

Assemblée  
Générale  
2026

# Structure organisationnelle et avertissement



Dans le cadre de la mise à jour de la stratégie en mars 2025, Umicore a regroupé ses activités liées au marché des véhicules électriques (VE) au sein d'un même Business Group appelé Battery Materials Solutions, à compter de l'exercice 2025. Le Business Group Battery Materials Solutions est désormais composé de :

- La business unit Battery Cathode Materials (anciennement le Business Group « Battery Materials »), qui englobe le développement, la fabrication et la commercialisation de matériaux cathodiques et de ses précurseurs pour les batteries lithium-ion, ainsi que les activités connexes de raffinage de produits chimiques au cobalt et au nickel.
- La business unit Battery Recycling Solutions, qui faisait précédemment partie du Business Group Recycling.

Le Business Group Recycling est composé des business units Precious Metals Refining, Jewelry & Industrial Metals et Precious Metals Management. Dans cette présentation, l'information financière 2024 a été retraitée conformément à la nouvelle structure du Business Group.

Cette présentation est fournie uniquement à titre d'information générale sur Umicore et ses activités.

**Cette présentation est incomplète sans référence à son introduction orale et aux communiqués de presse correspondants. Cette présentation ne doit être évaluée qu'en conjonction avec eux.**

Cette présentation contient des informations prospectives qui impliquent des risques et des incertitudes, y compris des déclarations sur les plans, les objectifs, les attentes et les intentions d'Umicore.

Si un ou plusieurs de ces risques, incertitudes ou éventualités se concrétisaient, ou si l'une des hypothèses sous-jacentes s'avérait incorrecte, les résultats réels pourraient différer sensiblement de ceux anticipés, attendus, estimés ou projetés.

Les lecteurs sont avertis que les déclarations prévisionnelles comportent des risques connus et inconnus et sont soumises à des incertitudes et à des contingences commerciales, économiques et concurrentielles significatives, dont beaucoup échappent au contrôle d'Umicore. Par conséquent, ni Umicore ni aucune autre personne n'assume de responsabilité quant à l'exactitude de ces déclarations prospectives. Umicore ne s'engage pas à réviser ses déclarations prospectives à la lumière de nouvelles informations ou de nouveaux développements, sauf si la loi l'exige.

# Changements au sein de l'Executive Leadership

## Team Succession du CFO



**Wannes  
Peferoen**

Chief Financial Officer

Jusqu'au 1er août 2026



**Lily Liu**

Chief Financial Officer

À compter du 1er août 2026

# Changements au sein de l'Executive Leadership Team

## Nomination d'un Chief Digital & Transformation Officer



**Martin Zieris**

Chief Digital &  
Transformation Officer

À compter du 1er août 2026

# 1 | Bilan de l'année 2025

# Chiffres clés 2025

Forte performance des activités clés, soutenue par des initiatives d'excellence opérationnelle à l'échelle du Groupe et d'un environnement favorable des prix des métaux

**€ 3,6 milliards**

Revenus +3 % vs 2024

**€ 847 millions**

EBITDA ajusté +11 % vs 2024

**24,0 %**

Marge d'EBITDA ajusté vs 22.0% en 2024

**15,7 %**

ROCE vs 12,3 % en 2024

**€ 524 millions**

Flux de trésorerie opérationnel disponible, soutenu par la cession et le leasing subséquent des inventaires d'or

**1,60x**

Ratio de levier (vs 1,87x en 2024)  
Bien en dessous du pic anticipé de ~2,50x

**Revenus :**

Tous les éléments de revenu moins la valeur des métaux achetés suivants :  
Au, Ag, Pt, Pd, Rh, Co, Ni, Pb, Cu, Ge, Li and Mn

# Battery Materials Solutions

## Amélioration sous-jacente dans Battery Cathode Materials, gestion rigoureuse des coûts dans Battery Recycling Solutions

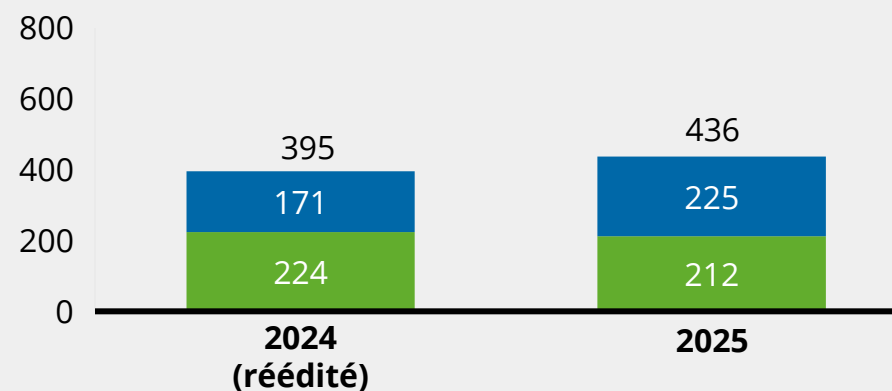
### Battery Cathode Materials

- Revenus de € 430 millions, +11 % vs 2024
  - Volumes issus des nouveaux programmes clients ainsi que par des compensations *take-or-pay* liées à des volumes contractuels non atteints
  - Partiellement compensée par une baisse des revenus de raffinage
- L'EBITDA aj. atteint le seuil de rentabilité, en amélioration par rapport à € -5 millions:
  - Une croissance des revenus, un levier opérationnel renforcé et une base de coûts optimisée, partiellement compensé par l'absence d'effets ponctuels positifs enregistrés en 2024

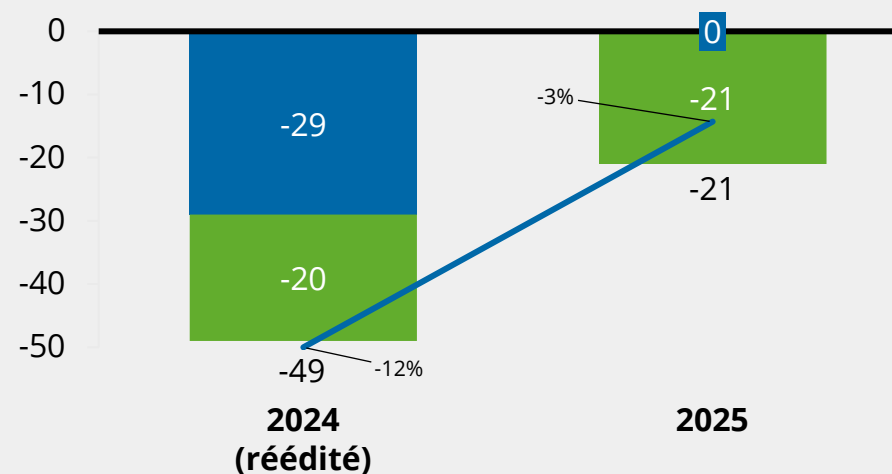
### Battery Recycling Solutions

- Se concentre d'avantage sur la poursuite de l'optimisation des processus et des technologies de recyclage
- Gestion rigoureuse des coûts permettant une diminution significative de la contribution négative aux résultats par rapport à 2024

Revenus (€ million)



EBITDA ajusté (€ million) et marge EBITDA



■ 2H  
■ 1H

# Catalysis

# Catalysis | Performance 2025

## Une performance solide, une demande robuste dans un environnement de marché volatil, combinée à l'excellence opérationnelle

### Automotive Catalysts

- Revenus en ligne avec l'année dernière, les bénéfices ont augmenté
- Surperformance du marché des véhicules légers à moteur à combustion interne reflète une position forte dans les technologies catalyseurs des véhicules essence légers
- Des efforts continus en matière d'excellence opérationnelle et d'efficacité
- Renforcer davantage l'empreinte

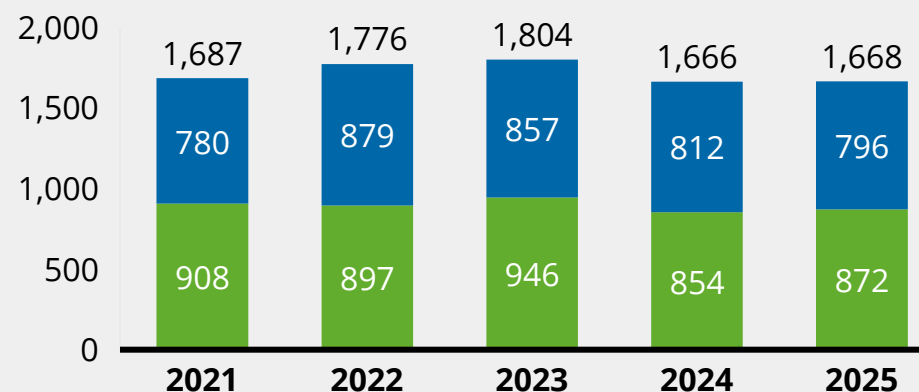
### Precious Metals Chemistry

- Des revenus plus élevés issus des produits chimiques inorganiques, compensés par la baisse des volumes de catalyseurs homogènes
- Les résultats ont dépassé ceux de 2024, portés par une amélioration de la performance opérationnelle et par des prix favorables des PGM

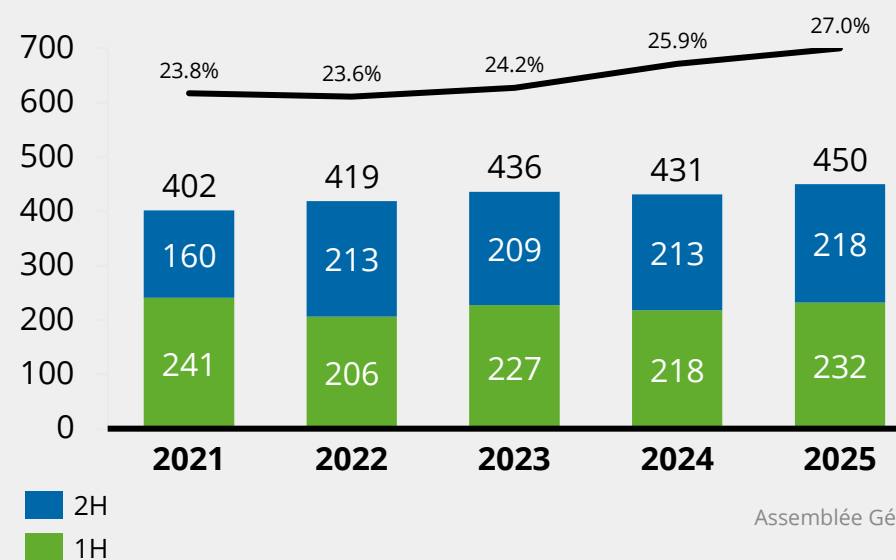
### Fuel Cell & Stationary Catalysts

- Les résultats se sont améliorés, soutenus par une qualité accrue des revenus et par l'excellence opérationnelle
- L'usine de catalyseurs PEM en Chine est presque achevée et la montée en puissance de la production est attendue au cours de l'année 2026

### Revenus (€ million)



### EBITDA ajusté (€ million) et marge EBITDA



# Recycling

# Recycling | Performance 2025

## Progression des revenus par rapport à 2024, L'EBITDA ajusté reste stable sur un an

### Precious Metals Refining

- Revenus en ligne avec ceux de l'année précédente:
  - Environnement favorable des prix des métaux et des volumes solides partiellement compensés par la baisse des prix moyens des couvertures des métaux précieux et PGM, ainsi que par un mix quelque peu moins favorable
- Les résultats étaient plus faibles en raison d'inefficacités temporaires des processus, ce qui a limité la contribution positive des initiatives d'excellence opérationnelle et des mesures de réduction des coûts

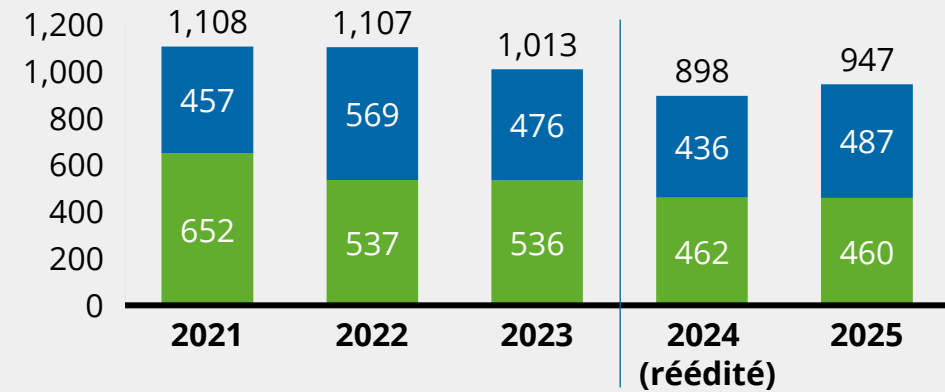
### Jewelry & Industrial Metals

- Revenus ont enregistré une hausse substantielle par rapport à 2024
- Des activités de raffinage en boucle fermée portées par une demande élevée et un environnement de prix favorable pour les métaux précieux
- Impact positif des mesures d'efficacité

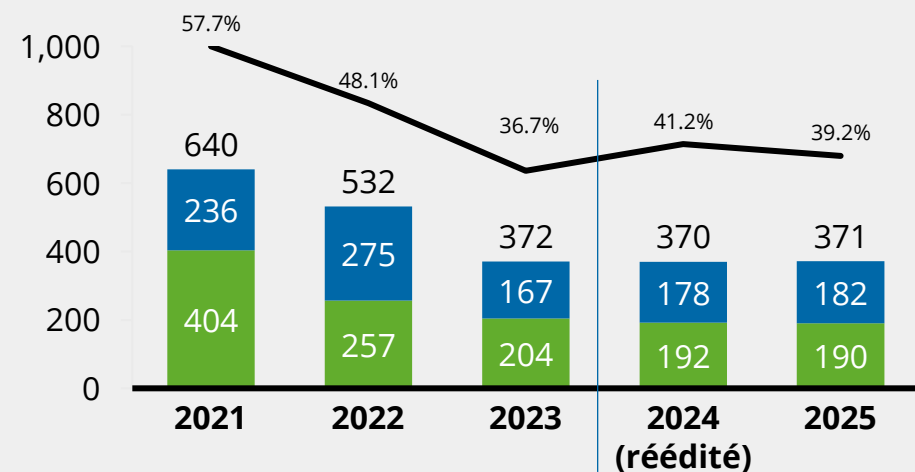
### Precious Metals Management

- La contribution aux résultats a largement dépassé le niveau de 2024
- Tirer parti d'un environnement de *trading* favorable pour les métaux précieux et les PGM

Revenus (€ million)



EBITDA ajusté (€ million) et marge EBITDA



■ 2H  
■ 1H

# Specialty Materials

umicore  
JOHAN  
16.12.2016

## EBITDA ajusté +16 %, porté par la hausse des primes sur les produits à base de cobalt et des mesures d'efficacité opérationnelle

### Cobalt & Specialty Materials

- Revenus ont dépassé le niveau de 2024
- Résultats ont nettement augmenté, soutenus par l'amélioration des primes sur les produits au cobalt ainsi que par les initiatives d'efficacité

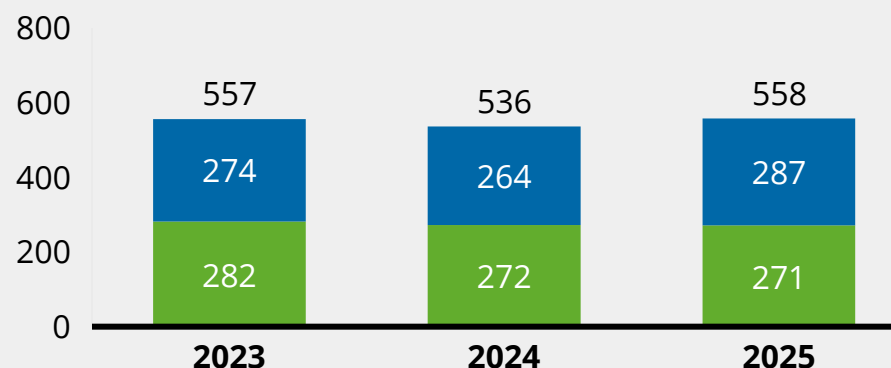
### Electro-Optic Materials

- Revenus ont fortement augmenté
- Le contexte de prix élevés du germanium et les restrictions à l'exportation demeurent favorables aux activités de raffinage et de recyclage en boucle fermée
- Les résultats ont nettement augmenté, reflétant la hausse des revenus et l'amélioration de la performance opérationnelle

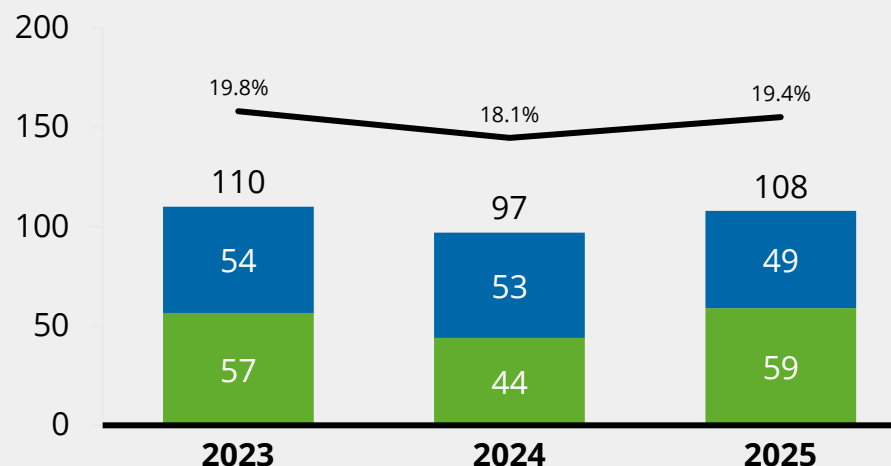
### Metal Deposition Solutions

- Revenus sont restés en ligne en raison d'une forte demande pour les applications semi-conducteurs, ainsi que d'une demande soutenue dans les segments décoratif et industriel, compensant la baisse des revenus plus faibles dans le segment de l'électronique

Revenus (€ million)



EBITDA ajusté (€ million) et marge EBITDA

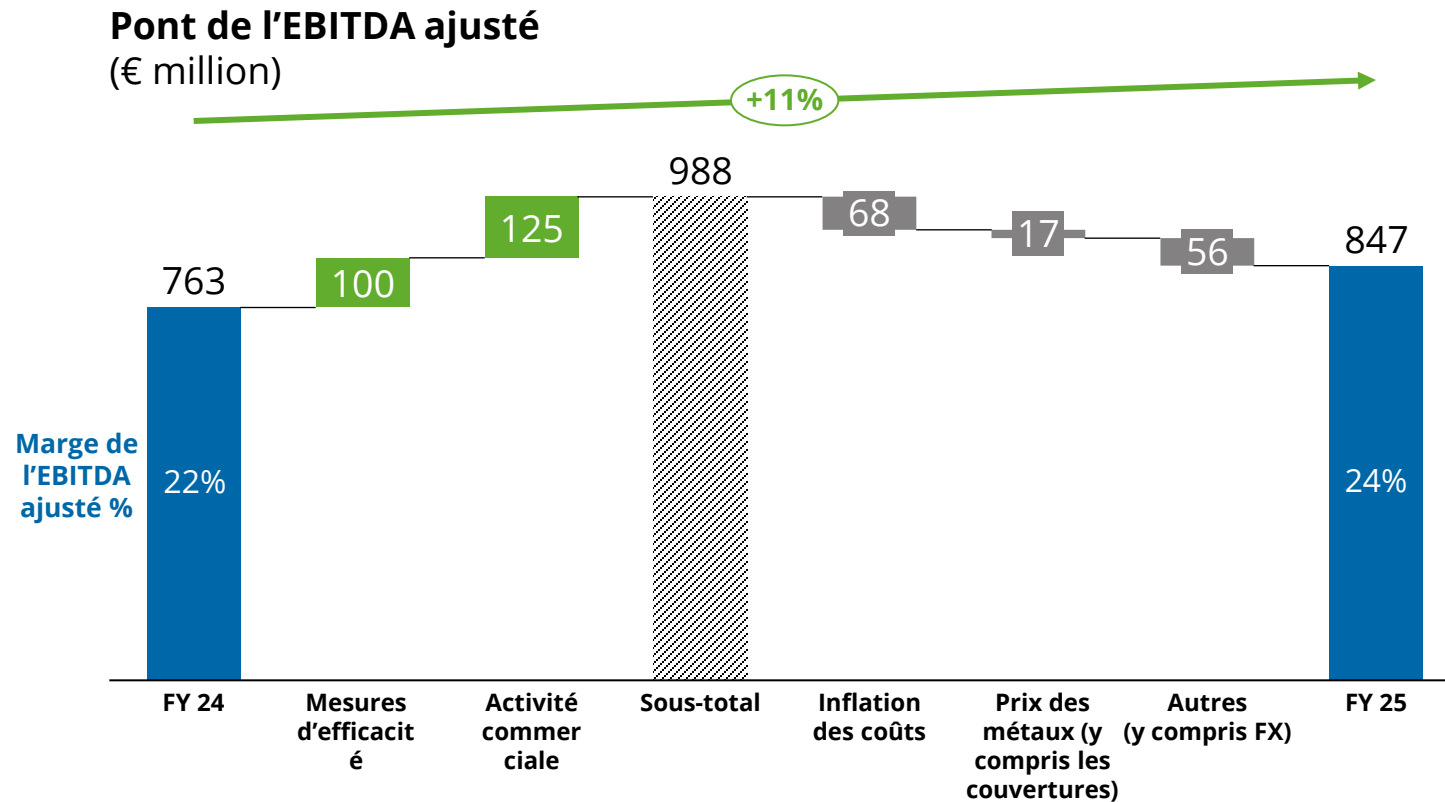


■ 2H  
■ 1H

# Revue financière

# Pont de l'EBITDA ajusté

## Activité commerciale soutenue et mesures d'efficacité compensant largement l'impact de l'inflation



- Une forte performance sous-jacente reflétant une forte demande et l'excellence opérationnelle
- Objectif de compenser l'inflation des coûts grâce à des mesures d'efficacité atteints avec succès
- Des prix moyens de couverture plus faible par rapport à l'année précédente n'ont pas été entièrement compensée par la position ouverte d'Umicore ni un contexte globalement favorable pour les métaux précieux, les métaux du groupe du platine ainsi que les métaux mineurs et de spécialité

## BPA en hausse, porté par une performance sous-jacente solide

€ million	2024	2025
EBITDA ajusté	763	847
- Depr. & Amortissement	(285)	(268)
EBIT ajusté	478	579
- Coût financier net ajusté	(108)	(173)
- Impôt ajusté	(109)	(108)
Résultat net ajusté	261	299
- Minorités	(6)	(11)
<b>Résultat net ajusté part du Groupe</b>	<b>255</b>	<b>288</b>
<i>BPA ajusté</i>	<i>1,06</i>	<i>1,20</i>
Ajustements de l' EBIT(DA)	(1.788)	365
Ajustements du résultat net part du Groupe	(1.735)	97
<b>Résultats net part du Groupe</b>	<b>(1.480)</b>	<b>385</b>

- Hausse des charges financières nettes ajustées:
  - Coût de la dette stable (3,3 %)
  - Baisse du rendement des dépôts (2,3 % contre 3,6 % l'exercice précédent)
  - Impact accru des effets de change
- Charges fiscales ajustées stables: résultat plus élevé, taux effectif d'imposition ajusté en baisse, à 26,1 % (contre 29,4 % l'exercice précédent)
- Ajustements du résultat net: cession des stocks d'or, dépréciation partielle de la participation dans Element Six, décomptabilisation ponctuelle des impôts différés actifs
- Résultat net ajusté attribuable aux actionnaires en hausse, avec un BPA ajusté de 1,20 €
- Amélioration du ROCE: 15,7 % contre 12,3 % l'exercice précédent

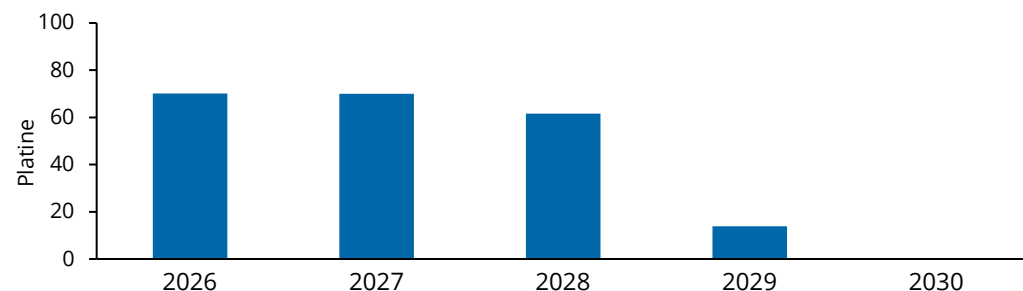
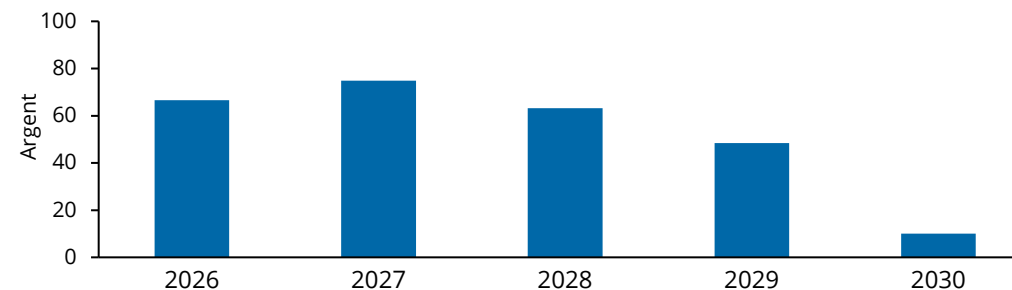
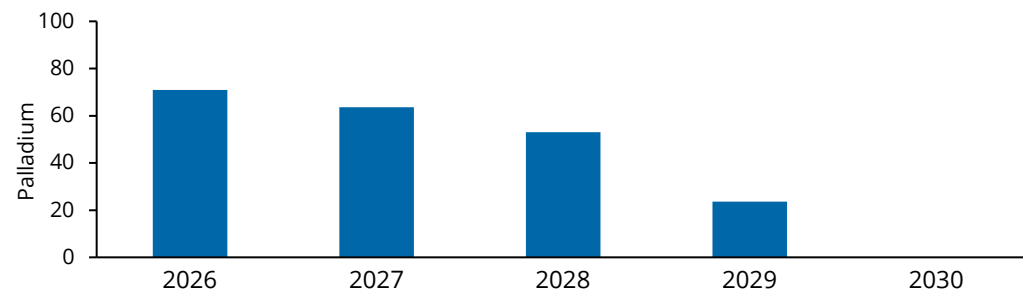
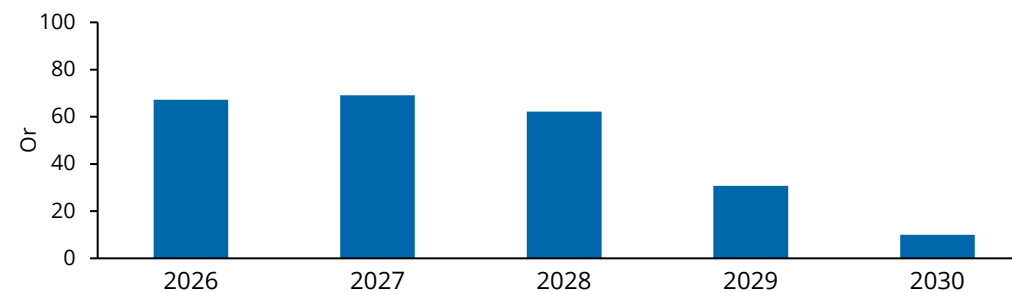
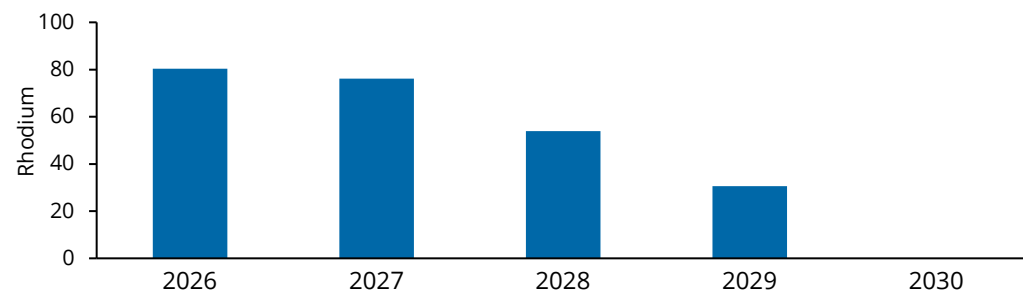
## Situation de liquidité solide, amélioration du ratio d'endettement

€ million	31/12/2024	31/12/2025
<b>Actifs long terme</b>	<b>3.798</b>	<b>3.681</b>
Participations mises en équivalence	2.390	2.361
<b>Actifs court terme</b>	<b>5.580</b>	<b>5.736</b>
Stocks	2.252	2.557
Créances commerciales et autres créances	1.239	1.590
Liquidités et quasi-liquidités	2.013	1.559
<b>Total de l'actif</b>	<b>9.412</b>	<b>9.460</b>
<b>Capitaux propres du Groupe</b>	<b>1.922</b>	<b>2.272</b>
<b>Passifs long terme</b>	<b>3.137</b>	<b>2.932</b>
Dettes financières	2.317	2.244
<b>Passifs court terme</b>	<b>4.350</b>	<b>4.252</b>
Dettes financières	1.120	597
Dettes commerciales et autres dettes	2.852	3.312
<b>Total passif</b>	<b>9.412</b>	<b>9.460</b>

- Position de trésorerie solide maintenue malgré le remboursement de l'emprunt obligataire convertible (500 millions €)
- Augmentation du besoin en fonds de roulement, reflétant des niveaux d'activité plus élevés et, dans une certaine mesure, l'évolution des prix des métaux
- Ratio d'endettement net de 37,4 % (contre 42,6 % en 2024)

# Couverture stratégique de l'exposition aux métaux

## Accroître la visibilité et réduire la volatilité des résultats futurs



- Part substantielle de l'exposition structurelle prévue est couverte jusqu'en 2028, avec également la mise en place des premières couvertures pour 2029 et 2030

● Position de couverture à 31/12/2025

2 | Progrès de la  
feuille de route pour  
le développement  
durable

# Notre approche en matière de développement durable

## Zero Net



Scope 1 + 2 Émissions de GES:  
- **20 % d'ici 2025**  
- **50 % d'ici 2030**

Scope 3 Émissions de GES:  
- **42 % d'intensité carbone des matériaux achetés (scope 3.1) d'ici 2030**

## Zero Préjudice



Sécurité et bien-être

Minimiser l'impact sur l'environnement

Approvisionnement durable et éthique

## Zero Inégalités



Augmentation de **la diversité** culturelle et de **la parité hommes-femmes** dans les postes de direction

**35 %** de femmes dans les postes de direction d'ici 2030

# Faits marquants de 2025 en matière de reporting sur le développement durable

2025 a été une **année marquante**, montrant un fort élan dans notre feuille de route et nos rapports de durabilité

- ✓ Premier objectif a été dépassé dans la feuille de route de décarbonisation
- ✓ On a atteint 60 % d'électricité mondiale à partir de **ressources renouvelables**
- ✓ Un **accès accru au reporting sur la durabilité** grâce à une expérience interactive alimentée par l'IA pour les lecteurs a été ajouté à notre rapport annuel

**11.230**

Total employés

**-31,4 %**

Scope 1+2 GES basé sur le marché par rapport à l'année de référence

**24,4 %**

Les femmes dans l'effectif total

**60 %**

Électricité mondiale issue des énergies renouvelables

**53,6 %**

Réduction du taux d'accidents déclarés pour le personnel (TRIR) par rapport à la stratégie lancée en 2021

**-32,4 %**

Intensité carbone des matériaux achetés par rapport à l'année de référence

**52,5 %**

Matériaux secondaires contenant du métal dans le mix d'entrée

**55,4 %**

Réduction des émissions diffuses vs 2020

SILVER | Top 15%

**ecovadis**

Sustainability Rating

JUL 2025



umicore

# 3 | Gouvernance

# Conseil de surveillance

## Réunions et sujets

### Réunions et participation en 2025

- 9 réunions régulières du Conseil de surveillance
- 98 % de participation aux réunions régulières du Conseil
- 100 % de participation pour AC / IC
- 100 % de participation pour NRC
- 81,25 % de participation pour SC

### Sujets clés des réunions en 2025

- Gouvernance du groupe et de stratégie, y compris la stratégie CORE
- Scénario et contenu du CMD 2025
- Performance et gouvernance en matière de sécurité
- Résultats de l'enquête auprès les employés
- Évaluation des risques d'entreprise
- Politique de rémunération
- Structure du Conseil à deux niveaux d'évaluation
- Numérisation et IA
- Couverture sur les métaux



# Changements proposés pour les membres du Conseil de surveillance

## Renouvellement du mandat



**Marc Grynberg**

Mandat de 3 ans



**Frédéric Oudéa**

Mandat d'un an,  
désormais en tant  
que membre  
indépendant

# Changements proposés pour les membres du Conseil de surveillance

## Démission



Françoise  
Chombar



Michael  
Bredael

# Changements proposés pour les membres du Conseil de surveillance

## Propositions



**Anna Bertona**

Mandat de 3 ans,  
indépendant



**Benjamin Loh**

Mandat de 3 ans,  
indépendant

# 4 | Rapport sur la rémunération 2025

# Plan de rémunération variable de l'Executive Leadership Team

## 2025 Plan d'incitants à court-terme

Group objectives 2025	Weight	Target 100% award	Threshold 0 % award	Maximum 150% award <sup>1</sup>	Actual	Award
ROCE	15%	12.5%	7.5%	≥17.5%	15.7%	132%
Adjusted EBITDA	15%	Defined by the Supervisory Board	90% of target = 50% pay (< 90% = 0% pay)	≥105% of target	> Maximum	150%
Process Safety Event Frequency Rate (PSEFR): Reduction of 44.1% by 2025 versus 2022 + the absence of process safety events with material environmental or health impact	5%	44.1%	39.2% = 50% pay (<39.2%, 0% pay)	≥48%	< Threshold	0%
Safety Walks/Tours (average per operational manager, per month)	5%	3	2.7	≥3.3	4.6	150%
Total Recordable Injury Rate (TRIR): Reduction of 47.4% by 2025 versus 2021	5%	47.4%	31.6% = 50% pay (<31.6%, 0% pay)	≥54.7%	53.68%	142.86%
Employee Engagement (EE): Increase of 4.5% by 2025 versus 2024	5%	4.5%	3%	≥7.5%	4.9%	107.09%
<b>Total Group performance</b>	<b>50%</b>					<b>114.60%</b> (on a 100% scale)

<sup>1</sup> The total ESG payout is capped at 100%, in line with the Policy, and a zero score on PSE FR cannot be offset by other ESG KPI overachievements.

# Plan de rémunération variable de l'Executive Leadership Team

## 2023-2024-2025 Plan d'unités d'actions de performance

Group objectives 2023-2024-2025	Weight	Target 100% award	Threshold 0 % award	Maximum 150% award for ROCE/TSR 100% award for ESG	Actual	Award
ROCE (average 2023-2024-2025)	25%	12.5%	7.5%	≥17.5%	13.85%	113.47%
Total Shareholder Return (TSR):	25%	In top 50%	Sixth place = 25% pay (Outside the top 50% = 0% pay)	First place	< Threshold	0%
GHG emissions Scope 1+2: Reduction of 20% by 2025 versus 2019	25%	20%	12%	≥20%	30.98%	100%
Diffuse emissions: Reduction of 36.36% lead by 2025 versus 2021	6.25%	36.36%	28.57%	≥36.36%	49.23%	100%
Diffuse emissions: Reduction of 57.89% arsenic by 2025 versus 2021	6.25%	57.89%	53.68%	≥57.89%	< Threshold	0%
Diversity of thought index: Increase of 16.5% by 2025 versus 2021	12.5%	16.5%	13%	≥16.5%	26.49%	100%
<b>Total Group performance</b>	<b>100%</b>					<b>72.12%</b>

# Rémunération 2025 de l'Executive Leadership Team

in €

Name Position	Mandate Start date End date	Fixed Compensation <sup>1</sup>	Short-term Variable <sup>2</sup>	Long-term Variable <sup>3</sup>	Shares <sup>4</sup>	Stock Options <sup>5</sup>	Pension Plans <sup>6</sup>	Other <sup>7</sup>	Total	Ratio Fixed <sup>8</sup>	Ratio Variable <sup>9</sup>
<b>Sap B.</b> CEO	16/05/2024	922,500	746,200	148,215	36,620	159,300	192,784	20,977	2,226,595	70%	30%
<b>Cancilleri K.</b> EVP	01/04/2025	450,000	282,960	0	27,465	59,738	93,960	878,835	1,792,958	75%	25%
<b>Fonseca Nordang A.</b> EVP	01/09/2023	585,000	404,280	58,439	36,620	79,650	119,016	60,090	1,343,095	75%	25%
<b>Olbrechts G.</b> EVP	01/08/2023	585,000	386,280	66,710	36,620	79,650	119,016	24,561	1,297,837	74%	26%
<b>Peferoen W.</b> CFO	01/10/2022	585,000	386,280	148,215	36,620	79,650	119,016	20,042	1,374,822	77%	23%
<b>Slenders V.</b> EVP	01/06/2023	585,000	395,280	96,227	36,620	79,650	119,016	22,537	1,334,329	75%	25%
<b>Verhelle J.</b> EVP	16/05/2024	585,000	413,280	0	36,620	79,650	119,016	12,962	1,246,528	65%	35%
<b>Goffaux D.</b> EVP (former)	01/07/2010 31/05/2023	0	0	61,755	0	0	0	0	61,755	6%	94%
<b>Kiessling R.</b> EVP (former)	01/02/2019 31/12/2024	0	0	148,215	0	0	0	0	148,215	97%	3%
<b>Nolens G.</b> EVP (former)	01/07/2015 31/12/2024	0	0	135,853	0	0	0	0	135,853	97%	3%

Actions détenues par les membres du Executive Leadership Team en exercice à la fin de 2025



**119.190 actions**

1 The annual fixed compensation paid in the reporting year.

2 The annual variable remuneration (STI) has been determined in accordance with the Policy and relates to the reporting year 2025. For more information, see the "Group and individual performance – 2025 STI plan" section. B. Sap, K. Cancilleri, A. Fonseca Nordang, G. Olbrechts, and J. Verhelle elected to receive the actual STI partly or totally in the form of Umicore shares.

3 The long-term variable relates to the 2023 PSU plan, covering the performance window 2023-2024-2025. See Table 13.4 outlining the performance outcome.

4 Shares granted relate to services rendered in the reporting year 2025. Shares were granted on 23 February 2026 and were valued at the fair market value of € 18.31 equivalent to the closing share price on the day before the delivery date or the average closing price of the last 30 calendar days before delivery date, whichever is the lowest.

5 Stock options granted relate to services rendered in the reporting year 2025. Stock options were granted on 17 February 2025 and were valued at a notional value of € 1.77 per option according to the Black & Scholes formula.

6 Includes defined contributions and the related social security contributions.

7 Includes the representation allowance, benefit-in-kind company car, insurance benefits and the tuition fees paid for A. Fonseca Nordang's and K. Cancilleri's children. It also includes the sign-on fee paid to K. Cancilleri.

8  $(1)+(4)+(5)+(6)+(7)/\text{Total remuneration}$ .

9  $(2)+(3)/\text{Total remuneration}$ .

# Rémunération du Conseil de surveillance en 2025 (1/2)

in €

Name	Mandate	Start date	End date	Fixed fee	Shares <sup>1</sup>	Attendance Fee	Number of meetings attended	Other <sup>2</sup>	Total
<b>Leysen T.</b>									<b>160,603</b>
	Chair of the Supervisory Board	19/11/2008		140,000	16,100		9/9	4,503	
	Chair of the Nomination & Remuneration Committee	19/11/2008					8/8		
	Chair of the Investment Committee	27/04/2023					1/1		
<b>Behrendt B.</b>									<b>110,050</b>
	Member of the Supervisory Board	29/04/2021		30,000	8,050	33,000	9/9		
	Member of the Investment Committee	27/04/2023		5,000		4,000	1/1		
	Chair of the Sustainability Committee	27/04/2023		10,000		20,000	4/4		
<b>Bredael M.</b>									<b>59,955</b>
	Member of the Supervisory Board	24/04/2025		20,575	5,522	18,000	6/6		
	Member of the Investment Committee	24/04/2025		3,429		3,000	1/1		
	Member of the Audit Committee	24/04/2025		3,429		6,000	2/2		
<b>Chombar F.</b>									<b>105,050</b>
	Member of the Supervisory Board	26/04/2016		30,000	8,050	24,000	8/9		
	Member of the Nomination & Remuneration Committee	26/04/2018		5,000		24,000	8/8		
	Member of the Sustainability Committee	27/04/2023		5,000		9,000	3/4		
<b>Debackere K.</b>									<b>111,050</b>
	Member of the Supervisory Board	26/04/2018		30,000	8,050	27,000	9/9		
	Member of the Audit Committee	26/04/2018		5,000		12,000	4/4		
	Member of the Nomination & Remuneration Committee	09/12/2020		5,000		24,000	8/8		
<b>Eykerman P.</b>									<b>71,479</b>
	Member of the Supervisory Board	01/11/2024		30,000	8050	24,000	8/9		
	Member of the Audit Committee	24/04/2025		3,429		6,000	2/2		
<b>Garrett M.</b>									<b>41,095</b>
	Member of the Supervisory Board	28/04/2015	24/04/2025	9,425	2,528	11,000	3/3		
	Member of the Audit Committee	27/04/2023	24/04/2025	1,571		6,000	2/2		
	Member of the Nomination & Remuneration Committee	25/04/2017	24/04/2025	1,571		9,000	3/3		

Actions détenues par les membres du conseil de surveillance en exercice à la fin de 2025



**2.067.987 actions**

# Rémunération du Conseil de surveillance en 2025 (2/2)

in €

Name	Mandate	Start date	End date	Fixed fee	Shares <sup>1</sup>	Attendance Fee	Number of meetings attended	Other <sup>2</sup>	Total
<b>Grynberg M.</b>									<b>90,050</b>
	Member of the Supervisory Board	27/04/2023		30,000	8,050	27,000	9/9		
	Member of the Investment Committee	27/04/2023		5,000		3,000	1/1		
	Member of the Audit Committee	25/04/2024		5,000		12,000	4/4		
<b>Henwood A.</b>									<b>135,617</b>
	Member of the Supervisory Board	01/09/2023		30,000	8,050	33,000	9/9	17,567	
	Chair of the Audit Committee	27/04/2023		10,000		20,000	4/4		
	Member of the Sustainability Committee	27/04/2023		5,000		12,000	4/4		
<b>Merz M.</b>									<b>66,526</b>
	Member of the Supervisory Board	24/04/2025		20,575	5,522	22,000	6/6		
	Member of the Nomination & Remuneration Committee	24/04/2025		3,429		15,000	5/5		
<b>Oudéa F.</b>									<b>132,060</b>
	Member of the Supervisory Board	25/04/2024		30,000	8,050	32,000	9/9	22,010	
	Member of the Nomination & Remuneration Committee	25/04/2024		5,000		24,000	8/8		
	Member of the Sustainability Committee	25/04/2024		5,000		6,000	2/4		
<b>Raets L.</b>									<b>30,095</b>
	Member of the Supervisory Board	25/04/2019	24/04/2025	9,425	2,528	9,000	3/3		
	Member of the Audit Committee	25/04/2019	24/04/2025	1,571		6,000	2/2		
	Member of the Investment Committee	27/04/2023	24/04/2025	1,571		0	-		

<sup>1</sup> The share grant relates to services rendered in the reporting year. The shares were granted on 12 May 2025 and were valued at a fair market value of € 8.05 per share, corresponding to the lower of the closing share price on the day preceding the delivery date and the average closing share price over the 30 calendar days preceding the delivery date.

<sup>2</sup> Includes the Chair's benefit-in-kind company car, as well as employer social security contributions paid abroad for A. Henwood and F. Oudéa.

# 5 | Politique de rémunération 2026

4 principes clés : aligner la rémunération sur une culture de haute performance, les ambitions stratégiques et les attentes des investisseurs, tout en simplifiant la politique

## Renforcer la culture de la performance

- **Répartition salariale** avec une plus haute part variable
- **Modèle STI basé sur les modificateurs**, priorisation des résultats globaux de l'équipe et de groupe
- **Potentiel total d'ICT augmenté**

## Alignement stratégique

- **Un focus financier plus fort** tout en **maintenant l'impact ESG**
- **Les KPIs** de performance reflètent les ambitions de l'entreprise à court et long terme
- **Protection de la performance** pour réduire ou annuler les paiements ICT et potentiellement ILT

## Alignement du marché

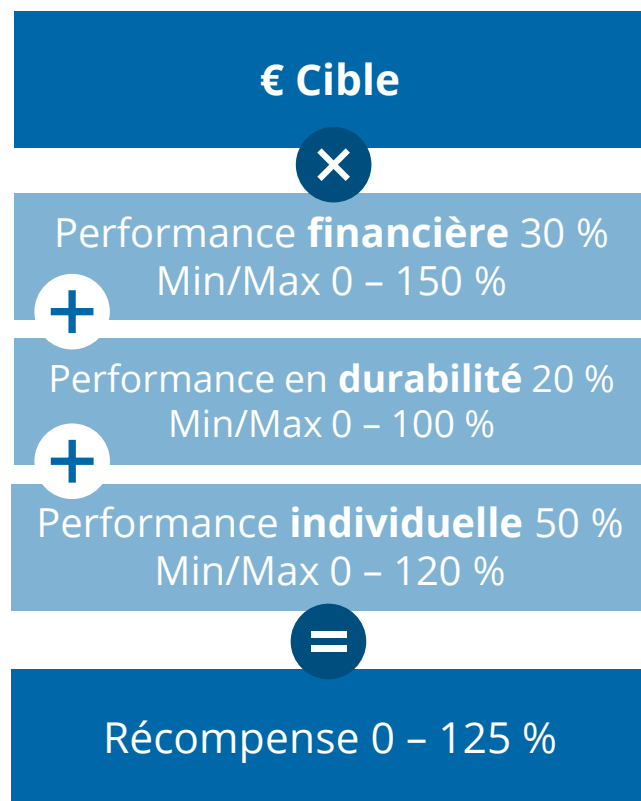
- **Groupe de pairs TSR révisé**
- **Les plans d'options d'achat d'actions sont étendus** de 7 ans à 9 ans
- **Clause de non-concurrence révisée** pour le CEO et les nouvelles recrues
- **Augmentation de l'exigence minimale de participation**

## Simplification

- **Moins de KPIs et les rendre plus pertinents**
- **Moins de composantes de récompense distinctes**
- **Plus de subventions d'actions**

# Proposition d'Incitants à Court-terme (ICT)

## Courant : Additif



## Proposition: Modificateur



Récompense réglée en espèces ou optionnellement en actions ;  
Règlement obligatoire en actions  
(si la participation minimale est peu susceptible d'être atteinte)

- **Concentration renforcée sur la performance financière** : la pondération est passée de 30 % à **80 %**
- **Priorités ESG ciblées**
- **Bande de performance plus large**

Objectifs de la société ICT2026	Charge
Marge EBITDA ajustée ( %)	40 %
Flux de trésorerie disponible	40 %
Objectifs ESG	20 %

# Proposition d'Incitants à Long-terme (ILT)

PSU\* actuelle



## Proposition PSU

€ cible / cours de l'action à la date d'attribution = #PSUs



Cible, exprimée en % du prix fixe / prix de l'action à la date d'attribution = # PSU | 100 % pour le CEO - 70 % pour les EVP



Performance **financière** 50 %  
Min/Max 0 - 150 %



Performance **financière** **70 %**  
Min/Max 0 - 150 %



Performance en **durabilité** 50 %  
Min/Max 0 - 100 %



Performance en **durabilité** **30 %**  
Min/Max **0 - 150 %**



# actions pour acquisition 0 - 125 %



# actions pour acquisition **0 - 150 %**

- **Accent renforcé sur la performance financière** : la pondération est passée de 50 % à **70 %**
- **Priorités ESG ciblées**
- **Bande de performance plus large**

Objectifs de la société ILT 2026	Charge
ROCE (moyenne 2026-2027-2028)	35 %
Rendement total des actionnaires	35 %
Objectifs ESG	30 %

\* Unités d'actions performance

# Politique de rémunération 2026

## Résumé des changements clés

Renforcer la culture de la performance

Alignement stratégique

Alignement du marché

Simplification

### Honoraires fixes

- Augmenter la part de taux variable par rapport au taux fixe

### Incitations à court-terme

- Modèle de rémunération basé sur des critères de performance axé sur les résultats de l'équipe/de l'entreprise, avec un coefficient multiplicateur permettant de refléter les ajustements individuels par rapport aux résultats de l'équipe
- Augmenter le plafond de rémunération potentielle de 125 % à 150 %
- Objectif ICT exprimé en pourcentage de la rémunération annuelle fixe
- Augmenter la pondération de la performance financière du Groupe de 30 % à 80 %
- Maintenir la pondération de la performance ESG à 20 %, en mettant l'accent sur le TRIR et l'engagement des employés
- Clause de sauvegarde liée à la performance

### Incitations à long-terme et plans d'actions

- Augmenter le plafond de rémunération potentielle de 125 % à 150 %
- Fixer l'objectif de PSU en pourcentage de la rémunération annuelle fixe
- Augmenter la pondération de la performance financière du Groupe de 50 % à 70 %, mise à jour du groupe de référence TSR
- Réduire la pondération de la performance ESG de 50 % à 30 %
- Introduire des dérogations supplémentaires aux conditions d'acquisition des droits ILT
- Supprimer le plan d'attribution d'actions gratuites et intégrer sa valeur dans la composante variable
- Prolonger la durée des futurs plans d'options sur actions de 7 à 9 ans

### Gouvernance

- Augmentation de l'exigence minimale de participation

Accordant au Conseil de surveillance l'autorité de :

- Réduire ou annuler les paiements d'ICT et – si nécessaire – les paiements ITL lorsque la performance descend en dessous d'un niveau acceptable
- Clause de non-concurrence révisée
- Obligation de règlement du ICT annuel d'un membre ELT en actions Umicore à tout moment durant la période de cinq ans de constitution, afin d'assurer l'exigence minimale de participation

# 6 | T1 Update et perspectives pour 2026

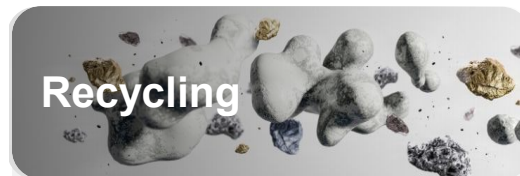
## Début d'année solide



### Catalysis

#### Début d'année en force

- AC : surpasse le marché véhicules légers à moteur à combustion interne, forte demande dans les poids lourds diesel. La Chine et l'Europe sont les régions les plus fortes.
- FCSC : bénéfiques en baisse sur la faible demande de catalyseurs pour piles à combustible, compensant les gains des catalyseurs stationnaires
- PMC : début d'année solide



### Recycling

#### Très bonne performance

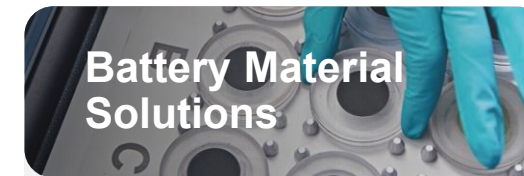
- PMR : les opérations ont repris avec succès après l'arrêt de la maintenance
- JIM : niveaux d'activité élevés, environnement de prix des métaux favorable
- PMM : conditions de *trading* favorables



### Specialty Materials

#### Premier trimestre exceptionnel

- CSM : rentabilité exceptionnelle grâce à un fort élan sur le marché du cobalt
- EOM & MDS : bon début du premier trimestre de l'année



### Battery Material Solutions

#### Continue de se concentrer sur la récupération de valeur

- BCM : les volumes s'améliorent modestement vs 2024, amélioration de performance principalement lié au *take-or-pay*
- BRS : progression conformément au plan
- Transaction établissant la coentreprise anodes finalisée

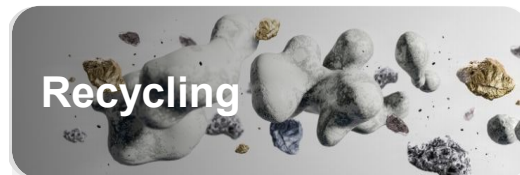
Grâce à son engagement en faveur de l'efficacité opérationnelle et à sa forte orientation vers la valeur, Umicore est en mesure de tirer pleinement parti des conditions favorables des cours des métaux

## Umicore en route pour une performance solide en 2026, l'EBITDA ajusté du Groupe prévu d'approcher 1 milliard €



### Catalysis

- AC prévoit de bénéficier davantage d'une forte position sur le marché des applications de catalyseurs à essence légers, dans un contexte de déclin de la production de moteurs à combustion interne
- Concentration sur la qualité et la résilience des bénéfices



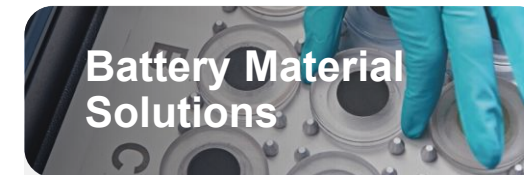
### Recycling

- La performance devrait dépasser significativement les prévisions actuelles du marché
- L'arrêt de maintenance et des prix moyens de couverture plus faible seront plus que compensés par un environnement des prix des métaux favorable et par des niveaux d'activité élevés



### Specialty Materials

- La performance devrait largement dépasser les prévisions actuelles du marché
- Un élan positif sur le marché du cobalt devrait être le plus marqué au premier semestre 2026
- Le chiffre d'affaires devrait être soutenu par une forte demande dans divers marchés finaux, y compris le germanium



### Battery Material Solutions

- Volumes en ligne avec 2025 en raison d'une progression plus lente des programmes clients
- Amélioration des performances proviendrait principalement du *take-or-pay*
- Focus sur une base de coûts plus basse et une discipline du capital dans le cadre du plan à moyen terme

**Les investissements** devraient augmenter légèrement grâce à des investissements sélectifs de croissance de haute qualité dans les activités clés tout en maintenant une discipline stricte d'allocation du capital. Conformément à notre stratégie CORE et à notre ambition en matière de levier financier, Umicore maintient son engagement de conserver un rapport dette nette / EBITDA ajusté sur les 12 derniers mois en dessous de 2,0x<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Les prévisions supposent des prix des métaux globalement stables aux niveaux observés au premier trimestre et l'absence de détérioration macro-économique majeure, notamment liée au conflit au Moyen-Orient. Les conséquences directes de ce conflit ne devraient pas être significatives en 2026, Umicore ayant une exposition très limitée en matière d'approvisionnement et de ventes dans cette région et disposant de solides couvertures énergétiques mises en place avant le conflit.

<sup>2</sup>Sur base des prix actuels des métaux.

7 | Q&R

8 | Votes

## Procédures

Convocation –  
documents de support

Présence

Conduite des réunions –  
procédures de vote

# Ordre du jour

## Assemblée générale ordinaire

1.

Communication du rapport annuel du conseil de surveillance et rapport du commissaire sur les comptes statutaires de l'exercice clôturé au 31 décembre 2025.

2.

Approbation du rapport de rémunération

3.

Approbation de la politique de rémunération révisée.

4.

Approbation des comptes statutaires de la Société relatifs à l'exercice clôturé au 31 décembre 2025 y compris la proposition d'affectation du résultat.

5.

Communication des comptes annuels consolidés de l'exercice clôturé au 31 décembre 2025 ainsi que du rapport annuel du conseil de surveillance et du rapport du commissaire sur ces comptes annuels consolidés.

6.

Décharge aux membres du conseil de surveillance.

## Assemblée générale ordinaire

7.

Décharge au commissaire.

8.

Composition du conseil de surveillance :

- Réélection de **M. Marc Grynberg** en tant que membre du conseil de surveillance pour une période de trois ans, expirant à la fin de l'assemblée ordinaire des actionnaires de 2029
- Réélection de **M. Frédéric Oudéa** en tant que membre indépendant du conseil de surveillance pour une période d'un an expirant à la fin de l'assemblée ordinaire des actionnaires de 2027
- Élection de **Mme Anna Bertona** comme nouvelle membre indépendante du conseil de surveillance pour une période de trois ans, expirant à la fin de l'assemblée ordinaire des actionnaires de 2029
- Élection de **M. Benjamin Loh** comme nouveau membre indépendant du conseil de surveillance pour une période de trois ans, expirant à la fin de l'assemblée ordinaire des actionnaires de 2029

9.

Rémunération du Conseil de Surveillance.

# Ordinary general meeting Assemblée générale ordinaire Gewone algemene vergadering

First resolution

Approval of the remuneration report

Première résolution

Approbation du rapport de rémunération

Eerste besluit

Goedkeuring van het remuneratieverslag

Ordinary general meeting  
Assemblée générale ordinaire  
Gewone algemene vergadering

Second resolution

Approval of a revised remuneration policy

Deuxième résolution

Approbation d'une politique de remuneration révisée

Tweede besluit

Goedkeuring van een herzien remuneratiebeleid

# Ordinary general meeting Assemblée générale ordinaire Gewone algemene vergadering

## Third resolution

Approval of the statutory annual accounts of the company for the financial year ended on 31 December 2025 including the proposed allocation of the result

## Troisième résolution

Approbation des comptes statutaires de la société relatifs à l'exercice social clôturé le 31 décembre 2025 y compris la proposition d'affectation du résultat

## Derde besluit

Goedkeuring van de enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2025 met inbegrip van de voorgestelde resultaatsbestemming

Ordinary general meeting  
Assemblée générale ordinaire  
Gewone algemene vergadering

Fourth resolution

Discharge to the members of the supervisory board

Quatrième  
résolution

Décharge aux membres du conseil de surveillance

Vierde besluit

Kwijting aan de leden van de raad van toezicht

# Ordinary general meeting Assemblée générale ordinaire Gewone algemene vergadering

Fifth resolution

Discharge to the statutory auditor

Cinquième  
résolution

Décharge au commissaire

Vijfde besluit

Kwijting aan de commissaris

# Ordinary general meeting Assemblée générale ordinaire Gewone algemene vergadering

## Sixth resolution

Re-electing Mr Marc Grynberg as member of the supervisory board for a period of three years

## Sixième résolution

Réélection en qualité de membre du conseil de surveillance de Monsieur Marc Grynberg pour un terme de trois ans

## Zesde besluit

Herbenoeming van de heer Marc Grynberg tot lid van de raad van toezicht voor een periode van drie jaar

# Ordinary general meeting Assemblée générale ordinaire Gewone algemene vergadering

## Seventh resolution

Re-electing Mr Frédéric Oudéa as an independent member of the supervisory board for a period of one year

## Septième résolution

Réélection en qualité de membre indépendant du conseil de surveillance de Monsieur Frédéric Oudéa pour un terme d'un an

## Zevende besluit

Herbenoeming van de heer Frédéric Oudéa tot onafhankelijk lid van de raad van toezicht voor een periode van een jaar

# Ordinary general meeting Assemblée générale ordinaire Gewone algemene vergadering

## Eighth resolution

Electing Ms Ana Bertona as an independent member of the supervisory board for a period of three years

## Huitième résolution

Élection en qualité de membre indépendant du conseil de surveillance de Madame Ana Bertona pour un terme de trois ans

## Achtste besluit

Benoeming van mevrouw Ana Bertona tot onafhankelijk lid van de raad van toezicht voor een periode van drie jaar

# Ordinary general meeting

## Assemblée générale ordinaire

### Gewone algemene vergadering

#### Ninth resolution

Electing Mr Benjamin Loh as an independent member of the supervisory board for a period of three years

#### Neuvième résolution

Élection en qualité de membre indépendant du conseil de surveillance de Monsieur Benjamin Loh pour un terme de trois ans

#### Negende besluit

Benoeming van de heer Benjamin Loh tot onafhankelijk lid van de raad van toezicht voor een periode van drie jaar

Ordinary general meeting  
Assemblée générale ordinaire  
Gewone algemene vergadering

Tenth resolution

Approving the supervisory board members' remuneration

Dixième résolution

Approbation des émoluments des membres du conseil de surveillance

Tiende besluit

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

# Ordre du jour

## Assemblée générale extraordinaire

1.

Renouvellement de l'autorisation de rachat d'actions propres.

# Extraordinary general meeting Assemblée générale extraordinaire Buitengewone algemene vergadering

## Sole resolution

Authorising the Company and its direct subsidiaries to acquire or pledge own shares in the Company, for a period of five years and within a limit of 10% of the subscribed capital

## Unique résolution

Autorisation donnée à la Société et ses filiales directes d'acquérir ou de prendre en gage ses propres actions pour un terme de cinq ans et dans les limites de 10% du capital

## Enig besluit

Machtiging aan de Vennootschap en haar rechtstreekse dochterondernemingen om eigen aandelen te verwerven of in pand te nemen gedurende een periode van vijf jaar en binnen de grens van 10% van het kapitaal

umicore

