

variable annuelle potentielle, rétribuée en espèces, de 380.000 EUR pour l'année considérée. 30.000 options sur actions par personne ont été attribuées pour 2020 dans le cadre du plan annuel « Umicore Incentive Stock Option Plan ». Monsieur Denis Goffaux a reçu 10.000 options sur actions supplémentaires suite à son affectation en Corée du Sud.

Le conseil de surveillance du 10 février 2021 a en outre décidé d'attribuer 7.000 actions Umicore par personne pour des services rendus au cours de l'année considérée. Ces actions sont bloquées pendant trois ans et ne sont pas soumises à quelque droit de déchéance.

Toutes les composantes de la rémunération des autres membres du conseil de direction pour l'année considérée sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Rémunération des membres du conseil de direction – Aperçu 2020

en (€)

Nom Position	Mandat Date de début Date de fin	Rémunération Fixe (1)	Variable non différée 50% (2)	Variable différée 50% (3)	Actions (4)	Options sur actions (5)	Plans de pension (6)	Autres (7)	Total	Ratio fixe (8)	Ratio variable (9)
Grynberg M. CEO	19/11/2008	720.000	315.000	159.300	470.800	904.400	214.677	54.332	2.838.509	83%	17%
Csoma S. EVP	01/11/2012	440.000	190.000	88.500	329.560	193.800	128.089	40.447	1.410.396	80%	20%
Goffaux D. EVP	01/07/2010	440.000	95.000	88.500	334.273	258.400	128.196	162.352	1.506.721	88%	12%
Kiessling R. EVP	01/02/2019	440.000	190.000	0	329.627	193.800	91.872	23.306	1.268.605	85%	15%
Nolens G. EVP	01/07/2015	440.000	190.000	88.500	329.560	193.800	131.857	16.517	1.390.234	80%	20%
Platteeuw F. CFO	01/11/2012	440.000	190.000	88.500	329.560	193.800	132.421	23.823	1.398.104	80%	20%
Steegeen A. EVP	01/10/2018	440.000	190.000	22.125	329.560	193.800	91.872	21.922	1.289.279	84%	16%
Reymondet P. EVP	01/08/2003 31/01/2019	-	-	88.500	-	-	-	-	88.500	0%	100%
Van Sande M. EVP	01/09/1998 31/03/2018	-	-	22.125	-	-	-	-	22.125	0%	100%

- (1) La rémunération fixe inclut les rémunérations fixes des entités d'Umicore.
- (2) La variable non différée a été déterminée conformément à la Politique et se rapporte à l'année considérée 2020. Le paiement a été effectué en espèces en 2021.
- (3) La variable différée se rapporte à l'année de référence 2018 et tient compte, sur les années 2018-2019-2020, d'un ROCE moyen de 13,4 %, ce qui correspond à un versement de 59 % de l'objectif différé pour 2018, et d'une moyenne de croissance composée de l'EBIT de 9,4 %, ce qui est inférieur au seuil de 10 % et ne donne donc pas lieu à un paiement variable supplémentaire. Le paiement a été effectué en espèces en 2021.
- (4) L'attribution d'actions se rapporte aux services rendus au cours de l'année considérée 2020. Les actions ont été attribuées le 11 février 2021 et ont été estimées à la juste valeur marchande de l'action à 47,08 EUR, ce qui correspond au cours de clôture de l'action le plus bas la veille de la date de livraison et au cours de clôture moyen des 30 derniers jours civils avant la date de livraison. Dans le cadre de la fiscalité allemande et coréenne, les actions ont été évaluées respectivement à 47,09 EUR (cours le plus bas du marché des actions à la date de livraison), 48,00 EUR (cours de clôture des actions à la date de livraison).
- (5) L'attribution d'options sur actions se rapporte aux services rendus au cours de l'année considérée 2020. Les options sur actions ont été attribuées le 10 février 2020 et ont été estimées à une valeur notionnelle de 6,46 EUR par option selon l'équation de Black & Scholes.
- (6) Inclut les plans à cotisations définies et à prestations définies (coût des services).
- (7) Inclut les frais de représentation, l'avantage en nature voiture de société, les avantages assurances et autres avantages pour Monsieur Denis Goffaux suite à son affectation en Corée du Sud (logement, prime de mobilité, assurance médicale).
- (8) (1)+(4)+(5)+(6)+(7)/Rémunération totale
- (9) (2)+(3)/Rémunération totale

INFORMATIONS COMPARATIVES SUR L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION – RATIO DE RÉMUNÉRATION

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de l'évolution annuelle de la rémunération du CEO, des autres membres du conseil de direction (globalement), des mandats au sein du conseil de surveillance et des comités, de la rémunération moyenne des employés en équivalents temps plein et des performances de l'entreprise. Les années de rémunération incomplètes dues à un

début ou une fin de mandat au cours de l'année de référence ont été ajustées sur une base annuelle. Le nombre d'actions dans le tableau représente, pour toutes les années, le nombre d'actions pris en compte lors du fractionnement d'actions du 16 octobre 2017.

La rémunération moyenne des employés se rapporte à Umicore (Belgique), conformément aux dispositions légales en vigueur.

Evolution annuelle		2016 vs 2015	2017 vs 2016	2018 vs 2017	2019 vs 2018	2020 vs 2019	Remarques
Rémunération conseil de direction	Composant de la rémunération						
CEO	Fixe	0,0%	3,0%	2,9%	0,0%	2,9%	
	Variable	2,8%	27,0%	-24,8%	-5,6%	37,9%	
	Nombre d'actions	0,0%	0,0%	0,0%	-3,8%	0,0%	
	Nombre d'options sur actions	0,0%	0,0%	0,0%	-6,7%	0,0%	
	Pension + autres	-42,8%	4,8%	1,1%	8,2%	13,0%	
Membres du conseil de direction (excl. CEO)	Fixe	0,1%	2,5%	3,3%	0,4%	4,5%	
	Variable	7,0%	31,1%	-28,0%	18,3%	10,6%	
	Nombre d'actions	0,0%	0,0%	0,0%	-5,4%	0,0%	
	Nombre d'options sur actions	0,0%	0,0%	0,0%	-14,3%	5,6%	(1)
	Pension + autres	-2,1%	-7,4%	-2,3%	1,9%	13,8%	(2)
Rémunération conseil de surveillance	Composant de la rémunération						
Président conseil de surveillance	Fixe	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	
	Jetons de présence/réunion	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Nombre d'actions	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Président comité d'audit	Fixe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Jetons de présence/réunion	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Nombre d'actions	-	-	-	-	-	
Président comité de nomination et de rémunération	Fixe	-	-	-	-	-	
	Jetons de présence/réunion	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Nombre d'actions	-	-	-	-	-	
Membre conseil de surveillance	Fixe	0,0%	35,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Jetons de présence/réunion	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Nombre d'actions	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Membre comité d'audit	Fixe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Jetons de présence/réunion	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Nombre d'actions	-	-	-	-	-	
Membre comité de nomination et de rémunération	Vast	-	-	-	-	-	
	Aanwezigheidsvergoeding/vergadering	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Aantal aandelen	-	-	-	-	-	
La rémunération moyenne des salariés, sur une base équivalent temps plein							
% de changement par rapport à l'année précédente		2,5%	5,1%	3,6%	3,7%	2,7%	
La performance de la société							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
ROCE	13,7%	14,6%	15,1%	15,4%	12,6%	12,1%	
EBIT M€	330	351	410	514	509	536	
% de changement ROCE par rapport à l'année précédente		6,6%	3,4%	2,0%	-18,2%	-4,0%	
% de changement EBIT par rapport à l'année précédente		6,4%	16,8%	25,4%	-1,0%	5,4%	

(1) L'augmentation par rapport à 2019 correspond aux options sur actions supplémentaires reçues par Monsieur Denis Goffaux suite à son affectation en Corée du Sud.

(2) L'augmentation par rapport à 2019 correspond aux avantages liés à l'affectation à l'étranger de Monsieur Denis Goffaux pour l'ensemble de l'année considérée (prime de mobilité, logement, assurance médicale).

Le ratio de rémunération 2020 entre le niveau de rémunération le plus élevé et le plus bas chez Umicore (Belgique) équivalait à 62.

5.12.2.3. Transactions et plans d'actions et d'options sur actions en 2020

Transactions d'options sur actions du conseil de direction 2020

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du nombre d'options sur actions attribuées, exercées et expirées au cours de l'année considérée, ainsi que des dispositions essentielles des plans d'options sur actions en cours.

Transactions d'options sur actions en 2020					
Nom Position	Options Octroyées		Options Exercées		Options Expirées
Grynberg M. CEO	ISOP 2020	140.000	ISOP 2014	150.000	0
			ISOP 2015	75.000	
Csoma S. EVP	ISOP 2020	30.000			0
Goffaux D. EVP	ISOP 2020	40.000	ISOP 2015	7.500	0
Kiessling R. EVP	ISOP 2020	30.000	ISOP 2015	9.000	0
			ISOP 2016	9.000	
Nolens G. EVP	ISOP 2020	30.000			0
Platteuw F. CFO	ISOP 2020	30.000	ISOP 2015	15.000	0
			ISOP 2016	5.000	
Steegeen A. EVP	ISOP 2020	30.000			0
Caractéristiques principales des plans d'options sur actions en cours					
ISOP Plan	Date d'attribution	Prix d'exercice *	Période d'exercice Début - Fin		
2020	10/02/2020	42,050	10/02/2023 - 09/02/2027		
2019	11/02/2019	34,080	01/03/2022 - 10/02/2026		
2018	09/02/2018	40,900	01/03/2021 - 08/02/2025		
2017	13/02/2017	25,500	01/03/2020 - 12/02/2024		
2016	05/02/2016	16,632	01/03/2019 - 04/02/2023		
2015	09/02/2015	17,289	01/03/2018 - 08/02/2022		
2014	10/02/2014	16,143	01/03/2017 - 09/02/2021		

* Les prix d'exercice tiennent compte du fractionnement d'actions du 16 octobre 2017

Toutes les options exercées et autres transactions liées aux actions sont détaillées sur le site web de la FSMA.

Attribution d'actions au conseil de direction 2020

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du nombre d'actions attribuées en 2020 au CEO et aux autres membres du conseil de direction pour les services rendus en 2019. Les actions ont été attribuées le 10 février 2020 et ont été estimées à la juste valeur marchande de l'action à 42,05 EUR, ce qui correspond au cours de clôture de l'action le 7 février 2020 (la valeur de l'action est fixée selon le cours de clôture de l'action le plus bas la veille de la date de livraison et le cours de clôture moyen des 30 derniers jours civils avant la date de livraison). Dans le cadre de la fiscalité allemande et coréenne, les actions ont été évaluées respectivement à 41,41 EUR et 43.75 EUR. Les actions sont bloquées pendant trois ans jusqu'au 9 février 2023 inclus et ne sont pas soumises à quelquel droit de déchéance.

Mr. Denis Goffaux a décidé de recevoir une partie de sa rémunération variable en espèces sous forme d'actions Umicore, ce qui représente 4 430 actions supplémentaires, attribuées le 2 mars 2020 et estimées à la juste valeur marchande de l'action à 37,77 EUR, ce qui correspond au cours de clôture de l'action le 28 février 2020 (la valeur de l'action est fixée selon le cours de clôture de l'action le plus bas la veille de la date de livraison et le cours de clôture moyen des 30 derniers jours civils avant la date de livraison). Dans le cadre de la fiscalité coréenne, les

actions ont été évaluées à 38,26 EUR. Ces actions sont bloquées pendant deux ans jusqu'au 1^{er} mars 2022 inclus.

Nom Position	Number of shares received in 2020	Remarque
Grynberg M. CEO	10.000	
Csoma S. EVP	7.000	
Goffaux D. EVP	11.430	
Kiessling R. EVP	6.417	Au pro rata de la durée du mandat en 2019 depuis 01/02/2019
Nolens G. EVP	7.000	
Platteeuw F. CFO	7.000	
Reymondet P. EVP	583	Au pro rata de la durée du mandat en 2019 jusqu'au 31/01/2019
Steegen A. EVP	7.000	

Conformément à la Politique de rémunération d'Umicore, le CEO est tenu de constituer - dans les 3 ans suivant la date de sa nomination - et de conserver un minimum de 30.000 actions Umicore pendant toute la durée de son mandat. Cette exigence s'applique également aux autres membres du conseil de direction, pour un minimum de 15.000 actions.

Le 31 décembre 2020, le CEO et les autres membres du conseil de direction ont atteint cette exigence minimale d'actionnaires, à l'exception de Monsieur Ralph Kiessling et de Madame An Steegen qui sont tous deux encore dans le délai des trois ans pour constituer le minimum requis.

Les membres du conseil de direction détiennent conjointement un nombre total de 1.144.097 actions au 31 décembre 2020.

Attribution d'actions au conseil de surveillance 2020

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du nombre d'actions attribuées en 2020 aux membres du conseil de surveillance pour les services rendus en 2020. Les actions ont été attribuées le 15 mai 2020 et ont été estimées à la juste valeur marchande de l'action à 37,33 EUR, ce qui correspond au cours de clôture de l'action le 14 mai 2020 (la valeur de l'action est fixée selon le cours de clôture de l'action le plus bas la veille de la date de livraison et le cours de clôture moyen des 30 derniers jours civils avant la date de livraison). Les actions doivent être conservées pendant au moins un an après que le membre a quitté le conseil de surveillance et au moins trois ans après la date de livraison.

Nom Mandat au conseil de surveillance	Nombre d'actions reçues en 2020	Remarque
Leysen T. Président	2.000	
Armero M. Membre	669	Au pro rata de la durée du mandat en 2020 depuis 30/04/2020
Ben-Zur L. Membre	1.000	
Chombar F. Membre	1.000	
Debackere K. Membre	1.000	
Garrett M. Membre	1.000	
Kolmsee I. Membre	1.000	
Lamarche G. Membre	331	Au pro rata de la durée du mandat en 2020 depuis 30/04/2020
Meurice E. Membre	1.000	
Raets L. Membre	1.000	

Les membres du conseil de surveillance détiennent conjointement un nombre total de 960.387 actions au 31 décembre 2020.

Approbation du rapport de rémunération 2019

Le rapport de rémunération 2019 a été approuvé avec une majorité de 82,07 % de votes favorables (sans tenir compte des votes d'abstention, conformément à la loi belge des entreprises).

5.12.2.4. Modification relative à la rémunération depuis la fin de l'année 2020

Rémunération des membres du conseil de surveillance

Après examen de la rémunération globale des membres du conseil de surveillance et de chaque composante de la rémunération, le comité de nomination et de rémunération a conclu le 5 février 2021 que la rémunération était appropriée.

Rémunération du CEO

Le comité de nomination et de rémunération du 5 février 2021 a revu la rémunération du CEO sur la base d'une étude comparative avec entreprises de taille similaire en Europe et cotées par l'indice BEL 20.

Sur proposition du comité de nomination et de rémunération, le conseil de surveillance du 10 février 2021 a décidé de maintenir la rémunération annuelle fixe et la rémunération variable annuelle potentielle, rétribuée en espèces, au même niveau. 80.000 options sur actions ont été attribuées pour 2021 dans le cadre du plan annuel « Umicore Incentive Stock Option Plan ».

Les modifications susmentionnées sont conformes à la Politique.

Rémunération des autres membres du conseil de direction

Le comité de nomination et de rémunération du 5 février 2021 a revu la rémunération des autres membres du conseil de direction sur la base d'une étude comparative avec des entreprises de taille similaire en Europe et cotées par l'indice BEL 20.

Sur proposition du comité de nomination et de rémunération, le conseil de surveillance du 10 février 2021 a décidé de maintenir la rémunération annuelle fixe à 440.000 EUR, mais d'augmenter la rémunération variable annuelle potentielle, rétribuée en espèces, de 380.000 EUR à 400.000 EUR à compter de l'année de résultats 2021. Le nombre d'options sur actions attribuées pour 2021 dans le cadre du plan annuel « Umicore Incentive Stock Option Plan » a été maintenu au même niveau.

Les modifications susmentionnées sont conformes à la Politique.

5.13. GESTION DES RISQUES ET CONTROLES INTERNES

Chaque business unit évolue dans un environnement présentant des perspectives de croissance spécifiques et différents degrés d'incertitudes économiques et technologiques susceptibles d'influencer nos objectifs stratégiques. La première source d'identification des risques et opportunités se situe dès lors au sein de ces 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 les auspices du comité de direction. Ces risques concernent des aspects relatifs à l'ensemble du Groupe et sortent du cadre des business units. Ils comprennent les risques environnementaux, financiers, etc.

5.13.1. NOTRE SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Umicore s'est dotée de mécanismes de contrôle interne afin d'offrir à la direction une confiance raisonnable en ce qui concerne notre capacité à atteindre nos objectifs. Ils concernent les aspects suivants :

- Efficacité et efficience des activités
- Fiabilité des processus et rapports financiers
- Respect des lois et règlements
- 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 l'entreprise.

Les 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 de l'entreprise. Ils ont abouti à des politiques, des procédures et des chartes spécifiques dans des domaines comme la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les ressources humaines, les systèmes d'information, l'environnement, 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.

Sur un total de 12 processus, 2 (Procure-To-Pay, gestion de la technologie de l'information) ont été évalués en 2020 par les 99 entités de contrôle actuellement couvertes. Les évaluations des risques et les mesures prises par la direction locale 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.

Notre système de gestion des risques permet à l'entreprise 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.

5.13.2. RISQUES

5.13.2.1. Contexte réglementaire et législatif

DOMAINE DE PRIORITE STRATEGIQUE - PERFORMANCE ECONOMIQUE/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 des changements dans l'environnement réglementaire des pays ou régions où elle est présente. Les activités d'Umicore peuvent tirer parti de certaines tendances législatives, notamment celles relatives aux contrôles plus rigoureux des émissions pour les véhicules, à la mobilité à faible émission de carbone 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 protection des données, la propriété intellectuelle et les questions relatives à sa protection ont un impact sur les entreprises axées sur la technologie.

ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE

Partout dans le monde, les changements apportés aux législations existantes concernant les produits et l'entrée en vigueur de nouvelles lois peuvent avoir un impact sur nos activités. Bien que la législation européenne REACH soit toujours la plus pertinente pour Umicore, le REACH coréen gagne en importance. Pour plus d'informations, voir l'annexe V4.

La volonté de parvenir à une mobilité propre est plus forte que jamais, une série de gouvernements prévoient donc des mesures de reprise verte et des leviers pour une mobilité

plus propre dans leurs plans de sortie de crise, en particulier en Europe et en Chine, ainsi que des initiatives réglementaires pour protéger la qualité de l'air et réduire les émissions de gaz à effet de serre dans plusieurs régions. L'Europe a récemment reconfirmé son ambition de parvenir à une mobilité sans émissions et poursuit ses efforts en faveur d'objectifs de plus en plus exigeants concernant les émissions de CO₂. En Chine, le ministère de l'Industrie et des Technologies de l'information a annoncé en mars une reconduction du plan de subvention des véhicules à nouvelle énergie (VNE) de 2020 jusqu'à fin 2022. Il a également confirmé son engagement à long terme en vue de parvenir à un taux de pénétration cible de 20 % de VNE en 2025 et de 50 % en 2035, ce qui devrait favoriser l'électrification dans les prochaines années.

Le contexte géopolitique, le commerce et les tarifs douaniers sont toujours un facteur dans les activités transfrontalières d'Umicore.

MESURES PRISES PAR UMICORE

Umicore organise en permanence des formations sur les exigences réglementaires afin de garantir le respect des législations en vigueur.

Pour assurer en permanence la conformité aux lois environnementales de ses sites industriels, Umicore dispose d'un programme d'audit de conformité EHS bien établi et surveille constamment les modifications apportées aux exigences légales dans les régions où elle est active. Pour plus d'informations, voir l'annexe E8.

Umicore continue de jouer un rôle actif dans l'information des législateurs sur les diverses technologies de contrôle des émissions pour les véhicules diesel ou essence, afin de les aider à prendre des décisions avisées sur les futures normes d'émissions et d'essais.

Nous veillons à ce que nos produits aient le droit d'être exploités et gérons proactivement notre portefeuille de brevets.

La conformité commerciale d'Umicore suit de près les conditions du commerce international et répond à leurs exigences.

Umicore suit de près tous les changements d'interprétation ainsi que les documents d'orientation qui pourraient impacter sa stratégie de mise en œuvre de REACH. En 2020, nous avons soumis 27 nouvelles substances à l'enregistrement dans le cadre de REACH en raison de nouveaux développements commerciaux. Dans le cadre de notre maintenance régulière, nous avons actualisé 76 dossiers REACH. Umicore a soumis 2 enregistrements en Corée en 2020 pour des substances chimiques prioritaires.

5.13.2.2 Approvisionnement durable et éthique

DOMAINE DE PRIORITE STRATEGIQUE - PERFORMANCE ECONOMIQUE/CHAÎNE DE VALEUR ET SOCIÉTÉ

CHANGEMENT DU PROFIL DE RISQUE - Stable

Changement du profil d'opportunité - En hausse

INFLUENCE POTENTIELLE

Umicore a besoin de certains métaux ou matières premières contenant des métaux pour fabriquer ses produits et pour alimenter ses activités de recyclage. Certaines de ces matières premières sont comparativement rares et exigent des stratégies d'approvisionnement très spécifiques. La sécurisation d'un approvisionnement suffisant de ces matériaux est importante pour garantir la continuité du succès et la croissance de notre activité.

Certains métaux se trouvent également dans des régions confrontées à des défis sociaux. Le négoce en minerais et métaux précieux peut être utilisé pour financer des conflits armés, commettre des violations des droits de l'homme, s'appuyer sur le travail forcé ou le travail d'enfants et soutenir la corruption et le blanchiment d'argent. Nous veillons à ce que l'approvisionnement en minerais issus de zones à haut risque et affectées par des conflits soit en phase avec les valeurs d'Umicore, tout en procurant un avantage à nos clients.

ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE

Les lois existantes et à venir visant à promouvoir l'approvisionnement responsable en minerais issus de zones de conflit (étain, tantale, tungstène et or) ont renforcé la visibilité et les inquiétudes dans le discours public concernant les conditions de l'approvisionnement en minerais issus de zones de conflit.

La COVID-19 et les mesures prises pour maîtriser la contagion pourraient avoir un impact sur la disponibilité de certains matériaux et sur la chaîne d'approvisionnement en général.

MESURES PRISES PAR UMICORE

En ce qui concerne la COVID-19, seuls quelques impacts limités et temporaires ont été signalés au niveau de la chaîne d'approvisionnement d'Umicore.

Umicore a mis en place des politiques et mesures couvrant les droits de l'homme, le droit des travailleurs à s'organiser, la négociation collective, l'égalité des chances et la non-discrimination, interdisant le travail des enfants ainsi que le travail forcé et conformes aux normes de l'Organisation internationale du travail (OIT). Ces engagements sont soutenus par un accord-cadre mondial sur le développement durable conclu avec IndustriALL Global Union et renouvelé en 2019.

En plus des politiques et des chartes existantes, telles que le Code de conduite, la Politique des droits de l'homme et la Charte d'approvisionnement durable d'Umicore, Umicore dispose également d'une politique spécifique en matière de « Chaîne d'approvisionnement responsable mondiale des minerais issus de zones de conflit ou à haut risque ».

En 2020, Umicore a de nouveau fait l'objet d'une validation tierce pour l'application de sa Charte d'approvisionnement durable du cobalt, qui s'aligne sur 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 continue de s'assurer que ses activités de production sont certifiées « sans lien avec un conflit » et reçoit de la LBMA et du RJC des certifications d'approvisionnement responsable spécifiques aux sites et aux métaux.

Umicore reste le premier producteur de matériaux cathodiques qui propose des matériaux certifiés d'origine propre et éthique à ses clients.

En 2020, Umicore a décroché une médaille Platine d'EcoVadis, ce qui hisse le Groupe dans le top 1 % des acteurs du secteur.

Nous mettons à profit notre longue expérience croissante en approvisionnement durable pour plaider en faveur de pratiques plus responsables dans notre secteur.

5.13.2.3. Technologie et substitution

DOMAINE DE PRIORITE STRATEGIQUE - PERFORMANCE ECONOMIQUE/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 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 pour des marchés existants et nouveaux 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).

ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE

Les tendances observées dans le domaine des matériaux pour batteries rechargeables dans les applications automobiles indiquent que les plateformes de matériaux NMC présentant une teneur augmentée en nickel ainsi qu'une teneur moyenne en nickel et faible en cobalt sont les technologies privilégiées par les clients sur les plateformes automobiles électrifiées actuelles et futures. Outre l'accent mis sur les matériaux pour batteries à haute performance, de nouveaux processus sont en cours de développement pour réduire les coûts et l'impact environnemental à travers l'ensemble de la chaîne de valeur des batteries.

En ce qui concerne le contrôle des émissions de véhicules, les débats réglementaires rappellent la nécessité de disposer d'un large éventail de technologies pour les applications essence et diesel. Les performances et le coût de ces technologies doivent être optimisés.

MESURES PRISES PAR UMICORE

Chaque année, le conseil de direction sélectionne des projets d'innovation qui sont essentiels à la réalisation de nos ambitions de croissance à court et à long termes et qui concernent le développement de produits et de processus. La direction suit de très près ces technologies pour garantir la mise sur le marché rapide de nouveaux produits innovants.

Les investissements réalisés au cours des dernières années dans la R&D ont donné d'excellents résultats et ont créé l'espace nécessaire repositionner la R&D. En 2020, les dépenses globales ont représenté 7 % des revenus. Le programme Innovation Fit for Future axé sur les bonnes pratiques pour l'excellence en matière d'innovation protège le leadership technologique et la croissance future d'Umicore.

Umicore fait breveter des technologies révolutionnaires. En 2020, elle a déposé 63 nouvelles familles de brevets.

5.13.2.4. Cybersécurité

DOMAINE DE PRIORITE STRATEGIQUE - PERFORMANCE ECONOMIQUE

Changement du profil de risque - En hausse

Changement du profil d'opportunité - En hausse

INFLUENCE POTENTIELLE

Les usines de production et les services d'Umicore dépendent fortement de la disponibilité des services informatiques.

L'indisponibilité des services, la perturbation des chaînes d'approvisionnement ou l'interruption de nos installations de production par des cyberattaques pourrait avoir un impact majeur sur nos clients. Une brèche de la confidentialité de la propriété intellectuelle aurait un impact

négalif sur notre avantage concurrentiel. Une modification non autorisée des données financières pourrait mettre en péril l'exactitude des rapports aux actionnaires.

ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE

Les cyberattaques peuvent être très ciblées et sophistiquées. Dans cet environnement, les menaces en pleine expansion et une couverture numérique grandissante augmentent les cyberattaques. Divers cas d'entreprises de fabrication industrielle qui ont dû interrompre leurs activités pendant plusieurs semaines à la suite d'un incident cybernétique ont été largement couverts par les médias. Par ailleurs, l'utilisation grandissante d'un environnement de travail numérique (sur site et au domicile) renforce plus que jamais l'importance du rôle des services informatiques qui permettent un accès aisé à toutes les ressources de l'entreprise mais garantissent aussi la sécurité des informations.

MESURES PRISES PAR UMICORE

Umicore continue d'évaluer et d'améliorer régulièrement la sécurité de ses informations et l'état de la cyber-résistance de son paysage informatique face aux cybermenaces en évolution constante.

Une feuille de route sur la cybersécurité est en cours d'implémentation. Elle prévoit des projets destinés à préparer une certification ISO 27001/2 ainsi que des initiatives de sensibilisation à l'échelle du Groupe pour mettre l'accent sur l'importance de la sécurité des informations et de la cybersécurité. Des experts indépendants procèdent à des évaluations de la sécurité tandis que le Groupe agrandit son équipe de cybersécurité. Umicore multiplie ses investissements dans des systèmes et applications informatiques en lien avec la sécurité, notamment des processus de sauvegarde, une protection contre les virus et une sécurisation des accès sans oublier des outils d'authentification et de chiffrement. Les contrôles informatiques de la sécurité sont étendus et testés dans le cadre du processus d'audit externe d'Umicore.

L'état de la cybersécurité fait l'objet d'un rapport qui est soumis chaque semestre au comité de direction et dont le suivi est assuré par le comité d'audit.

Umicore fait breveter des technologies révolutionnaires. En 2020, elle a déposé 63 nouvelles familles de brevets.

5.13.2.5. Marché

DOMAINE DE PRIORITE STRATEGIQUE - PERFORMANCE ECONOMIQUE/CHAÎNE DE VALEUR ET SOCIÉTÉ

Changement du profil de risque - En hausse

Changement du profil d'opportunité - En hausse

INFLUENCE POTENTIELLE

Les principaux secteurs desservis par Umicore sont l'automobile (matériaux pour la mobilité propre, recyclage), l'électronique (matériaux pour batteries rechargeables, recyclage, solutions de galvanoplastie et revêtement), ainsi que l'exploitation minière de métaux non-ferreux et le raffinage (activités de recyclage). Umicore est sensible à toute forte croissance ou réduction mondiale des niveaux d'activité ou perturbations de marché dans ces secteurs.

ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE

En 2020, le secteur automobile mondial a été fortement touché par la pandémie du COVID-19, avec un contraste marqué entre la première et la seconde moitié de l'année.

Au premier semestre de 2020, les fabricants d'automobiles ont dû mettre à l'arrêt leurs usines de production et fermer leurs concessions dans plusieurs régions clés en raison des confinements imposés par les gouvernements. La demande mondiale pour les voitures a amorcé un redressement au deuxième semestre de 2020, même s'il y avait des écarts entre les régions en termes de calendrier, de vitesse et d'intensité de la reprise.

Sur cette même période, la production automobile a augmenté de plus de 40 % par rapport au premier semestre (elle a néanmoins reculé de 2 % par rapport au deuxième semestre de 2019), la Chine s'affichant clairement comme le moteur de ce redémarrage mondial. D'autres marchés clés ont entamé leur redressement plus tard et plus graduellement et ont encore enregistré une croissance négative au deuxième semestre.

La forte contraction économique et la baisse de la production industrielle provoquées par le COVID-19 ont également eu un impact significatif et plus prolongé sur le segment du marché des poids lourds diesel en 2020, sauf en Chine. Le marché mondial des voitures électriques a été profondément touché par la pandémie du COVID-19 au premier semestre et a rebondi au second semestre, principalement grâce à la forte croissance des voitures électriques en Europe et, plus tard dans l'année et dans une moindre mesure, grâce à l'augmentation des ventes de voitures électriques en Chine. En Chine, la demande de batteries pour voitures électriques est restée morose jusqu'à l'été et est devenue positive au second semestre, toutefois en comparaison à un second semestre 2019 en berne.. La demande en matériaux pour cathodes pour les véhicules électriques a été inférieure à la croissance prévue pour 2019 et 2020, ce qui s'est traduit par une capacité excédentaire importante et une pression sur les prix.

En Europe, la demande pour des batteries pour voitures électriques a enregistré une belle hausse tout au long de 2020, en particulier au second semestre, et a doublé par rapport à 2019. Cette croissance a été stimulée par les nouveaux modèles lancés par les constructeurs automobiles pour se conformer à la directive plus stricte relative au CO₂ entrée en vigueur en 2020, par les incitations locales offertes aux acheteurs de voitures électriques dans plusieurs pays dans le cadre de leurs plans de relance et par des choix plus écologiques de la part des consommateurs lors de l'achat d'une nouvelle voiture. Le ralentissement de la demande en matériaux destinés à l'électronique portable haut de gamme s'est accompagné d'une réduction de la demande en matériaux NMC utilisés dans des applications de stockage d'énergie.

En ce qui concerne le recyclage, notre processus reste unique, il a bénéficié du prix élevé des métaux et des niveaux d'activité tout aussi élevés ainsi que des conditions commerciales favorables en 2020, malgré la crise du COVID-19. L'approvisionnement mondial des sous-produits industriels est resté favorable pendant toute cette période, malgré la mise à l'arrêt temporaire de certaines activités minières en réaction au COVID-19. Enfin, l'approvisionnement de matériaux en fin de vie est elle aussi restée forte.

MESURES PRISES PAR UMICORE

Umicore met en œuvre sa stratégie de croissance dans les secteurs des matériaux destinés à la mobilité propre et du recyclage.

Malgré les graves perturbations provoquées par la pandémie de COVID-19 sur ses marchés finaux, Umicore a enregistré sa meilleure performance financière à ce jour, fortement aidée par les prix exceptionnellement élevés des métaux platinoides. Ces résultats soulignent la résilience d'Umicore et le bien-fondé de sa stratégie reposant sur la complémentarité de ses activités. Après de solides performances au premier semestre 2020, grâce à d'excellents résultats chez Recycling qui ont compensé l'impact du ralentissement de l'industrie automobile sur les résultats de Catalysis et d'Energy & Surface Technologies, le second semestre a été marqué par une forte amélioration séquentielle des revenus et bénéfices du groupe. Celle-ci a été

alimentée par des performances opérationnelles solides et durables et par les cours soutenus des métaux, par les activités de Catalysis qui ont également connu une forte croissance grâce à la position de marché d'Umicore dans les technologies essence pour les véhicules légers, particulièrement en Chine et en Europe, et par une hausse des ventes de catalyseurs diesel pour poids lourds et de catalyseurs pour piles à combustible.

Umicore devrait continuer à bénéficier de manière disproportionnée de la pénétration accélérée de l'électromobilité grâce à son vaste portefeuille de technologies de matériaux certifiées conformes aux exigences automobiles les plus strictes et à ses capacités de production à l'échelle industrielle.

5.13.2.6. Prix et disponibilité des métaux

DOMAINE DE PRIORITE STRATEGIQUE - PERFORMANCE ECONOMIQUE

CHANGEMENT DU PROFIL DE RISQUE - Changement du périmètre (voir Évolutions du contexte)

Changement du profil d'opportunité – Stable

INFLUENCE POTENTIELLE

Les résultats financiers d'Umicore est exposé à des risques liés aux prix des métaux que nous traitons ou recyclons. Ces risques sont principalement liés à l'impact que les prix des métaux ont sur les bonis de métaux issus de matériaux fournis pour des fins de recyclage. Il s'agit du platine, du palladium, du rhodium, de l'or, de l'argent et d'un large éventail de métaux de base et 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.

Umicore fait également face à des risques de prix de transaction sur les métaux. La majorité de ses transactions basées sur les métaux utilisent les références du marché des métaux mondial. Si les prix sous-jacents des métaux étaient constants, le prix qu'Umicore paye pour le métal contenu dans les matières premières achetées serait transféré au client comme faisant partie du prix facturé pour le produit. Cependant, en raison du laps de temps entre la transformation des matières premières achetées en produits et la vente de ces produits, la fluctuation du prix de référence des métaux crée des différences entre le prix payé pour le métal contenu et le prix reçu. Ainsi, il existe une exposition transactionnelle à toute fluctuation de prix survenant entre le moment de l'achat des matières premières (quand on fixe un « prix d'entrée » pour le métal) et le moment de la vente des produits (quand on fixe un « prix de sortie » pour le métal). La politique du Groupe consiste à couvrir le risque transactionnel autant que possible, principalement à travers des contrats à terme.

Pour plus d'informations sur le risque structurel, les risques transactionnels et les risques liés aux stocks en relation avec les prix des métaux, voir l'annexe, ~~note F3~~.

Les matériaux produits par Umicore contiennent des métaux rares ou précieux, qui proviennent en partie d'opérations de recyclage en interne ; le reste est acheté à des producteurs de métal primaires. La capacité d'Umicore à se procurer la quantité requise de ce type de métaux est déterminante pour sa capacité à produire les matériaux qui ont été commandés par ses clients.

ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE

Les prix des métaux précieux ont poursuivi leur augmentation en 2020, atteignant des niveaux historiquement hauts pour les métaux précieux et les platinoïdes. Le prix du rhodium a plus particulièrement augmenté au deuxième semestre, dans le contexte d'une offre tendue et d'une demande élevée du côté du secteur automobile.

La demande pour les produits contenant du cobalt a fluctué en 2020, frappée de plein fouet par la crise de la COVID-19 au premier semestre avant de montrer les premiers signes de reprise au deuxième semestre. Le prix du cobalt est resté stable tout au long de l'année.

MESURES PRISES PAR UMICORE

En 2020 et au début de l'année 2021, Umicore a conclu des contrats à terme supplémentaires, sécurisant une partie substantielle de son exposition structurelle aux prix pour certains métaux précieux en 2021, 2022 et 2023, ce qui lui a procuré une meilleure prévisibilité des résultats. Pour 2021 et 2022, environ deux tiers de l'exposition prévue pour l'or et le palladium et un peu moins de la moitié de l'exposition prévue pour l'argent ont été verrouillés. En outre, près d'un tiers de l'exposition prévue pour le platine en 2021 a été couvert. Malgré l'absence d'un marché liquide à terme, Umicore a conclu des contrats à terme pour verrouiller une petite partie de son exposition prévue pour le rhodium en 2022 et 2023.

Umicore accroît sans cesse sa production de métaux rares et précieux à partir de ses capacités de recyclage, sécurisant ainsi une proportion significative de ses besoins en la matière. De plus, le Groupe cultive des relations commerciales étroites avec des producteurs de métal primaires de premier plan qui lui fournissent des métaux dans le cadre de contrats annuels ou de reconduction tacite.

5.13.2.7. Recrutement et fidélisation des TALENTS

DOMAINE DE PRIORITE STRATEGIQUE - UNE ENTREPRISE OU IL FAIT BON TRAVAILLER

Changement du profil de risque - En hausse

Changement du profil d'opportunité - En hausse

INFLUENCE POTENTIELLE

Notre capacité à attirer et à fidéliser des personnes compétentes est essentielle à la réalisation de nos ambitions stratégiques et au développement de notre expertise, de nos connaissances et de nos capacités. Une incapacité à ce faire compromettrait notre aptitude à atteindre nos objectifs.

Horizon 2020 présumait sur une croissance pour Umicore, en particulier 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, sur l'ensemble de ses sites et dans toutes les régions, à une échelle suffisante et à un rythme approprié.

ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE

En 2020, la pandémie de coronavirus (COVID-19) a durement touché les personnes, la société et les industries dans le monde entier.

MESURES PRISES PAR UMICORE

En réaction à l'épidémie de COVID-19, Umicore a déployé ses plans de continuité des activités et pris des mesures de précaution pour protéger la santé de ses collaborateurs et veiller à ce que leur lieu de travail soit un endroit sûr. Umicore a rapidement ajusté sa capacité de production là où cela s'avérait nécessaire et placé une partie de ses effectifs en chômage temporaire ; lorsque tous les sites de production ont repris leur activité, la plupart des employés en chômage temporaire ont repris le travail. Le télétravail a été instauré pour les fonctions administratives.

Umicore a introduit des mesures d'hygiène strictes et d'autres mesures de précaution dans ses installations à travers le monde et a envoyé des masques chirurgicaux à usage privé à tous ses employés, à leur domicile, à un moment où ces masques étaient indisponibles sur le marché

libre. Une taskforce spécifique continue de surveiller ses activités à l'échelle mondiale en mettant l'accent sur la protection de la santé des employés.

Pour répondre à ses besoins de recrutement dans un contexte de COVID-19, Umicore est passée au recrutement et à l'intégration en mode virtuel chaque fois que c'est possible. Des opérateurs ont été recrutés et intégrés dans le respect de mesures de santé et de sécurité maximales.

Umicore a organisé des formations continues à la sécurité, en ligne et en petits groupes pour respecter les mesures sanitaires. D'autres formations, notamment sur le leadership et le développement, ont été reportées, tandis que l'offre a été adaptée pour permettre une présentation numérique dans un contexte virtuel mais s'est poursuivie au second semestre de 2020.

5.13.2.8. Climat et environnement

DOMAINE DE PRIORITE STRATEGIQUE : PERFORMANCE ECONOMIQUE/CHAÎNE DE VALEUR ET SOCIÉTÉ/ÉCO-EFFICACITÉ

Changement de profil de risque - En hausse

Changement du profil d'opportunité - En hausse

INFLUENCE POTENTIELLE

Les incidences sur l'environnement et le climat sont principalement liés à notre approvisionnement en matières premières primaires ou à l'extraction de ces matières premières primaires par nos fournisseurs. Les gisements miniers faciles à exploiter se raréfient fortement et la richesse des minerais est toujours moindre. De nombreux métaux spéciaux indispensables aux nouvelles technologies respectueuses de l'environnement ne peuvent être produits qu'en tant que sous-produits d'autres métaux. Il est de plus en plus important de traiter des matériaux complexes issus de sources non minières, telles que les résidus industriels et les matériaux en fin de vie.

Le changement climatique provoque des catastrophes naturelles extrêmes, des fluctuations chroniques des températures moyennes et des régimes de précipitations, et l'élévation du niveau de la mer. Cela pourrait impacter nos sites ou notre chaîne d'approvisionnement.

Le renforcement des réglementations concernant la consommation énergétique et les émissions peuvent entraîner une hausse des coûts opérationnels.

Notre licence d'exploitation repose sur notre gestion des impacts de nos activités dans les communautés où nous sommes présents. Les activités industrielles du passé ont besoin d'être activement gérées et réhabilitées.

ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE

La société civile et le discours politique demandent de plus en plus que l'entreprise joue un rôle actif dans l'atténuation du changement climatique. Dans le contexte de la COVID-19, l'intérêt porté aux performances environnementales et climatiques du secteur privé et de l'industrie a augmenté, tout comme l'intérêt suscité par le développement d'une « reprise verte ».

La transition en cours vers une économie à faible émission de carbone continue d'offrir à Umicore des occasions d'étendre et de développer des processus par des moyens susceptibles d'atténuer le changement climatique et les risques environnementaux et de lutter contre eux.

MESURES PRISES PAR UMICORE

Umicore joue un rôle clé dans la transition vers un futur à faible émission de carbone, nos matériaux répondant aux tendances mondiales en faveur de la qualité de l'air et de la mobilité électrique et notre modèle d'entreprise en boucle fermée assurant une bonne gestion des ressources.

Notre usine de Hoboken est l'installation de recyclage de métaux précieux la plus grande et la plus complexe au monde. Elle traite plus de 200 types de matières premières et valorise une vingtaine de métaux différents. Nous veillons à ce qu'un volume élevé de nos métaux provienne de sources secondaires : déchets de production, résidus et matériaux en fin de vie. Nous pouvons également recycler les résidus et les déchets de production des clients pour les aider à maximiser l'efficacité de leurs matériaux, puis transformer les matériaux récupérés en nouveaux produits. Au total, nous récupérons 28 métaux grâce à nos activités en boucle fermée et adaptions sans cesse nos processus afin de recycler de nouveaux produits en fin de vie, plus complexes. Notre processus de recyclage à haut rendement continue de jouer un rôle moteur dans l'efficacité des ressources et contribue à l'économie circulaire.

Notre empreinte mondiale et la localisation de nos divers sites réduisent notre exposition aux risques physiques. Les nouveaux sites ont été choisis en tenant compte de leur proximité par rapport aux clients, de l'accès à de la main-d'œuvre compétente, de l'excellence de la logistique, de l'infrastructure et de l'énergie verte.

Umicore réalise des évaluations du cycle de vie de l'ensemble de ses produits et services sur une base tournante et en continu afin de mieux connaître leur performance environnementale en sélectionnant soigneusement les substances chimiques, le mix énergétique et les matières premières, y compris les matériaux recyclés. Pour son nouveau site de production de batteries en Pologne, Umicore maintient son engagement de se fournir en électricité issue de sources renouvelables.

Nous veillons à ce que nos activités actuelles respectent les normes environnementales les plus strictes en matière de qualité de l'air et de l'eau et travaillons chaque année à l'amélioration de notre efficacité énergétique et de notre empreinte écologique malgré notre croissance et l'augmentation de notre production.

Umicore gère son héritage environnemental historique, elle garantit des provisions financières adéquates qui sont revues deux fois par an.

En 2020, Umicore a poursuivi son travail de préparation stratégique relatif aux impacts climatiques et environnementaux.

6. SUCCURSALES

La Société n'a pas de succursales.

7. CONTINUITÉ

La Société n'a pas de pertes reportées. L'article 3:6 §1.6° du CSA 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. INFORMATIONS NON FINANCIERES

Les informations non financières, telles que définies à l'article 3:6 §4 du CSA, ont été entièrement prises en compte et peuvent être consultées dans le rapport annuel dans les comptes consolidés .

10. DECHARGE

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous demandons d'accorder la décharge aux membres du conseil de surveillance et au commissaire pour le mandat exercé au cours de l'exercice comptable 2020.

Pour le conseil de surveillance
Bruxelles, le 12 mars 2021.

DocuSigned by:
Marc Grynberg
A4E51B6262384FE...

Marc Grynberg
CEO

DocuSigned by:
Thomas Leysen
C7E0DCF2A37F43E...

Thomas Leysen
Président