

## RAPPORT SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

# Rapport sur la gouvernance d'entreprise

### G1 CONTEXTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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

Ce code est disponible en anglais, en français et en néerlandais sur le site Internet de la Commission Corporate Governance.

La Charte de gouvernance d'entreprise décrit de manière détaillée la structure de gouvernance de l'entreprise, ainsi que les politiques et les procédures du groupe Umicore. Cette Charte peut être consultée sur le site internet d'Umicore ou obtenue auprès de son département Group Communications.

Umicore a exposé sa mission, ses valeurs et les fondements de sa philosophie organisationnelle dans un document intitulé "The Umicore Way". Ce document décrit la façon dont Umicore envisage sa relation avec ses clients, ses actionnaires, ses collaborateurs et la société en général. L'Umicore Way est étayé par des codes et polices d'entreprise détaillés, dont la plus importante est la Charte de Conduite (voir G9).

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

Dans ce contexte, Umicore estime qu'une structure appropriée de gouvernance d'entreprise est une condition essentielle dans une optique de succès à long terme. Ceci suppose un processus décisionnel efficace, basé sur une répartition claire des responsabilités. Ce système doit permettre un équilibre optimal entre la culture d'entrepreneuriat au niveau des business units et des procédés efficaces de pilotage et de contrôle. La Charte de gouvernance d'entreprise définit de manière plus détaillée les responsabilités des actionnaires, du conseil d'administration, du CEO et du comité de direction ainsi que le rôle spécifique du comité d'audit et du comité de nomination et de rémunération. Le présent rapport fournit des informations sur les enjeux de la gouvernance concernant pour l'essentiel l'exercice 2017.

### G2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le conseil d'administration est l'organe décisionnel suprême d'Umicore, sauf pour les matières que le Code des sociétés ou les statuts d'Umicore réservent spécifiquement à l'assemblée générale des actionnaires. Le conseil d'administration est assisté dans ses missions par un comité d'audit et un comité de nomination et de rémunération. La gestion journalière d'Umicore a été déléguée au CEO, qui est également président du comité de direction. Le comité de direction est chargé d'élaborer la stratégie globale pour la Société et de la soumettre à l'analyse et à l'aval du conseil d'administration. Il est également responsable de la mise en œuvre de la stratégie et doit assurer la supervision efficace des business units ainsi que des fonctions centralisées. Le comité de direction a ensuite la responsabilité d'analyser les différents risques et opportunités que pourrait rencontrer Umicore à court, moyen ou long terme (voir section sur la gestion des risques) et de faire en sorte que des systèmes soient mis en place afin de les gérer. Le comité de direction est 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. Il remplit, pour l'ensemble du groupe, une série de fonctions de support, comme les finances, les ressources humaines, l'audit interne, les questions juridiques, la fiscalité et les relations avec le public et les investisseurs.

## G3 ACTIONNAIRES

### 3.1 ACTIONS ÉMISES – STRUCTURE DU CAPITAL

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

L'identité des actionnaires ayant déclaré une participation égale ou supérieure à 3% au 31 décembre 2017 est consultable sous la rubrique "Comptes annuels abrégés de la société mère" (page 173).

Au 31 décembre 2017, Umicore détenait 4.505.567 actions propres, soit 2,01% de son capital. Les informations concernant l'autorisation des actionnaires pour le rachat d'actions par Umicore et la situation actuelle des rachats sont respectivement consultables dans la Charte de gouvernance d'entreprise et sur le site internet d'Umicore.

Pendant l'exercice, 1.507.676 actions propres ont été affectées à l'exercice d'options sur actions du personnel et 71.912 ont servi à l'octroi d'actions, dont 10.312 aux membres du conseil d'administration, 54.800 aux membres du comité de direction et 6.800 dans le cadre de la conversion partielle en actions du bonus du CEO.

### 3.2 POLITIQUE ET PAIEMENT DES DIVIDENDES

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

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

En juillet 2017, conformément à la politique d'Umicore en matière de dividende, le conseil d'administration a décidé de payer un acompte sur dividende correspondant à la moitié du dividende total versé l'année précédente. Par conséquent, un acompte sur dividende brut de € 0,65 (soit € 0,325 sur base de la situation après la division des actions) par action a été versé le 29 août 2017.

### 3.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES EN 2017

L'assemblée générale annuelle a eu lieu le 25 avril 2017. Lors de cette assemblée, les actionnaires ont adopté les résolutions classiques concernant les comptes annuels, l'affectation des résultats et la décharge aux administrateurs et au commissaire pour l'exercice de leurs mandats respectifs en 2016. A la même assemblée, Madame Liat Ben-Zur et Monsieur Gérard Lamarche ont été nommés respectivement administrateur indépendant et administrateur, chacun pour une durée de trois ans. Par ailleurs le mandat d'administrateur indépendant de Madame Ines Kolmsee a été renouvelé pour trois ans. L'assemblée générale annuelle des actionnaires a également approuvé la rémunération du conseil d'administration pour 2017. Les informations détaillées concernant la rémunération des administrateurs en 2017 peuvent être consultées dans le rapport de rémunération.

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

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

## G4 CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 4.1 COMPOSITION

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

## RAPPORT SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les administrateurs peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale des actionnaires, décidant à la majorité simple. Aucun quorum de présence n'est requis pour la révocation d'administrateurs. Les statuts permettent au conseil d'administration de coopter des administrateurs en cas de poste vacant. L'assemblée générale suivante doit ensuite décider de la nomination définitive de l'administrateur en question. Ce dernier termine le mandat de son prédécesseur.

Au 31 décembre 2017, le conseil d'administration était composé de dix membres : neuf administrateurs non exécutifs et un administrateur exécutif.

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

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

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

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

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

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

### 4.2 RÉUNIONS ET THÈMES

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

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

- prestations financières du groupe Umicore ;
- approbation des états financiers annuels et semestriels ;
- arrêté des comptes annuels statutaires et consolidés, et approbation des rapports annuels statutaires et consolidés ;
- approbation de l'ordre du jour des assemblées générales ordinaire, spéciale et extraordinaire des actionnaires et convocation de celles-ci ;
- projets d'investissement et de désinvestissement ;
- évaluation en matière d'ESS, y compris concernant le développement durable ;
- rapports du comité d'audit ;
- opportunités stratégiques et défis opérationnels ;
- évolutions des affaires et mise à jour du marché ;

## RAPPORT SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- projets M&A ;
- évaluation annuelle des performances du CEO et des autres membres du comité de direction ;
- plan de relève du conseil d'administration et du comité de direction ;
- évaluation de litiges en cours ;
- distribution d'un acompte sur dividende.

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

### 4.3 EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

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

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

### 4.4 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 526bis du Code des sociétés et du Code de gouvernance d'entreprise 2009.

Le comité d'audit est composé de trois administrateurs non exécutifs, dont deux sont indépendants. Madame Ines Kolmsee assume les fonctions de président de ce comité.

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

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

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

### 4.5 COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

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

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

En 2017, le comité de nomination et rémunération s'est réuni à deux reprises. Durant la même période, le comité a examiné la politique de rémunération pour les membres du conseil d'administration, ceux des comités du conseil d'administration, et ceux du comité de direction. Il a également discuté du règlement des plans d'octroi d'actions et d'options sur actions proposés en 2017. Le comité a également discuté du plan de succession au niveau du conseil d'administration et du comité de direction.

## G5 COMITÉ DE DIRECTION

### 5.1 COMPOSITION

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

Il est composé d'au moins quatre membres. Il est présidé par le CEO, qui est désigné par le conseil d'administration. Les membres du comité de direction sont nommés par le conseil d'administration, sur proposition du CEO et sur recommandation du comité de nomination et de rémunération.

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

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

## 5.2 EVALUATION

Une évaluation de la performance de chaque membre du comité de direction est menée annuellement par le CEO, puis discutée au niveau du comité de nomination et de rémunération. Les conclusions de ces évaluations sont soumises au conseil d'administration, qui en discute.

Chaque année, le conseil d'administration se réunit également en séance non exécutive (c'est à dire sans le CEO) en vue d'évoquer et d'évaluer la performance du CEO.

Ces évaluations ont eu lieu le 9 février 2017.

## G6 INFORMATIONS PERTINENTES EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION

### 6.1. RESTRICTIONS RELATIVES AUX TRANSFERTS DE TITRES

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

En outre, la Société n'a connaissance d'aucune restriction imposée par la loi, sauf dans le cadre de la législation en matière d'abus de marché et des obligations de lock-up imposées par le Code des sociétés en ce qui concerne certaines attributions d'actions.

Les options sur actions Umicore qui sont octroyées au CEO, aux membres du comité de direction et à certains employés d'Umicore en vertu de plans d'intéressement ne peuvent pas être transférées entre vifs.

### 6.2 DÉTENEURS DE TITRES CONFÉRANT DES DROITS DE CONTRÔLE SPÉCIAUX

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

### 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 déchués de leurs droits. Les conditions d'admission aux assemblées générales sont mentionnées dans l'article 17 des statuts de la Société. Conformément à l'article 7 des statuts, si un titre fait l'objet de droits concurrents, l'exercice des droits y afférents est suspendu jusqu'à la désignation d'une seule personne comme étant, à l'égard de la Société, propriétaire du titre.

À la connaissance du conseil d'administration, aucun des droits de vote afférents aux actions émises par la Société n'était suspendu au 31 décembre 2017 en vertu de la loi, à l'exception des 4.505.567 actions détenues par la Société elle-même à cette date (article 622, §1 du Code des sociétés).

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

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

### 6.5 CONVENTIONS ENTRE ACTIONNAIRES

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

### 6.6 MODIFICATIONS DES STATUTS

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

Les statuts d'Umicore ont été modifiés à une reprise en 2017, suite à l'assemblée extraordinaire des actionnaires tenue le 7 septembre 2017, laquelle a approuvé une division des actions, la suppression d'une disposition temporaire concernant les fractions d'actions ainsi qu'une modification de la date de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

## RAPPORT SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### 6.7 CAPITAL AUTORISÉ – RACHAT D'ACTIONS

La Société peut procéder à une augmentation de capital sur décision du conseil d'administration dans les limites du capital autorisé. L'autorisation doit être accordée par une assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Le montant et la durée de l'augmentation sont limités. Par ailleurs, l'augmentation est soumise à des restrictions spécifiques en termes de justification et de finalités. L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 26 avril 2016 (résolutions publiées le 13 mai 2016) a renouvelé l'autorisation au Conseil d'administration d'augmenter le capital du groupe, en une ou plusieurs fois, d'un montant maximum de € 50.000.000. Au 31 décembre 2017, cette autorisation n'avait pas encore été utilisée. Elle est valable jusqu'au 12 mai 2021 inclus.

En vertu d'une résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 7 septembre 2017, la Société peut acquérir ses actions dans les limites de 10% du capital souscrit, à un prix par action compris entre € 2,00 et € 37,50 (montants adaptés suite à la division des actions approuvée le 7 septembre 2017). Cette autorisation est valable jusqu'au 31 mai 2021 inclus. La même autorisation a été accordée aux filiales directes de la Société. En 2017 la Société a racheté 828.730 actions propres en vertu de cette autorisation.

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

En cas de destitution dans les douze mois suivant une prise de contrôle de la Société, tous les vice-présidents du groupe Umicore ont droit à une indemnité équivalant à 36 mois de leur salaire de base. En ce qui concerne les membres du comité de direction, il est renvoyé au rapport de rémunération (pages 79-88).

## G7 CONFLITS D'INTÉRÊTS (ARTICLES 523-524TER DU CODE DES SOCIÉTÉS)

Le 9 février 2017, préalablement à toute délibération ou décision à ce sujet, Marc Grynberg a déclaré qu'il avait un conflit d'intérêts direct de nature patrimoniale dans la mise en œuvre des décisions prises par le conseil d'administration au sujet de l'évaluation de sa performance et de sa rémunération (y compris l'octroi d'actions et d'options). En vertu de l'article 523 du Code des sociétés, Marc Grynberg n'a pris part ni aux délibérations ni au vote du conseil d'administration concernant cette décision.

Ces décisions ont eu/auront les conséquences patrimoniales suivantes :

#### A) RÉMUNÉRATION EN ESPÈCES :

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

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

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

La fourchette du ROCE est fixée entre 7,5% (= paiement de 0%) et 17,5% au maximum (= paiement de 100% si tous les objectifs sont atteints). Si le ROCE se situe entre l'un des pourcentages susmentionnés, le montant à verser sera calculé au prorata. L'impact de la croissance moyenne de l'EBIT est calculé en multipliant par deux le pourcentage moyen de croissance de l'EBIT sur les années de référence.

## RAPPORT SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### **B) OCTROI D' ACTIONS ET D' OPTIONS SUR ACTIONS :**

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

En 2017, aucune transaction spécifique ou engagement contractuel n'a été établi entre, d'une part, un membre du conseil d'administration ou du comité de direction et, d'autre part, Umicore ou une de ses filiales.

### **G8 COMMISSAIRE**

L'assemblée générale annuelle du 25 avril 2017 a renouvelé le mandat de commissaire de PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren/ Réviseurs d'Entreprises BVCBA/SCCRL pour une durée de trois ans. Le commissaire est représenté pour l'exercice de son mandat par Monsieur Kurt Cappoen.

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

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

### **G9 CODE DE CONDUITE**

Umicore applique un Code de conduite à tous ses employés, représentants et membres du conseil d'administration. Ce Code de conduite est indispensable si Umicore entend créer et maintenir une relation de confiance et de professionnalisme avec ses principaux partenaires, à savoir ses employés, ses partenaires commerciaux, ses actionnaires, les autorités et le public.

Le principal objectif du Code de conduite d'Umicore est de veiller à ce que toutes les personnes agissant pour le compte d'Umicore exercent leurs activités dans le respect de la déontologie, des lois et règlements, ainsi que des normes fixées par Umicore à travers ses politiques, directives et règles présentes et futures. Le Code de conduite contient une section spécifique consacrée aux plaintes et aux inquiétudes des travailleurs et des dénonciateurs.

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

### **G10 DÉLIT D'INITIÉ ET MANIPULATION BOURSIÈRE**

La politique d'Umicore en matière d'abus de marché y compris de délit d'initié est décrite dans l'Umicore Dealing Code, qui peut être consulté dans l'Annexe 5 de la Charte de gouvernance d'entreprise.

### **G11 MISE EN CONFORMITÉ AVEC LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2009**

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

## RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

# Rapport de rémunération

## G12 RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En principe, la rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration doit être suffisante pour attirer, retenir et motiver les personnes ayant le profil déterminé par ledit conseil. Le niveau de rémunération doit tenir compte des responsabilités et de l'engagement des membres du conseil ainsi que des conditions en vigueur sur le marché international. Le conseil d'administration adopte la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs sur recommandation du comité de nomination et de rémunération quant à la forme et la structure de cette rémunération. Le comité de nomination et de rémunération établit ses propositions sur base d'un examen des conditions de marché en vigueur dans les entreprises cotées en Bourse et faisant partie de l'indice BEL20, ainsi que d'autres entreprises européennes de taille similaire dans le secteur de la chimie, des métaux et des matériaux. Les résultats de cette étude sont examinés en comité de nomination et de rémunération et le conseil détermine la rémunération à proposer pour les administrateurs non exécutifs et les membres des comités du conseil d'administration lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires.

### RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

Afin de déterminer un niveau de rémunération adéquat pour les membres non exécutifs de son conseil d'administration, Umicore a réalisé fin 2016 une étude de marché en vue de comparer la rémunération de ses administrateurs non exécutifs par rapport à celle des entreprises cotées en Bourse et faisant partie de l'indice BEL20, ainsi que d'autres entreprises européennes de taille similaire opérant dans le secteur de la chimie, des métaux et des matériaux. Les résultats de cette étude ont été examinés au sein du Comité de nomination et de rémunération du 20 janvier 2017.

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

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

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

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

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

#### COMITÉ D'AUDIT

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

#### COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

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



## RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

## RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2017

		(EN EUROS)	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS
<b>Thomas Leysen (Président)</b> (Administrateur non exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	40.000	
	Jetons de présence	5.000	7/7
	Valeur des 2.000 actions octroyées	62.540	
	<b>Comité de nomination et de rémunération</b>		
	Jetons de présence	5.000	2/2
	<b>Rémunération totale</b>	<b>147.540</b>	
	Avantage en nature voiture de société	2.767	
<b>Marc Grynberg</b> (Administrateur exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Aucune rémunération en tant qu'administrateur (cf. ci-dessous rémunération du CEO en 2017)		7/7
<b>Liat Ben-Zur</b> (Administrateur non exécutif, indépendant) Nommée lors de l'AG annuelle du 25 avril 2017	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	18.567	
	Jetons de présence	3.500	4/4
	Valeur des 688 actions octroyées	21.514	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>54.081</b>	
<b>Françoise Chombar</b> (Administrateur non exécutif, indépendant)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	27.000	
	Jetons de présence	2.500	7/7
	Valeur des 1.000 actions octroyées	31.270	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>75.770</b>	
<b>Ian Gallienne</b> (Administrateur non exécutif) Fin du mandat: 25 avril 2017	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	8.433	
	Jetons de présence	2.500	2/3
	Valeur des 312 actions octroyées et rétrocédées à GBL	9.756	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>23.189</b>	
<b>Mark Garrett</b> (Administrateur non exécutif, indépendant)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	27.000	
	Jetons de présence	3.500	6/7
	Valeur des 1.000 actions octroyées	31.270	
	<b>Comité d'audit</b>		
	Rémunération fixe annuelle	5.000	
	Jetons de présence	3.000	3/3
	<b>Comité de nomination et de rémunération</b>		
	Jetons de présence	3.000	1/1
	<b>Rémunération totale</b>	<b>96.270</b>	
<b>Colin Hall</b> (Administrateur non exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	27.000	
	Jetons de présence	3.500	7/7
	Valeur des 1.000 actions octroyées et rétrocédées à GBL	31.270	
	<b>Comité d'audit</b>		
	Rémunération fixe annuelle	5.000	
	Jetons de présence	3.000	1/1
	<b>Rémunération totale</b>	<b>90.770</b>	

## RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

		(EN EUROS)	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS
<b>Ines Kolmsee</b> (Administrateur non exécutif, indépendant)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	27.000	
	Jetons de présence	3.500	7/7
	Valeur des 1.000 actions octroyées	31.270	
	<b>Comité d'audit</b>		
	Rémunération fixe annuelle	10.000	
	Jetons de présence	5.000	4/4
	<b>Rémunération totale</b>	<b>112.770</b>	
<b>Barbara Kux</b> (Administrateur non exécutif, indépendant) Fin du mandat: 25 avril 2017	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	8.433	
	Jetons de présence	3.500	3/3
	Valeur des 312 actions octroyées	9.756	
	<b>Comité de nomination et de rémunération</b>		
	Jetons de présence	3.000	1/1
		<b>Rémunération totale</b>	<b>31.689</b>
<b>Gérard Lamarche</b> (Administrateur non exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	18.567	
	Jetons de présence	3.500	4/4
	Valeur des 688 actions octroyées et rétrocédées à GBL	21.514	
		<b>Rémunération totale</b>	<b>54.081</b>
<b>Eric Meurice</b> (Administrateur non exécutif, indépendant) Nommé lors de l'AG annuelle du 25 avril 2017	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	27.000	
	Jetons de présence	3.500	7/7
	Valeur des 1.000 actions octroyées	31.270	
		<b>Rémunération totale</b>	<b>82.770</b>
<b>Jonathan Oppenheimer</b> (Administrateur non exécutif) Fin du mandat: 25 avril 2017	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	8.433	
	Jetons de présence	3.500	1/3
	Valeur des 312 actions octroyées	9.756	
		<b>Rémunération totale</b>	<b>21.689</b>
<b>Rudi Thomaes</b> (Administrateur non exécutif, indépendant)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Rémunération fixe annuelle	27.000	
	Jetons de présence	2.500	6/7
	Valeur des 1.000 actions octroyées	31.270	
	<b>Comité d'audit</b>		
	Rémunération fixe annuelle	5.000	
	Jetons de présence	3.000	4/4
	<b>Comité de nomination et de rémunération</b>		
	Jetons de présence	3.000	2/2
		<b>Rémunération totale</b>	<b>96.270</b>

## G13 RÉMUNÉRATION DU CEO ET DU COMITÉ DE DIRECTION

### POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION S'APPLIQUANT AU CEO ET AU COMITÉ DE DIRECTION

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

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

Le fait d'inclure des actions Umicore et des options sur actions dans l'enveloppe de rémunération du CEO et des membres du comité de direction reflète l'engagement de la Société de créer de la valeur pour ses actionnaires. Chaque année des actions sont octroyées au CEO et aux membres du comité de direction pour le compte de l'année précédente; ces actions sont soumises à une période de blocage de trois ans. Vu qu'en droit belge les options sur actions sont irrévocablement taxées à la date de l'octroi, elles sont acquises à la date de l'octroi et par conséquent ne sont pas liées à des critères de performance individuelle ou de la Société. Dès lors ces intéressements liés aux actions ne doivent pas être considérés comme de la rémunération variable au sens de la loi belge du 6 avril 2010 relative à la gouvernance d'entreprise et sont acquis au moment de l'octroi.

La rémunération du CEO et des membres du comité de direction est revue une fois par an par le comité de nomination et de rémunération. Chaque année, une étude est réalisée pour évaluer la compétitivité des enveloppes de rémunération. Umicore compare l'ensemble des rémunérations du CEO et des membres du comité de direction par rapport aux sociétés cotées du BEL20 et à des entreprises européennes comparables.

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

### TABLEAU SYNTHÉTIQUE DE LA RÉMUNÉRATION DU CEO ET DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

#### DÉLAI DE CONVERSION EN CASH

Année en cours	Fixe	Révision annuelle sur base des pratiques de marché du BEL20 et d'entreprises européennes comparables
15 mois	Variable non différée 50%	Fixée de manière discrétionnaire sur base d'objectifs individuels
27 mois	Variable différée 25%	Sur base du ROCE du groupe et de la croissance EBIT récurrent du groupe sur une période de 2 ans (a, a-1)
39 mois	Variable différée 25%	Sur base du ROCE du groupe et de la croissance EBIT récurrent du groupe sur une période de 3 ans (a, a-1, a-2)
3 ans	Actions	Octroi en reconnaissance de services rendus pendant l'année de référence - non lié à des critères de performance individuelle ou au niveau du groupe - soumis à une période de blocage de 3 ans
3 à 7 ans	Options sur actions	Octroi immédiat pour l'année de référence - non lié à des critères de performance individuelle ou au niveau du groupe - soumis à une période de blocage de 3 ans

Les composantes de la rémunération reprises ci-dessus sont définies et évaluées par le comité de nomination et de rémunération sous réserve d'approbation par le conseil d'administration. Ce tableau est d'application jusqu'à l'année de référence 2016. Voir la section G15 - « Rémunération variable différée du CEO et des membres du comité de direction » pour les changements à partir de l'année de référence 2017.

### RÉMUNÉRATION DU CEO

#### RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération fixe du CEO est revue chaque année par le Comité de nomination et de rémunération.

#### SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION VARIABLE - RÉTRIBUTION EN ESPÈCES ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

La rémunération annuelle variable potentielle du CEO, rétribuée en espèces, s'élève actuellement à € 540.000, dont la moitié fait l'objet d'un paiement non-différé basé sur la performance individuelle annuelle, ainsi que la performance financière globale annuelle du groupe, la réalisation des objectifs stratégiques ainsi que des objectifs de développement durable du groupe et le respect de ses valeurs. Les critères financiers incluent le ROCE, l'EBIT récurrent et l'EBITDA avec le budget et l'évolution d'année en année comme références. Les objectifs d'ordre stratégique et en matière de durabilité sont liés à l'Horizon 2020 couvrant la performance économique, la chaîne de valeur et société, l'éco-efficacité et entreprise où il fait bon travailler.

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

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

L'autre moitié, qui fait l'objet d'un paiement différé, est basée sur le critère de rentabilité du groupe Umicore, à savoir son ROCE (rendement des capitaux engagés), publié dans le rapport annuel. Le paiement différé est effectué sur plusieurs années. La moitié est versée après deux ans sur base de la moyenne de deux ans du ROCE. L'autre moitié est payée après trois ans, en prenant pour référence la moyenne de trois ans du ROCE. La fourchette du ROCE est fixée entre 7,5% (= versement de 0%) et un maximum de 17,5% (= versement de 100%). Lorsque le pourcentage de ROCE se situe entre le seuil minimum et l'objectif maximum, le montant à verser est calculé au prorata.

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

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

Au début de chaque année de référence, les objectifs individuels du CEO sont examinés lors d'une séance du comité de nomination et de rémunération. Ils sont présentés par le président lors d'une réunion du conseil d'administration, puis discutés et adoptés par le conseil d'administration.

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

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

#### INTÉRÊSSEMENTS LIÉS AUX ACTIONS (OCTROI D'ACTIONS ET OPTIONS SUR ACTIONS)

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

Des options sur actions sont octroyées au CEO dans le cadre de plans d'intéressement annuels approuvés par le conseil d'administration. Le nombre d'options sur actions octroyées au CEO en 2017 s'élève à 150.000 (sur base de la division de chaque action existante en 2 nouvelles actions en date du 16 octobre 2017). Il n'y a pas de période d'acquisition et les options sont soumises à une période de blocage de trois ans. Les options sur actions permettent à leur bénéficiaire d'acquérir un nombre donné d'actions Umicore à un prix déterminé (le prix d'exercice), dans un délai défini.

#### PENSION ET AUTRES AVANTAGES

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

#### RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

##### RÉMUNÉRATION FIXE

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

#### SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION VARIABLE – RÉTRIBUTION EN ESPÈCES ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Umicore a adopté un régime de rémunération variable en espèces qui entend faire en sorte que tous les membres du comité de direction soient rétribués en fonction de leurs performances individuelles annuelles ainsi que des résultats globaux du groupe Umicore. Tous les membres du comité de direction ont droit au même potentiel de rémunération annuelle variable en espèces s'élevant actuellement à € 300.000, dont la moitié est octroyée sous la forme d'un paiement non différé basé sur la performance individuelle annuelle (en ce compris le respect des valeurs du groupe, la performance environnementale et sociale).

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

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

L'autre moitié, qui fait l'objet d'un paiement différé, est basée sur le critère de rentabilité du groupe, à savoir son ROCE (rendement des capitaux engagés), tel que publié dans le rapport annuel. Le paiement différé est effectué sur plusieurs années. La première moitié est payée après deux ans, sur base de la moyenne de deux ans du ROCE. L'autre moitié est payée après trois ans, en prenant pour référence la moyenne de trois ans du ROCE. La fourchette du ROCE est fixée entre 7,5% (= versement de 0%) et un maximum de 17,5% (= versement de 100%). Lorsque le pourcentage du ROCE se situe entre le seuil minimum et l'objectif maximum, le montant à verser est calculé au prorata.

La variable supplémentaire, basée sur la rémunération variable cible, plus spécifiquement € 150.000 en ce qui concerne les membres du comité de direction (variable cible d'€ 75.000 sur une période de deux ans et d'€ 75.000 sur une période de trois ans) sera fixée en ajoutant à la variable cible un pourcentage égal à deux fois la moyenne du pourcentage de croissance de l'EBIT récurrent au niveau du groupe sur respectivement les deux dernières années et les trois dernières années. Un seuil de 2% de moyenne de croissance de l'EBIT récurrent sera appliqué, ce qui veut dire qu'aucun ajustement n'aura lieu en cas de croissance de l'EBIT récurrent inférieure à 2%.

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

Au début de chaque année de référence, le CEO fixe les objectifs individuels annuels de chaque membre du comité de direction sur la base de ses domaines de responsabilité. Les objectifs individuels annuels sont spécifiques, mesurables, acceptés, réalistes, définis dans le temps et tiennent compte de la performance financière globale annuelle du groupe, de la réalisation des objectifs stratégiques ainsi que des objectifs de développement durable du groupe et du respect de ses valeurs. Les critères financiers incluent le ROCE, l'EBIT récurrent et l'EBITDA avec le budget et l'évolution d'année en année comme références. Les objectifs d'ordre stratégique et en matière de durabilité sont liés à l'Horizon 2020 couvrant la performance économique, la chaîne de valeur et société, l'éco-efficacité et entreprise où il fait bon travailler.

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

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

## RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

### INTÉRESSEMENTS LIÉS AUX ACTIONS (OCTROI D' ACTIONS ET OPTIONS SUR ACTIONS)

Des actions Umicore sont octroyées aux membres du comité de direction sur décision discrétionnaire du conseil d'administration en reconnaissance des services rendus l'année précédente. Le nombre d'actions octroyées à chaque membre du comité de direction pour l'année 2017 s'élève à 7.400 (sur base de la division de chaque action existante en 2 nouvelles actions en date du 16 octobre 2017). Ces actions sont bloquées pendant trois ans et ne sont pas soumises à quelque droit de déchéance.

Des options sur actions sont octroyées aux membres du comité de direction dans le cadre de plans d'intéressement annuels approuvés par le conseil d'administration. Le nombre d'options sur actions attribuées à chaque membre du comité de direction en 2017 s'élève à 35.000 (sur base de la division de chaque action existante en 2 nouvelles actions en date du 16 octobre 2017). Il n'y a pas de période d'acquisition et les options sont soumises à une période de blocage de trois ans. Les options sur actions permettent à leur bénéficiaire d'acquérir un nombre donné d'actions Umicore à un prix déterminé (le prix d'exercice), dans un délai défini.

### PENSION ET AUTRES AVANTAGES

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

### TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION RÉMUNÉRATION DU CEO ET DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION POUR 2017

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

(EN €)		CEO	COMITÉ DE DIRECTION (GLOBALEMENT)
Statut		Indépendant	
<b>Délai de conversion en cash</b>			
Année en cours	Rémunération fixe	680.000	2.435.000
15 mois	Variable non différée 50% (année de référence 2017)	220.000	790.000
27 mois	Variable différée 25% (année de référence 2016)	130.950	436.500
39 mois	Variable différée 25% (année de référence 2015)	133.650	408.375
3 ans	Actions	425.360	1.815.960
3 à 7 ans	Options sur actions	583.500	816.900
Plans de pension	Plan à cotisations définies	47.600	139.919
	Plan à prestations définies (coût des services)	123.808	595.018
Autres avantages	Frais de représentation, avantage en nature voiture de société, avantages assurances	46.223	141.735
<b>Total</b>		<b>2.391.091</b>	<b>7.579.407</b>

## G14 TRANSACTIONS ET DÉTENTION D' ACTIONS ET D' OPTIONS SUR ACTIONS EN 2017

### TRANSACTIONS ET DÉTENTION D' OPTIONS SUR ACTIONS DU COMITÉ DE DIRECTION EN 2017\*

	OPTIONS DÉTENUES AU 31/12/2016	OPTIONS OCTROYÉES EN 2017	NOMBRE D'OPTIONS EXERCÉES EN 2017	PRIX MOYEN D'EXERCICE (EN EUROS)	ANNÉE D'OCTROI DES OPTIONS EXERCÉES	NOMBRE D'OPTION EXPIRÉES	OPTIONS DÉTENUES AU 31/12/2017**
Marc Grynberg	930.000	150.000	330.000	18,410	2011 / 2012	0	750.000
Stephan Csoma	105.000	35.000	0	-	-	0	140.000
Denis Goffaux	140.000	35.000	35.000	18,187	2013	0	140.000
Géraldine Nolens**	71.000	35.000	12.000	18,187	2013	0	94.000
Filip Platteeuw	105.000	35.000	12.000	16,143	2014	0	128.000
Pascal Reymondet	105.000	35.000	35.000	16,143	2014	0	105.000
Marc Van Sande	140.000	35.000	70.000	17,165	2013 / 2014	0	105.000

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

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

Les détails des options exercées ou autres opérations sur actions du comité de direction ou des membres du conseil d'administration sont disponibles sur le site de la FSMA.

### DÉTENTION D' ACTIONS DU COMITÉ DE DIRECTION EN 2017

	ACTIONS DÉTENUES AU 31/12/2016	ACTIONS DÉTENUES AU 31/12/2017
Marc Grynberg	630.400	767.600
Stephan Csoma	21.800	29.200
Denis Goffaux	37.800	42.200
Géraldine Nolens	4.700	12.100
Filip Platteeuw	22.800	30.200
Pascal Reymondet	50.300	57.700
Marc Van Sande	38.800	46.200
<b>Total</b>	<b>806.600</b>	<b>985.200</b>

### DÉTENTION D' ACTIONS DU CONSEIL D' ADMINISTRATION EN 2017

	ACTIONS DÉTENUES AU 31/12/2016	ACTIONS DÉTENUES AU 31/12/2017
Thomas Leysen	909.840	883.960
Liat Ben-Zur	-	688
Françoise Chombar	6.684	1.684
Mark Garrett	1.666	2.666
Colin Hall	-	-
Ines Kolmsee	4.610	5.610
Gérard Lamarche	-	3.000
Eric Meurice	1.666	2.666
Rudi Thomaes	5.410	4.400
<b>Total</b>	<b>929.876</b>	<b>904.674</b>

## RELATIONS CONTRACTUELLES

### CONTRAT ENTRE UMICORE ET MARC GRYNBERG, CEO

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

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

### ENGAGEMENT ENTRE UMICORE ET LES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

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

### DISPOSITIONS INDIVIDUELLES EN CAS DE RUPTURE DE CONTRAT PAR UMICORE

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

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

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

Le conseil d'administration est libre de juger si la rémunération variable en espèces de tous les membres précités du comité de direction est censée faire partie de l'indemnité finale.

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

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



## G15 MODIFICATION RELATIVE À LA RÉMUNÉRATION DEPUIS LA FIN DE L'ANNÉE 2017

### RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

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

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

### RÉMUNÉRATION DU CEO

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

Sur proposition du comité de nomination et de rémunération, le conseil d'administration du 8 février 2018 a décidé d'augmenter la rémunération fixe annuelle du CEO de € 20.000 en la portant à € 700.000 à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

### RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

Le comité de nomination et de rémunération du 7 février 2018 a revu la rémunération des membres du comité de direction.

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

### RÉMUNÉRATION VARIABLE DIFFÉRÉE DU CEO ET DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

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

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