



# Les éléments de notre réussite

Rapport annuel 2016

## TABLE DES MATIÈRES

### À propos du présent rapport

Notre Rapport annuel 2016 se présente sous forme de deux documents, également téléchargeables au format PDF :

#### REVUE ANNUELLE 2016

Ce rapport fait le récit de l'année écoulée chez Umicore. Il explique qui nous sommes et ce que nous faisons, le contexte dans lequel nous évoluons et passe en revue les risques et opportunités. Il décrit notre stratégie et les progrès réalisés dans la concrétisation de nos objectifs.

#### RAPPORT DE GOUVERNANCE ET D'ACTIVITÉ 2016

Ce rapport illustre l'approche d'Umicore en matière de gouvernance d'entreprise. Il comporte aussi les informations financières pour l'exercice ainsi que des données détaillées sur les performances environnementales et sociales du Groupe.

#### RAPPORT SUR INTERNET

Pour accéder au rapport complet sur Internet, visitez notre centre de reporting (en anglais) via le lien ci-dessous.

Le rapport fait l'objet d'une vérification externe et a été établi en conformité avec les normes GRI Standards : critères Essentiels.

Retrouvez l'index GRI complet (en anglais) en ligne.

[CONSULTEZ ICI LE RAPPORT ANNUEL EN LIGNE](#)



### Revue annuelle 2016

Les éléments de notre réussite	1
Revue de l'Administrateur Délégué et du Président	6
Umicore en un coup d'œil	10
Tendances mondiales	12
Modèle d'entreprise	15
Horizon 2020	19
Performance	20
Gestion des risques et contrôle interne	39
Principaux risques et opportunités	41
Conseil d'administration	47
Comité de direction	51
Chiffres clés	53



En tant que groupe spécialisé dans la technologie des matériaux et le recyclage, nous avons pour vocation de créer de la valeur pour tous – pour les actionnaires, pour les employés, pour nos partenaires commerciaux, pour l’environnement, pour vous. Ces dernières années, nous avons façonné notre activité en réponse aux grandes tendances mondiales. Nous avons mis Umicore sur la voie de la croissance. Notre modèle d’entreprise exclusif en boucle fermée est au cœur de notre approche. Conjugué à notre savoir-faire en matière de matériaux, il nous procure un avantage concurrentiel notoire. Aujourd’hui, nous disposons de tous les bons éléments au bon endroit. Nous sommes tous engagés sur la voie de la réussite et nous explorons continuellement de nouvelles pistes pour créer de la valeur durable.

EN PRATIQUE

# Umicore grandit pour relever le défi de la mobilité propre

ÊTRE NETTEMENT UN CHEF DE FILE EN CETTE MATIÈRE : C'EST L'UN DES OBJECTIFS DU PLAN HORIZON 2020. DANS CE CONTEXTE, IL IMPORTE DE FAIRE FACE À L'ADOPTION RAPIDE DES VÉHICULES ÉLECTRIFIÉS. ILS SONT ACTUELLEMENT DEUX MILLIONS EN CIRCULATION. LEUR NOMBRE EST APPELÉ À CROÎTRE DE MANIÈRE EXPONENTIELLE DANS LES ANNÉES À VENIR

 [CLIQUEZ ICI POUR EN SAVOIR PLUS](#)



EN PRATIQUE  
**Au-delà  
des frontières**

EN TANT QUE MULTINATIONALE, UMICORE  
S'EMPLOIE À ÉTOFFER L'EXPÉRIENCE  
INTERNATIONALE DE SES TRAVAILLEURS  
DANS L'OPTIQUE DE FAVORISER  
UNE RÉFLEXION DIFFÉRENTIÉE ET  
D'APPORTER DES PERSPECTIVES  
NOUVELLES DANS L'ENTREPRISE



[CLIQUEZ ICI POUR EN SAVOIR PLUS](#)



EN PRATIQUE

# Assurer un approvisionnement durable en cobalt

LE CADRE POUR UN APPROVISIONNEMENT  
DURABLE EN COBALT D'UMICORE EST  
GARANT D'UN APPROVISIONNEMENT  
DES MATIÈRES PREMIÈRES  
STRATÉGIQUES SELON DES PRINCIPES  
ÉTHIQUES ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



[CLIQUEZ ICI POUR EN SAVOIR PLUS](#)

EN PRATIQUE

# Olen se recharge pour l'avenir

DEPUIS PLUS D'UN SIÈCLE, OLEN EST UNE ENTITÉ FONDAMENTALE D'UMICORE. AUJOURD'HUI, APRÈS UN PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE GRANDE ENVERGURE, LE SITE EST PRÊT À JOUER UN RÔLE CRUCIAL DANS LES ANNÉES À VENIR



CLIQUEZ ICI POUR EN SAVOIR PLUS

# REVUE DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET DU PRÉSIDENT

## Revue de l'Administrateur Délégué et du Président

**MARC GRYNBERG ET THOMAS LEYSEN DRESSENT LE BILAN DE 2016 ET FONT LE POINT SUR LES ÉLÉMENTS MIS EN PLACE POUR ASSURER LE SUCCÈS À VENIR**

**MARC GRYNBERG**  
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ  
& **THOMAS LEYSEN** PRÉSIDENT



La publication de notre premier rapport intégré remonte à 2006. Umicore figurait alors parmi les quelques entreprises pionnières à publier des données détaillées sur leurs performances économique, environnementale et sociale. En 2011, nous avons peaufiné notre approche. Ce rapport 2016 marque une nouvelle étape dans notre stratégie de reporting. Nous nous sommes concentrés sur les éléments les plus pertinents pour nos activités. Nous avons voulu donner une vue plus complète du modèle d'entreprise d'Umicore et de la façon dont nous créons de la valeur et gérons nos impacts tout au long de la chaîne de valeur. Nous avons également aligné le cadre de ce rapport sur les dernières recommandations de la Global Reporting Initiative. Nous espérons que vous trouverez ce rapport clair et instructif.

En 2015, nous avons lancé notre plan stratégique Horizon 2020. Son ambition : faire d'Umicore un leader incontesté en matériaux destinés à la mobilité propre et en recyclage, doubler le résultat de l'entreprise tout en rééquilibrant la contribution de ses trois business groups et transformer notre position de leader en développement durable en avantage concurrentiel plus marqué. Ce rapport décrit les progrès tangibles réalisés en 2016 pour tendre vers ces objectifs.

Malgré la baisse du prix des métaux, nous avons pu faire progresser l'EBIT récurrent de 6% à EUR 351 millions. Cette belle performance économique traduit la bonne croissance des volumes et des marges dans la plupart des activités produits. Elle n'a été freinée que par l'impact persistant du prix anémique des métaux sur les activités de recyclage et de raffinage. En 2016, le rendement des capitaux engagés a atteint 14,6%. C'est une bonne progression par rapport à 2015 et un score très proche du seuil de 15% que nous nous sommes fixé pour la création de valeur à long terme.

En termes de contribution par secteur d'activité, Catalysis enregistre la meilleure performance, avec une progression de plus de 20% du résultat. Automotive Catalysts a fait mieux que le marché en termes de volume et de valeur dans la plupart des régions. Un mix produit solide conjugué à des économies d'échelle a dopé les marges. Energy & Surface Technologies a aussi livré de belles performances. Nous avons notamment tiré parti d'une forte accélération de la demande en matériaux cathodiques NMC. Le marché des véhicules électrifiés, qu'il s'agisse de voitures ou de transports publics, prend un essor que peu d'entre nous aurai-ent pu imaginer il n'y a pas si longtemps. Les revenus et l'EBIT récurrent de Recycling ont diminué d'une année par rapport à l'autre, suite, principalement, à la faiblesse des prix des métaux.





## INDICATEURS CLÉS FINANCIERS DU GROUPE

### REVENUS

€ 2.667mio

### EBIT RÉCURRENT

€ 351mio

### FRAIS DE R&D

5,8%  
des revenus

### INVESTISSEMENTS

€ 287mio

## REVUE DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET DU PRÉSIDENT

Nous avons encore investi massivement dans les domaines de croissance stratégiques liés à la mobilité propre et au recyclage, comme en témoigne la hausse très nette des dépenses d'investissement en 2016 par rapport à 2015. L'augmentation la plus marquée a eu lieu dans la business unit Rechargeable Battery Materials et est liée au projet visant à tripler la capacité d'ici à la fin 2018 et à l'acquisition d'un important portefeuille de propriété intellectuelle qui soutiendra la croissance de cette business unit dans les années à venir. Les investissements dans les business groups Catalysis et Recycling ont été moins élevés étant donné qu'une vague d'expansions est arrivée à son terme, notamment une augmentation de capacité sur le site de Hoboken et une nouvelle infrastructure de production et de technologie au sein de la business unit Automotive Catalysis. Ces investissements se traduiront par des avantages d'échelle pour Umicore dans les prochaines années.

Les charges non récurrentes de 2016 ont été plus élevées que ces dernières années. Cette situation est notamment liée à l'amende de EUR 69 millions infligée par l'Autorité française de la Concurrence pour abus de position dominante présumé dans les activités de Building Products en France. Déçus et frustrés que nos arguments n'aient pas été entendus dans l'arrêt initial, nous avons interjeté appel de la décision devant les tribunaux français. Le litige en matière de brevet introduit aux États-Unis par BASF et l'Argonne National Laboratory concernant certains matériaux cathodiques s'est aussi soldé par un arrêt malheureux et décevant à la fin de l'année, qui pourrait cependant faire l'objet d'un appel.

2016 a été synonyme d'une focalisation accrue de notre portefeuille d'activités. La vente des activités Zinc Chemicals à OpenGate Capital en novembre a marqué une étape majeure dans ce contexte. À bien des égards, la cession a été un moment chargé d'émotion, car elle signifiait le départ d'une activité enracinée dans l'histoire de notre entreprise depuis ses débuts, il y a plus de 200 ans. Ceci étant dit, c'était la bonne décision à prendre, à la fois pour la business unit et pour Umicore. Nous voulons à présent donner un nouvel élan à la business unit Building Products. Nous examinons aussi diverses pistes stratégiques pour les business units Technical Materials et Thin Film Products.

Nos flux de trésorerie et la structure de notre capital sont restés solides en 2016. Ils constituent les bases pour notre croissance future. Dans cette optique, le Conseil d'administration a proposé une augmentation de 8% du dividende brut. Cette décision sera soumise à l'aval des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire en avril.

Au lancement de la stratégie Horizon 2020 en 2015, nous avons souligné notre attachement indéfectible à des objectifs durables non négociables, tels que zéro accident de travail. Nous avons aussi fait part de notre volonté de mettre à profit les réalisations engrangées les années précédentes et de tirer un plus grand avantage concurrentiel des efforts consentis sur les plans social et environnemental. En 2016, les progrès ont été mitigés.

## INDICATEURS CLÉS NON FINANCIERS DU GROUPE

### ÉCO-EFFICACITÉ

Consommation d'énergie

**7%**

d'amélioration

par rapport à l'année de référence 2015

### SÉCURITÉ

**59**

accidents en 2016 contre 47 en 2015

### ENGAGEMENT DE TOUS

**4,1%**

de départs volontaires

## REVUE DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET DU PRÉSIDENT

En dépit des mesures généralisées prises en faveur de la sécurité et du maintien d'excellentes statistiques de sécurité sur la plupart de nos sites, nous avons recensé 59 accidents avec arrêt de travail au niveau du Groupe en cours d'année. Ce résultat contraste avec les 47 accidents enregistrés en 2015 et représente aussi une troisième année consécutive d'augmentation. Un incident mortel a également eu lieu sur notre site de Manaus, au Brésil. Bien qu'il ait été attribué à une erreur humaine, il a vivement rappelé la nécessité d'améliorer encore notre culture de la sécurité. Notre priorité absolue pour 2017 sera d'inverser la tendance. En ce qui concerne la santé au travail, le nombre total des dépassements, tenant compte pour la première fois des résultats de biosurveillance de l'indium, a légèrement augmenté en 2016. Une des principales causes réside dans l'augmentation du nombre de dépassements dans le cadre de la biosurveillance du cobalt sur l'un de nos nouveaux sites. Des programmes de réduction de l'exposition aux métaux sont en place sur tous les sites où ce risque sanitaire est présent.

Sur le plan environnemental, nous avons réalisé de belles avancées en termes d'amélioration de la performance énergétique de nos sites avec plus de 35 initiatives dans ce cadre et une amélioration de 7% en 2016. Concernant les rejets de métaux, notre objectif dans le cadre de Horizon 2020 est de mettre à profit les avancées réalisées de 2011 à 2015. En ce sens, il est encourageant de constater que l'impact des rejets dans l'air a été réduit de plus d'un quart au cours de l'année grâce à des investissements dans le filtrage de l'air et l'efficacité des procédés.

À l'usine d'Hoboken, nous avons mis en œuvre des mesures d'amélioration à la suite d'un pic ponctuel de rejets de poussières de plomb à la fin 2015. D'autres investissements seront nécessaires en 2017.

Les efforts consentis pour être considéré comme une entreprise où il fait bon travailler ont donné lieu à des initiatives galvanisantes. L'intention est qu'Umicore puisse tirer parti d'une plus grande diversité dans l'entreprise. Nous avons aussi mis en place des mesures dans l'optique de relever les défis inhérents à une entreprise en plein essor, sachant notamment qu'une part substantielle de la croissance d'Umicore se joue en Asie où le marché de l'emploi est très fluide et concurrentiel.

Concernant l'impact d'Umicore sur la chaîne de valeur, nous avons amélioré notre approche en matière d'approvisionnement durable. En 2016, nous avons obtenu la confirmation d'une tierce partie que nos achats de cobalt étaient conformes à notre charte d'approvisionnement durable pour le cobalt. Cette nouvelle a été bien accueillie par nos clients et leurs clients, parmi lesquels figurent de grandes marques automobiles et électroniques. C'est un bel exemple d'approche spécifique de l'éthique et du développement durable susceptible de devenir un véritable avantage concurrentiel pour Umicore.

“Les trois grandes tendances qui animent la croissance de notre entreprise s'accroissent, comme l'a montré l'année écoulée.”

## REVUE DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET DU PRÉSIDENT

Les trois grandes tendances qui animent la croissance de notre entreprise s'accroissent, comme l'a montré l'année écoulée. La qualité de l'air n'a jamais constitué un enjeu aussi grand. L'adoption du transport électrifié a pris son envol et la raréfaction des ressources reste très préoccupante, en particulier pour les métaux essentiels à une mobilité plus propre et aux nouvelles technologies de communication. L'évolution de ces tendances et le comportement de la demande chez nos clients nous confortent dans l'idée que 2017 verra une nouvelle accélération de nos principales initiatives de croissance. Cela dit, le contexte géopolitique mondial reste volatil et l'est encore plus qu'il y a un an. Ces circonstances imprévisibles nous forcent à rester agiles et encore plus attentifs à la manière dont nous poursuivons nos objectifs stratégiques.

Nous profitons de l'occasion pour exprimer nos remerciements et notre gratitude à toutes nos parties prenantes pour leur contribution à notre succès en 2016. Nous sommes impatients de continuer dans cette voie en 2017. Nous avons la certitude que tous les éléments sont réunis pour garantir une réussite commune à nos clients, nos travailleurs, nos actionnaires, nos fournisseurs et nos autres partenaires commerciaux.

**MARC GRYNBERG ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ  
& THOMAS LEYSEN PRÉSIDENT**

# UMICORE EN UN COUP D'ŒIL

## Pour un monde plus durable

NOUS SOMMES UN GROUPE MONDIAL AXÉ SUR LA TECHNOLOGIE DES MATÉRIAUX ET LE RECYCLAGE. NOUS AVONS POUR MISSION D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'AIR, DE CONTRIBUER À L'ÉLECTRIFICATION DES VÉHICULES ET DE REMÉDIER À LA RARÉFACTION DES RESSOURCES

### REVENUS

€ 2.667mio

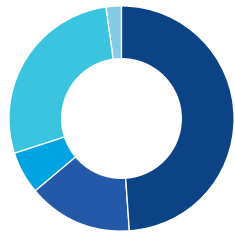
### FRAIS DE R&D

5,8%  
des revenus

### EBIT RÉCURRENT

€ 351mio

### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES REVENUS



- 49% EUROPE
- 15% AMÉRIQUE DU NORD
- 6% AMÉRIQUE DU SUD
- 28% ASIE-PACIFIQUE
- 2% AFRIQUE

### EFFICACITÉ DES RESSOURCES



- 45% MATIÈRES PRIMAIRES
- 41% MATIÈRES SECONDAIRES
- 14% MATÉRIAUX EN FIN DE VIE



### COLLÈGUES

9.921



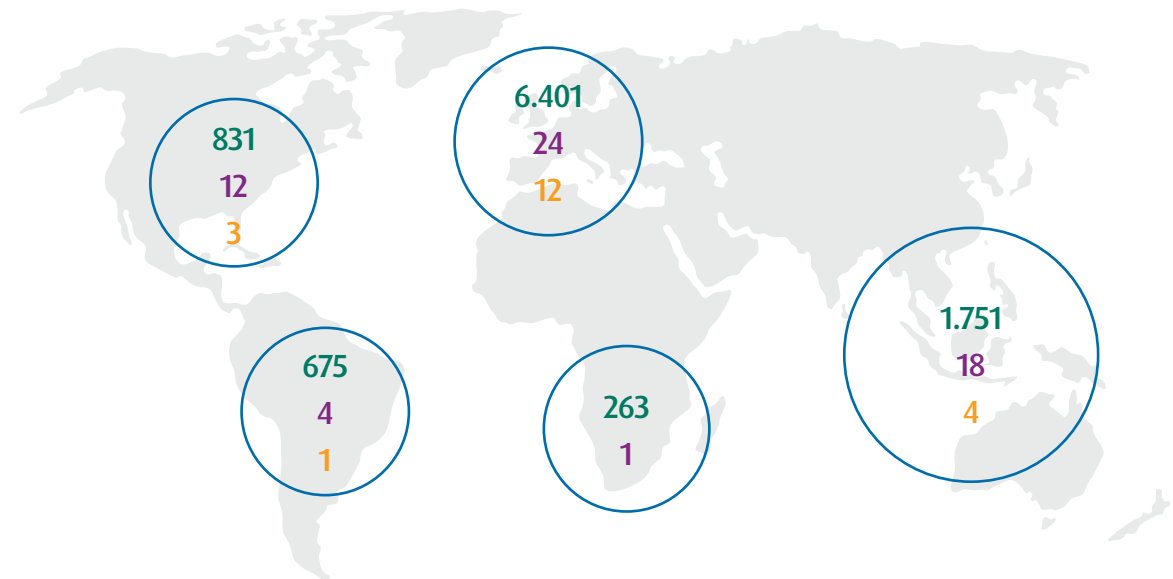
### SITES INDUSTRIELS

59



### CENTRES R&D | TECHNIQUES




20



## UMICORE EN UN COUP D'ŒIL

## Trois business groups complémentaires

NOS TROIS BUSINESS GROUPS RÉPONDENT AUX BESOINS SPÉCIFIQUES DES CLIENTS. ENSEMBLE, ILS SE COMPLÈTENT, EN METTANT EN COMMUN LEURS CONNAISSANCES ET LEUR SAVOIR-FAIRE

BUSINESS GROUP	PRINCIPAUX SECTEURS DESSERVIS	PRINCIPALES APPLICATIONS	PRINCIPALES RÉALISATIONS	CHIFFRES CLÉS
 <p><b>CATALYSIS</b> Umicore fournit des catalyseurs automobiles pour les voitures essence ou diesel, ainsi que pour les poids lourds et véhicules non routiers roulant au diesel. Le business group fabrique également des composés et des catalyseurs à base de métaux précieux, destinés respectivement aux secteurs pharmaceutique et au segment de la chimie fine.</p>	Automobile, produits chimiques	Contrôle des émissions des véhicules légers et des poids lourds, catalyseurs pour les sciences de la vie et les produits chimiques, ingrédients pharmaceutiques pour le traitement du cancer, LED	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultat en hausse de 23%</li> <li>Usine de production de catalyseurs automobiles en Pologne opérationnelle pour le marché européen</li> <li>Inauguration d'une expansion du laboratoire de test des émissions de véhicules à Auburn Hills (États-Unis)</li> </ul>	<p><b>REVENUS</b> <b>€ 1.163mio</b></p> <p><b>EBIT RÉCURRENT</b> <b>€ 152mio</b></p> <p><b>COLLÈGUES</b> <b>2.464</b></p>
 <p><b>ENERGY &amp; SURFACE TECHNOLOGIES</b> Les produits d'Umicore sont mis en œuvre dans des applications utilisées pour la production et le stockage d'énergie propre, ainsi que dans une gamme d'applications pour les technologies de traitement des surfaces qui confèrent des propriétés et des fonctionnalités spécifiques aux produits finis. Toutes les activités de ce business group proposent un service en boucle fermée à leurs clients.</p>	Électronique, automobile, batteries rechargeables, aéronautique	Electronique portable, véhicules électrifiés, photovoltaïque, semiconducteurs, outils d'usinage et de forage, pneumatiques, fibres optiques, LED, écrans plats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultat en progression de 16%</li> <li>Annonce d'un programme d'expansion de capacité pour les matériaux cathodiques NMC en Chine et en Corée pour un montant de EUR 160 millions</li> <li>Lancement de la charte d'approvisionnement durable du cobalt</li> </ul>	<p><b>REVENUS</b> <b>€ 610mio</b></p> <p><b>EBIT RÉCURRENT</b> <b>€ 82mio</b></p> <p><b>COLLÈGUES</b> <b>2.357</b></p>
 <p><b>RECYCLING</b> Umicore traite des déchets complexes contenant des métaux précieux et autres métaux spéciaux. Umicore est capable de récupérer une vingtaine de ces métaux à partir d'un large éventail de matériaux, allant des résidus industriels aux matériaux en fin de vie. Parmi ses autres activités, citons la production de matériaux à base de métaux précieux, matériaux qui sont essentiels pour des applications aussi diverses que la production de verre de haute technologie, l'électricité et l'électronique.</p>	Industrie minière et raffinage des métaux non-ferreux, automobile, électronique, énergie, produits chimiques, optique et affichage, métaux précieux	Joaillerie, verre de haute qualité, lingots d'investissement, distribution d'énergie, installations de chauffage, de ventilation et de refroidissement, production d'acide nitrique	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROCE de 26%</li> <li>Finalisation des investissements d'expansion de capacité à Hoboken (Belgique)</li> <li>Certification de toutes les fonderies d'or d'Umicore attestant la non-utilisation de matériaux en lien avec des conflits</li> </ul>	<p><b>REVENUS</b> <b>€ 641mio</b></p> <p><b>EBIT RÉCURRENT</b> <b>€ 125mio</b></p> <p><b>COLLÈGUES</b> <b>3.170</b></p>

# Relever les défis importants

**NOUS VOULONS FAIRE LA DIFFÉRENCE. C'EST POURQUOI NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE ET NOTRE STRATÉGIE HORIZON 2020 SE FOCALISENT SUR QUELQUES-UNS DES ENJEUX LES PLUS IMPORTANTS DU MONDE ACTUEL**



## QUALITÉ DE L'AIR

Au cours des 30 dernières années, la réglementation s'est progressivement traduite par une réduction de la pollution atmosphérique dans de nombreux pays et régions. Cependant, il reste encore du chemin à parcourir et des enjeux majeurs pour la santé humaine sont toujours liés à la piètre qualité de l'air.

### QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES POTENTIELLES ?

Les moteurs à combustion sont responsables d'émissions nocives (oxydes d'azote, hydrocarbures et particules fines). Le transport routier est dès lors une source importante de pollution atmosphérique. Dans un rapport publié en 2016, la Banque mondiale affirme que la pollution atmosphérique est devenue le quatrième facteur de décès prématuré dans le monde. Elle tue une personne sur dix. En 2016 toujours, un rapport de l'UNICEF a révélé que près de 300 millions d'enfants vivent dans des régions où l'air est toxique – une pollution au moins six fois supérieure aux limites internationales.

### QUELLE EST LA CONTRIBUTION D'UMICORE ?

Nous sommes l'un des principaux fabricants mondiaux de catalyseurs et de filtres catalytiques mis en œuvre dans les systèmes de réduction des émissions des véhicules légers et des poids lourds ainsi que dans les engins non routiers. Les catalyseurs et les filtres à particules convertissent les polluants émis par la combustion du carburant fossile en gaz inoffensifs et piègent les particules. Nos clients peuvent ainsi respecter les normes environnementales, aujourd'hui et demain.

### QU'A APPORTÉ 2016 ?

La législation sur les émissions automobiles se durcit partout dans le monde, moyennant certaines spécificités selon les pays et régions. En Europe, par exemple, la norme Euro 6 est entrée en vigueur le 1er septembre 2015. Elle a encore réduit le niveau limite de NO<sub>x</sub> des véhicules diesel. En Chine, la norme antipollution nationale VI, dont l'entrée en vigueur est prévue vers 2020, s'imposera dans les grandes villes dès le début 2017. Elle est équivalente à la norme Euro 6.

2016 a été marquée par l'attention portée aux émissions diesel dans le sillage du scandale « Dieselgate ». Cette affaire a révélé, dans plusieurs cas, des différences significatives entre les tests en laboratoire et les émissions en conditions réelles. Dans ce contexte, une nouvelle législation est entrée en vigueur. Elle débouchera sur l'application de nouvelles procédures d'essai pour la mesure des émissions en conditions de conduite réelles. Elle aura des répercussions sur la conception de l'ensemble du système de contrôle des émissions et se traduira par des prescriptions techniques plus sévères pour les catalyseurs et les filtres catalytiques.

### SDG (OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE OU SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS) :



L'importance d'un air propre est aussi soulignée de manière plus spécifique dans certaines cibles des deux objectifs de développement durable des Nations Unies représentés ci-dessus.

# Relever les défis importants



## ÉLECTRIFICATION DES VÉHICULES

Dans le monde entier, le secteur des transports est responsable de 14% des émissions de gaz à effet de serre dues aux activités humaines. Ce pourcentage augmente encore. La mobilité électrifiée jouera un rôle clé dans la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, dans l'amélioration de la qualité de l'air et dans la réduction de notre dépendance aux combustibles fossiles.

### QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES POTENTIELLES ?

Les émissions des véhicules participent à la hausse de la concentration de gaz à l'origine des changements climatiques, principalement par les émissions de CO<sub>2</sub>. De plus, le secteur des transports est la source de gaz à effet de serre qui enregistre la plus forte progression. Sur l'ensemble du secteur des transports, plus de 85% sont imputables aux émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules routiers.

### QUELLE EST LA CONTRIBUTION D'UMICORE ?

Umicore est l'un des principaux producteurs mondiaux de matériaux cathodiques pour batteries lithium-ion. Ces matériaux déterminent la puissance et la densité énergétique des batteries rechargeables et, par conséquent, l'autonomie des véhicules électrifiés. Les matériaux cathodiques NMC (nickel-manganèse-cobalt) d'Umicore ont valeur de référence dans le secteur. En 2016, nous avons annoncé un programme d'investissement massif en vue d'accroître la capacité de production de nos usines en Corée et en Chine afin de faire face à la demande des clients.

### QU'A APPORTÉ 2016 ?

En 2016, la transition vers les véhicules électrifiés s'est accélérée. Il y a actuellement deux millions de véhicules électrifiés en circulation. Leur nombre est appelé à croître de manière exponentielle dans les années à venir.

Plusieurs pays et régions ont d'ores et déjà annoncé des objectifs ambitieux de réduction des émissions des véhicules. En Europe, la législation communautaire impose de limiter la moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules neufs à 95 grammes au kilomètre d'ici à 2021. Adoptée en juillet 2016, la stratégie européenne pour une mobilité à faibles taux d'émissions vise à accélérer l'utilisation d'énergies de substitution à faible taux d'émissions dans les transports et à évoluer vers des véhicules à émissions nulles (voitures 100% électriques et véhicules à pile à combustible). Plusieurs pays ont instauré des primes à l'achat de véhicules électriques (p. ex. l'Allemagne, les Pays-Bas, la Norvège). En Chine, la croissance des ventes de voitures et de bus électriques s'est confirmée en 2016, ce qui en fait

le principal marché au niveau mondial. Tout au long de 2016, les fabricants de batteries rechargeables du monde entier, dont la plupart sont installés en Chine, en Corée et au Japon, ont augmenté leurs capacités.

### SDG (OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE OU SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS) :



Les objectifs de développement durable des Nations Unies 11 et 13 contiennent des cibles liées à la transition vers une mobilité faible en carbone.

# Relever les défis importants



## RARÉFACTION DES RESSOURCES

Des tendances telles que la croissance démographique continue, l'urbanisation et l'accroissement du pouvoir d'achat mettent la pression sur les ressources. Une question se pose : comment faire face à la demande à l'avenir ?

### QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES POTENTIELLES ?

L'essor démographique, l'urbanisation et l'accroissement du pouvoir d'achat dans les économies en développement entraîneront une hausse de la demande pour la plupart des métaux. Le développement de technologies telles que les batteries rechargeables visant à réduire l'empreinte écologique de nos sociétés va aussi doper la demande de métaux précieux et spéciaux. La disponibilité de ces métaux est de plus en plus compromise. Les gisements miniers faciles à exploiter se raréfient et la richesse des minerais est toujours moindre. En outre, de nombreux métaux spéciaux indispensables aux nouvelles technologies respectueuses de l'environnement, ne sont qu'un sous-produit d'autres métaux. L'extraction de métaux à partir de sources primaires a également un coût environnemental, dont une empreinte carbone élevée par tonne de métal extrait.

### QUELLE EST LA CONTRIBUTION D'UMICORE ?

L'usine d'Umicore à Hoboken est la plus grande et la plus complexe installation de recyclage des métaux précieux au monde. Elle traite plus

de 200 matières premières différentes et valorise une vingtaine de métaux. Ces matières premières vont des résidus miniers aux résidus industriels en passant par les matériaux en fin de vie, tels que les déchets électroniques et les batteries rechargeables usagées. Le traitement de matériaux complexes à partir de « mines urbaines » prend de l'ampleur. Umicore augmente sa capacité pour répondre à la demande croissante. La plupart des autres business units d'Umicore sont aussi capables de recycler les résidus fournis par les clients dans le cadre du modèle d'entreprise en boucle fermée. Les capacités de recyclage d'Umicore renforcent la garantie d'accès aux ressources et présentent des avantages en termes d'approvisionnement éthique et respectueux de l'environnement.

### QU'À APPORTÉ 2016 ?

L'intérêt pour le concept d'économie circulaire s'est renforcé en 2016. Les Objectifs de développement durable des Nations Unies commencent à produire leurs effets. Ces objectifs font explicitement référence à la gestion durable et à l'utilisation rationnelle des ressources naturelles. Parallèlement,

la Commission européenne a présenté une nouvelle série de mesures relatives à l'économie circulaire. Elle regroupe des propositions législatives sur les déchets, assorties d'objectifs en matière de mise en décharge, de réutilisation et de recyclage, à atteindre d'ici à 2030.

### SDG (OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE OU SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS) :



Ces deux objectifs de développement durable abordent plus spécifiquement la gestion durable et l'utilisation rationnelle des ressources naturelles.



MODÈLE D'ENTREPRISE

# Créer un avantage concurrentiel

**NOUS SOMMES PERSUADÉS QUE LA CONSOMMATION CIRCULAIRE DES RESSOURCES EST ESSENTIELLE À UNE CROISSANCE DURABLE.  
NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE REPOSE SUR L'ABANDON DE L'ÉCONOMIE LINÉAIRE DU « EXTRAIRE, FABRIQUER, JETER »**

## NOS BESOINS

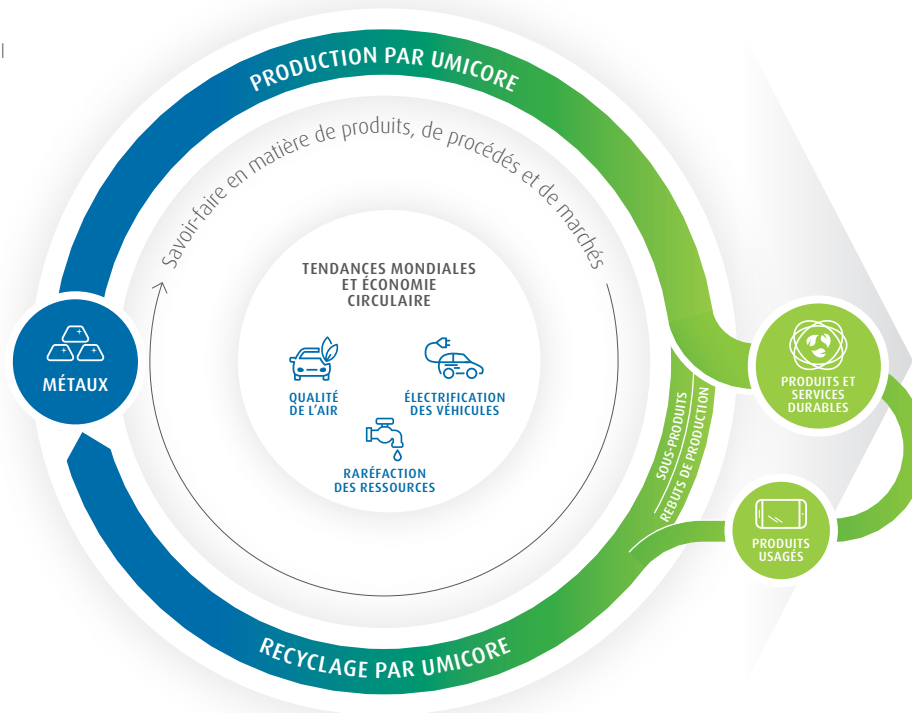
Les moyens et relations suivants sont essentiels pour nous permettre de gérer nos activités de manière performante et durable :

- Matières premières métallifères
- Énergies et matières auxiliaires
- Compétences et savoir-faire
- Investissements et financements

## NOS ACTIVITÉS ET NOS MODES OPÉRATOIRES

Nous produisons et recyclons des matériaux à base de métaux. Forts de notre modèle opérationnel en boucle fermée, nous sommes en mesure d'extraire les métaux à partir de résidus industriels et de matériaux en fin de vie afin de les valoriser à nouveau.

Nous combinons nos compétences en métallurgie, chimie et sciences des matériaux avec une connaissance approfondie des besoins de nos clients. Le Umicore Way décrit nos valeurs, notre engagement envers les principes du développement durable et la manière dont nous souhaitons concrétiser nos objectifs opérationnels. Nous visons un haut degré de précision et cherchons à simplifier nos modes opératoires. Cette approche nous aide à réaliser nos ambitions.



## NOTRE CONTRIBUTION

Notre approche intégrée des activités traduit notre volonté de générer une valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.

- Amélioration de la qualité de vie grâce à nos produits
- Emplois de qualité
- Plus-value pour les actionnaires
- Contribution sociétale

PLUS SUR LES RESSOURCES ET LES RELATIONS EN PAGE 16

PLUS SUR NOS PRODUITS ET NOS SERVICES EN PAGE 17

PLUS SUR NOTRE VALEUR AJOUTÉE EN PAGE 18



# Gérer les ressources et les relations

**DE NOMBREUX PARAMÈTRES, DE L'APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRES PREMIÈRES À LA RÉTENTION DES TALENTS, ONT UNE INCIDENCE SUR NOS ACTIVITÉS. NOUS GÉRONS CES RESSOURCES ET CES RELATIONS DE MANIÈRE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE**

## **MATIÈRES PREMIÈRES MÉTALLIFÈRES**

Umicore concentre ses activités sur les produits et services axés sur les métaux précieux et spéciaux. Grâce au modèle d'entreprise en boucle fermée d'Umicore, les besoins en métaux sont en grande partie comblés par les filières du recyclage ; ces matériaux proviennent des résidus de production de nos clients et d'autres secteurs, mais aussi de matériaux en fin de vie. Les métaux ont une caractéristique unique, ils peuvent être recyclés à l'infini sans perdre leurs propriétés chimiques ou physiques. Cela en fait un ingrédient de choix pour les matériaux durables et est une des bases de notre modèle d'entreprise. Dans l'ensemble, nous pouvons récupérer quelque 28 métaux de ces activités en boucle fermée, dont 20 dans le business group Recycling à lui seul. Le reste de notre approvisionnement en métaux est issu de sources primaires. Umicore conclut des conventions d'approvisionnement à long ou plus court terme pour ces matières premières stratégiques. Nous nous assurons également que les matériaux achetés proviennent de sources durables et éthiques à travers le déploiement de la Charte d'approvisionnement durable et / ou d'autres cadres d'approvisionnement spécifiques à certains métaux quand cela s'avère nécessaire.

## **ÉNERGIES ET MATIÈRES AUXILAIRES**

Dans le cadre de nos activités, nous utilisons aussi d'autres intrants tels que des carburants et des substances chimiques. Nous appliquons pour l'achat de ces intrants des critères de développement durable basés sur le cadre de la charte d'approvisionnement durable. Dans la plupart des pays où nous sommes présents, et au vu de la nature de nos activités, nous n'avons pas une grande marge de manœuvre dans le choix des sources d'énergie. Umicore vise donc à maximiser la performance énergétique de ses activités.

## **COMPÉTENCES ET SAVOIR-FAIRE**

Umicore dispose d'une soixantaine de sites industriels et de différents sièges et centres de recherche dans 25 pays. Pour engranger les succès, Umicore doit être en mesure d'attirer les talents dans diverses fonctions : opérateurs et ingénieurs de production, chercheurs, fonctions administratives et commerciales, etc. À leur tour, nos collaborateurs contribuent à la réussite de l'entreprise grâce à leur savoir-faire et leur engagement. La métallurgie, la chimie, l'ingénierie et la science des matériaux sont essentielles à nos pôles stratégiques de croissance que sont le recyclage et les matériaux destinés à la mobilité propre. Dans les années à venir, nous pensons que nous nous développerons surtout en Asie. C'est pourquoi nous allons davantage chercher à attirer des talents dans cette région.

## **INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENTS**

Umicore a besoin de financements pour remplir son rôle de producteur de matériaux pour une vie meilleure et pour déployer sa stratégie. Sur plusieurs cycles économiques, Umicore a démontré qu'elle pouvait financer des initiatives de croissance stratégiques avec la trésorerie générée par ses activités. Bien que cela ne soit pas un objectif en soi, nous maintenons notre endettement à un faible niveau en essayant de conserver une note de solvabilité de première qualité.

**MODÈLE D'ENTREPRISE**

# Proposer des solutions de pointe

**NOUS TIRONS PARTI DE NOS CONNAISSANCES EN MÉTALLURGIE, EN CHIMIE ET EN SCIENCE DES MATÉRIAUX POUR FOURNIR DES PRODUITS ET DES SERVICES QUI AMÉLIORENT LE QUOTIDIEN DE CHACUN**

**ACTIVITÉS D'UMICORE**

Umicore mène ses activités sur quelque 60 sites de production, des grandes usines de recyclage aux installations mettant au point des matériaux et produits chimiques spécialisés.

Les activités de recyclage d'Umicore sont de deux types. Le recyclage des métaux précieux à Hoboken (Belgique) est caractérisé par sa complexité. Il repose sur un procédé très complexe de recyclage et de raffinage des matériaux les plus complexes en vue de la récupération d'un large éventail de métaux. Les autres activités de recyclage d'Umicore sont menées en étroite collaboration avec les clients et ciblent la récupération d'un ou deux métaux dans les résidus de production.

Les installations de production de matériaux et de produits sont plutôt proches des clients. Nous mettons au point des matériaux spécialisés en étroite collaboration avec les clients et en suivant des cahiers de charges très spécifiques.

Umicore vise l'excellence environnementale et sociétale dans toutes ses activités. Par exemple, nous essayons de minimiser l'impact des rejets de métaux et d'optimiser la performance énergétique et l'utilisation des matériaux. Nous nous employons aussi à offrir un environnement de travail sûr et sain. L'excellence opérationnelle est importante pour maintenir nos permis d'exploitation, mais aussi pour rendre Umicore plus compétitive.

**TECHNOLOGIES UMICORE**

Les technologies sont essentielles à la réussite d'Umicore. Elles peuvent revêtir différentes formes, des technologies de production et des procédés à la connaissance approfondie de la métallurgie et de la science des matériaux. Une part importante des technologies d'Umicore sont issues de ses propres centres de recherche et développement. Chaque année, le groupe investit l'équivalent de 6% de ses revenus en R&D. Nous mettons aussi au point des technologies en collaboration avec des partenaires industriels ou universitaires et, si nécessaire, protégeons notre propriété intellectuelle avec des brevets.

**PRODUITS ET SERVICES DURABLES**

Nos clients intègrent les matériaux d'Umicore à leurs produits. Il s'agit en général de produits utilisés par d'autres industries ou par des clients finaux. En collaborant étroitement avec ces clients, nous pouvons mettre au point des matériaux et procédés sur mesure qui améliorent le caractère durable du produit ou du procédé en tenant compte de plusieurs facteurs (santé, sécurité, recyclage, rentabilité, réduction des déchets et performance énergétique) dans nos usines et dans la chaîne de valeur. Nous essayons d'anticiper les tendances (par exemple substitution des substances potentiellement dangereuses dans les produits) afin de générer de la valeur ajoutée pour nos clients.



# Créer de la valeur partagée

**GRÂCE À NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE EN BOUCLE FERMÉE, NOUS GÉNÉRONS DE LA VALEUR POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES, SUR LES PLANS ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL**

## **AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE GRÂCE À NOS PRODUITS ET SERVICES**

Umicore ambitionne de fournir des matériaux pour une vie meilleure (« Materials for a better life »). Nous contribuons essentiellement aux domaines du recyclage et des matériaux destinés à la mobilité propre. Nos services de recyclage remédient à la raréfaction des ressources, mais permettent aussi de réduire les volumes de déchets et les émissions de CO<sub>2</sub>. Nos catalyseurs automobiles limitent la pollution atmosphérique des moteurs à combustion interne, tandis que nos matériaux pour batteries rechargeables font des transports électrifiés une réalité. Les produits d'Umicore sont présents dans une foule d'applications qui apportent davantage de confort au quotidien et contribuent souvent à un environnement plus propre. Les matériaux d'Umicore se retrouvent dans les écrans des téléviseurs, les cartes-mères des ordinateurs, les interrupteurs d'éclairage domestique, les fibres optiques et les satellites grâce auxquels nous nous connectons, etc. La liste est pratiquement interminable...

## **EMPLOIS DE QUALITÉ**

Umicore offre un emploi de qualité à environ 10.000 collaborateurs dans 25 pays : chercheurs, ingénieurs de production, experts en logistique, fonctions administratives, etc. Nous proposons une rémunération compétitive, des possibilités de formation et de développement, ainsi que des perspectives d'emploi à long terme. Chacun de nos sites s'efforce d'être un employeur attractif dans son contexte. Umicore soutient le principe des conventions collectives. Le groupe a signé un Accord-cadre international sur le développement durable avec la fédération IndustriALL.

## **PLUS-VALUE POUR LES ACTIONNAIRES**

Umicore entend dégager de la croissance et du rendement pour ses actionnaires. Notre objectif, sur le cycle économique, est de générer un rendement des capitaux engagés de plus de 15%. Dans le cadre d'Horizon 2020, nous ambitionnons de doubler les bénéfices du groupe, principalement grâce à la croissance du recyclage et des matériaux destinés à la mobilité propre. Umicore se focalise avant tout sur la croissance interne, mais le groupe s'intéresse aussi aux acquisitions, dans la mesure où celles-ci correspondent à la stratégie et ont un potentiel de valeur ajoutée pour les actionnaires.

Notre politique consiste également à payer un dividende stable ou en augmentation progressive. Nous avons déjà plusieurs fois rémunéré nos actionnaires avec nos liquidités excédentaires sous la forme de rachats d'actions.

## **CONTRIBUTION SOCIÉTALE**

Les activités, produits et services d'Umicore relèvent de nombreux défis sociétaux et environnementaux définis dans les Objectifs de développement durable des Nations unies. Nous contribuons à de nombreux objectifs. Voici les principaux : Villes et communautés durables, Consommation et production responsables, Énergie propre et d'un coût abordable, Travail décent et croissance économique, Bonne santé et bien-être, et Égalité entre les sexes. Pour en savoir plus sur cette contribution primordiale, consultez les pages 20 à 38. Découvrez aussi en détail notre approche vis-à-vis des parties prenantes aux pages 55 à 59.

HORIZON 2020

# Mettre en œuvre une stratégie qui fait la différence

NOUS NOUS ATTELONS À METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE ET QUI GÈNÈRE DES AVANTAGES POUR TOUS

## OBJECTIFS HORIZON 2020

Notre stratégie Horizon 2020 se concentre autour de quatre grands domaines pour lesquels des objectifs spécifiques sont définis.

### PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

RENFORCER NOTRE LEADERSHIP    DOUBLER LES RÉSULTATS    RÉÉQUILIBRER LE PORTEFEUILLE

### CHAÎNE DE VALEUR ET SOCIÉTÉ

APPROVISIONNEMENT DURABLE    PRODUITS ET SERVICES DURABLES

### ECO-EFFICACITÉ

DES ACTIVITÉS PERFORMANTES

### UNE ENTREPRISE OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER

SANTÉ    SÉCURITÉ    ENGAGEMENT DE TOUS

## PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS

Nous avons identifié les six grands risques et opportunités les plus importants pour nos activités (voir pages 41-46). Voici comment ils s'articulent autour de nos axes stratégiques.

- 1 Réglementation et législation
- 2 Approvisionnement
- 3 Technologie et substitution
- 4 Marché
- 5 Prix des métaux

- 1 Réglementation et législation
- 2 Approvisionnement
- 3 Technologie et substitution
- 4 Marché

- 1 Réglementation et législation
- 3 Technologie et substitution

- 6 Attraction et rétention des talents

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Notre stratégie participe à la réalisation des Objectifs de développement durable (SDG) des Nations Unies.

## PERFORMANCE

# En bonne voie vers notre stratégie

**NOUS NOUS SOMMES FIXÉS DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES AMBITIEUX POUR 2020 ET NOUS SOMMES SUR LA BONNE VOIE POUR LES RÉALISER**

	OBJECTIF 2020	RÉSULTATS 2016	EN SAVOIR PLUS	SUIVI DES PROGRÈS
<b>STIMULER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b>				
<b>RENFORCER LE LEADERSHIP</b>	Confirmer notre position forte et notre spécificité dans le domaine du recyclage et des matériaux pour la mobilité propre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'expansion de capacité dans le domaine des matériaux cathodiques fait d'Umicore un leader incontesté de ce marché</li> <li>- Achèvement de l'extension de capacité à l'usine d'Hoboken</li> <li>- Un des trois leaders mondiaux de la maîtrise des émissions automobiles</li> </ul>	Performance économique (p. 22-28)	<b>CROISSANCE ANNUELLE DES REVENUS DU GROUPE +3%</b>
<b>DOUBLER LE RÉSULTAT NET</b>	Volonté d'au moins doubler l'EBIT récurrent par rapport à 2014 et sans tenir compte des activités non-continuéées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte croissance du résultat grâce à la contribution accrue de Catalysis et d'Energy &amp; Surface Technologies</li> <li>- La mise en service d'investissements récemment réalisés a débouché sur des effets d'échelle</li> </ul>	États financiers (p. 92-171)	<b>REBIT EN HAUSSE +7% vs 2015 +26% vs 2014</b> (hors activités non-continuéées)
<b>RÉÉQUILIBRER NOTRE PORTEFEUILLE</b>	Assurer une meilleure répartition du résultat entre les trois pôles d'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 2016, le résultat net de Catalysis et Energy &amp; Surface Technologies a augmenté, à la fois en valeur absolue et relative grâce à la forte croissance des ventes de catalyseurs automobiles et de matériaux cathodiques</li> </ul>	Nouvelle usine de catalyseurs automobiles à Nowa Ruda (cas pratique en ligne) Umicore s'agrandit pour relever le défi de la mobilité propre (cas pratique en ligne)	
<b>CHAÎNE DE VALEUR ET SOCIÉTÉ</b>				
<b>APPROVISIONNEMENT DURABLE</b>	Sécuriser nos approvisionnements et promouvoir notre offre en boucle fermée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des risques effectuée pour identifier les matières premières essentielles au niveau des business units ainsi que pour définir des mesures d'atténuation dans l'optique de sécuriser l'approvisionnement</li> <li>- Confirmation par une tierce partie que nos approvisionnements de cobalt sont conformes à notre charte d'approvisionnement durable</li> </ul>	Assurer un approvisionnement durable en cobalt (cas pratique en ligne)	<b>ANALYSE DE LA CRITICITÉ RÉALISÉE POUR 9 BUSINESS UNITS SUR 11</b>

## PERFORMANCE

# En bonne voie vers notre stratégie

	OBJECTIF 2020	RÉSULTATS 2016	EN SAVOIR PLUS	SUIVI DES PROGRÈS
<b>PRODUITS ET SERVICES DURABLES</b>	Mettre au point des produits qui génèrent une valeur durable pour nos clients ou la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solide portefeuille de produits et services contribuant à la mobilité propre et au recyclage</li> <li>- Avantages économiques et préservation des ressources globales grâce à la boucle fermée pour le germanium</li> </ul>	Umicore et Prysmian Group mettent au point de nouveaux processus de valorisation des métaux (cas pratique en ligne)	<b>62,0% DU TOTAL DES REVENUS LIÉS À LA MOBILITÉ PROPRE ET AU RECYCLAGE</b>
<b>ECO-EFFICACITÉ</b>				
<b>DES ACTIVITÉS PERFORMANTES</b>	Atteindre une plus grande performance énergétique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction de 7% de la consommation d'énergie par rapport à l'année de référence 2015</li> <li>- Mise en œuvre de 36 projets d'efficacité énergétique en 2016</li> </ul>	Olen se recharge pour l'avenir (cas pratique en ligne)	<b>CONSUMMATION D'ÉNERGIE -7% vs L'ANNÉE RÉFÉRENCE 2015</b>
<b>UNE ENTREPRISE OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER</b>				
<b>SÉCURITÉ</b>	Objectif zéro accident	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détérioration des statistiques de sécurité pour la troisième année consécutive. Un accident mortel au Brésil</li> <li>- Lancement d'un projet pilote sur la compétence en matière de risques afin de sensibiliser davantage aux risques pour la sécurité et d'ancrer une culture de sécurité</li> </ul>	Faire progresser la sécurité (cas pratique en ligne)	<b>NOMBRE D'ACCIDENTS 59</b>
<b>SANTÉ</b>	Objectif zéro dépassement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation des dépassements en biosurveillance</li> <li>- Indium ajouté à la liste des biomarqueurs surveillés</li> </ul>	Rapport d'activité social (p 184-196)	<b>DÉPASSEMENTS 3,2%</b>
<b>ENGAGEMENT DE TOUS</b>	Réaliser des progrès dans l'engagement de tous en ciblant la gestion des talents, la diversité et l'employabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instauration d'un objectif volontaire de : 15% de femmes à des fonctions de senior management</li> <li>- Programme à l'intention des jeunes cadres visant à favoriser l'expérience internationale et la réflexion sur la diversité</li> <li>- Accès à la plate-forme d'apprentissage numérique étendu</li> </ul>	Au-delà des frontières (cas pratique en ligne)	<b>DÉPARTS VOLONTAIRES 4,1%</b>

## PERFORMANCE

# Performance économique

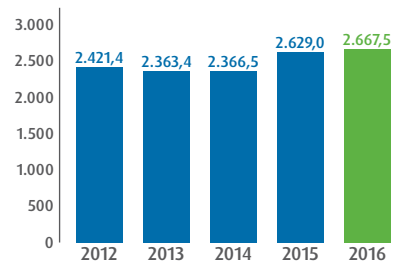
**NOUS CHERCHONS À RENFORCER NOTRE LEADERSHIP DANS LES MATÉRIAUX DESTINÉS À LA MOBILITÉ PROPRE ET DANS LE RECYCLAGE. LES RÉSULTATS 2016 SONT UN GRAND PAS DANS LA BONNE DIRECTION**

**REVUE**

Les revenus et l'EBIT récurrent pour les activités continuées ont augmenté respectivement de 3% et 7%. Les revenus du Groupe, incluant les activités non-continuées, ont augmenté de 1% et le REBIT a progressé de 6%. La forte croissance chez Automotive Catalysts et Rechargeable Battery Materials a plus que compensé l'impact de la baisse du prix des métaux sur les activités de recyclage.

**REVENUS (HORS MÉTAL)**

EUR millions

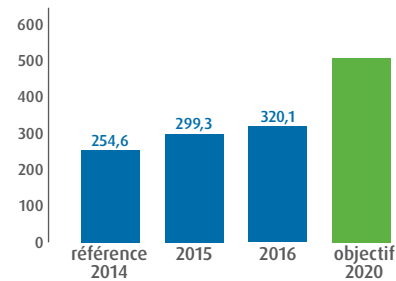


Notre performance en 2016 représente une étape positive vers la réalisation des objectifs économiques de notre stratégie Horizon 2020. L'évolution globale dans les trois segments d'activité démontre que nous renforçons notre leadership en recyclage et en matière de matériaux destinés à la mobilité propre. La croissance des résultats de Catalysis et d'Energy & Surface Technologies représentent également une

avancée importante en vue de doubler les résultats par rapport à 2014 (activités non-continuées non incluses) et de rééquilibrer le portefeuille.

**EBIT RÉCURRENT**

EUR millions

**COMMENTAIRES PAR SEGMENT****CATALYSIS**

Les revenus de Catalysis ont progressé de 6%, corollaire de la forte croissance d'Automotive Catalysts. Le résultat a augmenté de 23% grâce à la croissance des volumes chez Automotive Catalysts, auxquels s'ajoutent les effets d'un mix favorable et les économies d'échelle réalisées après la montée en puissance de la production suite à la mise en service des investissements récents.

Les revenus d'**Automotive Catalysts** ont nettement augmenté en glissement annuel, à la fois pour les véhicules légers et les applications diesel pour poids lourds. Dans le segment des véhicules légers, la demande a été particulièrement soutenue pour les catalyseurs d'Umicore destinés aux moteurs à essence. La demande en catalyseurs diesel pour poids lourds a bien progressé en Europe et en Asie.

La production mondiale de véhicules légers a augmenté de 4,3%, principalement emmenée par le marché automobile chinois et, dans une moindre mesure, par la croissance enregistrée en Europe et en Amérique du Nord. Les volumes et les revenus d'Umicore ont progressé plus vite que le marché mondial.

En Europe, les volumes et revenus d'Umicore ont surclassé la croissance de la construction automobile, qui s'est établie à 2,6%. La demande en catalyseurs Umicore pour moteurs à essence a été soutenue grâce au succès des plates-formes essence récemment mises sur le marché et équipées de ses catalyseurs. C'est particulièrement le cas des motorisations essence à injection directe. Umicore a annoncé pendant l'année, qu'elle consoliderait la production de catalyseurs automobiles en Allemagne sur un seul site dédié à Bad Säckingen et qu'elle avait l'intention d'augmenter la capacité de l'usine de Nowa Ruda en Pologne, pour répondre à la croissance future.





# Performance économique

En Amérique du Nord, les volumes et les revenus d'Umicore ne se sont pas alignés sur la croissance de 2% du marché, tirée principalement par les constructeurs asiatiques auxquels Umicore est relativement moins exposée. Umicore a finalisé l'expansion de son laboratoire de test au sein de son centre de développement technique d'Auburn Hills (Michigan). En Amérique du Sud, les volumes et les revenus d'Umicore ont accusé un recul en phase avec un marché en déclin qui a seulement commencé à montrer des signes de stabilisation vers la fin de l'année.

La production automobile chinoise a progressé de 12,8%. Le principal moteur de cette croissance réside dans la décision du gouvernement chinois, intervenue à la fin 2015, d'abaisser de 10% à 5% la TVA sur les petites motorisations. Cette mesure a dopé les ventes tout au long de 2016. Les ventes d'Umicore ont surclassé le marché chinois tant en termes de volumes que de revenus, en raison d'une forte exposition aux constructeurs automobiles internationaux qui ont mieux progressé que leurs homologues locaux.

En Corée du Sud, les volumes et revenus d'Umicore ont baissé, en phase avec le marché. Umicore a encore accru sa part de marché auprès des constructeurs japonais au niveau mondial ; les volumes de vente et les revenus ont enregistré une

forte croissance. En Inde, les volumes et les revenus d'Umicore ont surperformé un marché automobile en plein essor. A la fin de l'année, Umicore a mis en service sa nouvelle usine de catalyseurs à Hemaraj en Thaïlande.

En 2016, Umicore a décroché en Europe et en Chine des contrats importants pour ses filtres à particules destinés aux moteurs à essence répondant aux normes d'émission Euro 6c et China 6, qui entreront en vigueur dès septembre 2017.

Les revenus de **Precious Metals Chemistry** ont légèrement diminué en glissement annuel. La hausse des revenus générés par les catalyseurs homogènes pour la chimie lourde et les sciences de la vie a été notamment neutralisée d'une part par un recul du carnet de commandes des ingrédients pharmaceutiques actifs, et, d'autre part le ralentissement de la demande en produits chimiques inorganiques destinés aux applications catalytiques en Amérique du Sud.

## ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES

Les revenus d'Energy & Surface Technologies ont augmenté de 4%, la forte croissance des volumes de matériaux cathodiques destinés aux applications automobiles ayant plus que compensé le recul de la demande sur certains marchés finaux desservis par ce business group. Les résultats ont progressé

de 16%, grâce à la croissance des revenus ainsi qu'à l'amélioration des marges chez Cobalt & Specialty Materials et Electro-Optic Materials.

Les revenus et les volumes de **Rechargeable Battery Materials** ont nettement progressé d'une année par rapport à l'autre, grâce à la demande grandissante en matériaux cathodiques NMC (nickel manganèse cobalt) employés dans le secteur des transports. Dans ce segment, la pénétration accrue des véhicules électrifiés et la mise en œuvre de batteries plus grandes qui en augmentent l'autonomie sont des facteurs essentiels de croissance.

En avril 2016, Umicore a annoncé un programme d'investissement visant à tripler la capacité des matériaux cathodiques en Chine et en Corée d'ici à la fin 2018. L'investissement répond à un pic de commandes de matériaux NMC destinés aux applications de transport électrifié. Les nouvelles capacités seront progressivement mises en service à partir du second semestre 2017. Dans le cadre de sa stratégie de croissance dans le domaine des matériaux pour batteries, Umicore a aussi acquis la pleine propriété de trois familles de brevets pour matériaux cathodiques NMC de 3M Corporation. Umicore exploitait précédemment ces brevets de 3M sous licence. Les brevets concernent des matériaux qui ont valeur de référence pour les batteries lithium-ion

## PERFORMANCE

# Performance économique

grand format employées habituellement dans les applications automobiles et le stockage énergétique.

Les livraisons de matériaux cathodiques Umicore brevetés à base de LCO (cobaltite de lithium) à haut rendement énergétique destinés aux appareils portables haut de gamme sont restées soutenues. Ces matériaux allient une sécurité et une densité énergétique maximales pour les batteries polymères à haut rendement énergétique employées dans les appareils électroniques. La demande de matériaux NMC d'Umicore utilisés dans les applications de stockage énergétique a augmenté en glissement annuel.

Les revenus de **Cobalt & Specialty Materials** sont restés majoritairement stables en glissement annuel, malgré les effets de la baisse du prix du cobalt et du nickel sur la contribution des activités de raffinage. Même si les prix du cobalt et du nickel se sont quelque peu rétablis vers la fin de l'année, ils sont restés inférieurs à la moyenne de 2015.

L'activité de distribution a enregistré des revenus stables, la croissance des volumes ayant compensé l'impact du prix inférieur des métaux sur les marges de distribution. Les revenus générés par les produits chimiques au nickel ont augmenté face à la demande croissante en applications catalytiques et pour batteries. Le carnet de commandes des carboxylates

métalliques a été légèrement inférieur aux bons niveaux de 2015, tandis que les revenus de Tool Materials sont restés stables.

Les travaux de construction en vue de la modernisation de la raffinerie d'Olen (Belgique) ont débuté en 2016 et devraient s'achever fin 2018.

Les revenus d'**Electroplating** ont nettement augmenté en glissement annuel en raison de la forte croissance de la demande en électrolytes à base de métaux précieux utilisés dans l'électronique portable. La demande de produits de revêtement destinés aux circuits imprimés a aussi progressé grâce à des gains de parts de marché. Les revenus pour les applications décoratives ont accusé un léger recul.

Les revenus d'**Electro-Optic Materials** ont été moindres suite à une contribution inférieure du recyclage et du raffinage, d'une part, et à des revenus en baisse pour l'activité Substrats, d'autre part. Les activités de recyclage et de raffinage ont ressenti l'impact du prix inférieur des métaux, tandis que le carnet de commandes de substrats est resté quelque peu en dessous des bonnes performances de 2015. Les revenus issus du tétrachlorure de germanium ont bien progressé, profitant de la demande accrue ainsi que des gains de parts de marché. La demande de finitions optiques infrarouges a aussi été plus forte. Les mesures de réduction des coûts et les

programmes d'amélioration de la productivité ont plus que compensé l'impact de la baisse des revenus sur le résultat.

**Thin Film Products** a enregistré une baisse des revenus et du résultat en glissement annuel en raison d'une contribution inférieure de l'activité Large Area Coating où la pression concurrentielle mine toujours les volumes et les marges. Les revenus issus de produits vendus au secteur de la microélectronique ont bien progressé, profitant d'un accroissement de la demande en Europe et en Asie. La construction de la nouvelle usine chinoise de fabrication et de recyclage de cibles ITO (oxyde d'étain-indium) s'est terminée en 2016 et la production augmente progressivement.

## RECYCLING

Les revenus et le résultat de Recycling ont diminué respectivement de 3% et 12%, principalement en raison de l'impact de la baisse du prix des métaux.

Les revenus de **Precious Metals Refining** ont légèrement baissé d'une année par rapport à l'autre, d'une part en raison du recul de la demande de métaux spéciaux, en particulier le sélénium, le tellure et l'indium, d'autre part vu le prix effectif inférieur des platinoïdes. La demande de certains métaux spéciaux s'est quelque peu rétablie à la fin de l'année, mais les prix sont restés nettement inférieurs aux niveaux des dernières années. Ce fut également le cas pour le

PERFORMANCE

# Performance économique

prix des platinoïdes. Le mix d’approvisionnement a reflété tout au long de l’année la bonne disponibilité de résidus complexes en provenance du raffinage des non-ferreux et de l’industrie minière.

Umicore a procédé à deux fermetures pour maintenance de la fonderie d’Hoboken en 2016. Outre les travaux d’entretien courants, des améliorations ont été apportées aux procédés durant l’année et des investissements dans les équipements auxiliaires ont été effectués. Les volumes traités pendant l’année sont restés similaires à ceux de l’exercice précédent.

En 2016, Umicore a initié une série d’investissements dans ses installations d’Hoboken en vue de réduire les rejets de métaux. Ils se focaliseront dans un premier temps sur la modernisation de la raffinerie de plomb afin de réduire le risque des rejets de cette substance et d’encore améliorer la santé au travail dans l’usine. Alors que les émissions globales ont été réduites de manière significative et constante ces vingt dernières années, un pic de rejets de poussières a eu lieu à la raffinerie de plomb pendant des travaux de réparation. L’investissement vise à mener à bien l’étape suivante de réduction draconienne du risque d’exposition aux poussières.

Les revenus de **Jewellery & Industrial Metals** sont restés stables par rapport à l’an dernier. L’activité de

raffinage a profité de la hausse des volumes, surtout pour les résidus aurifères. Cependant, les revenus des activités “produits” ont souffert du ralentissement de la demande de pièces d’argent émanant des producteurs de monnaie européens et nord-américains. La demande en applications industrielles et produits de joaillerie est restée stable.

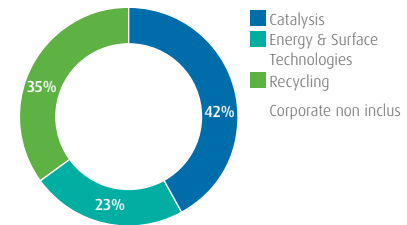
Les revenus de **Platinum Engineered Materials** ont légèrement augmenté par rapport à l’exercice précédent, corollaire d’un accroissement de la demande d’applications verrières et de catalyseurs haute performance. Les mesures de réduction des coûts mises en place précédemment ont eu une incidence positive sur le résultat.

Chez **Precious Metals Management**, la contribution de l’activité de négoce a été moindre vu le contexte défavorable concernant le prix des métaux, surtout au premier semestre de l’exercice. L’évolution de la demande de livraison physique de métaux a été contrastée : la demande en lingots destinés aux investisseurs a augmenté en glissement annuel, mais le carnet de commandes des métaux industriels s’est quelque peu réduit.

Les revenus de **Technical Materials** ont légèrement reculé dans un contexte de négoce difficile, surtout en Europe. Néanmoins, le résultat a augmenté, corollaire des mesures de réduction des coûts et

de productivité. D’autres mesures sont envisagées en vue d’améliorer la compétitivité de l’activité. La cession complète ou partielle de la business unit est une autre option possible. Dans ce contexte, la business unit a fermé son site de production chinois, où une surcapacité structurelle sur le marché des matériaux de contact et de soudure hypothéquait la pérennité d’une présence locale.

## EBIT RÉCURRENT PAR BUSINESS GROUP



## CORPORATE

Les charges totales du Groupe ont été quasiment similaires à celles de 2015.

**Element Six Abrasives** a accusé une baisse des revenus d’une année à l’autre, en raison d’un tassement de la demande sur plusieurs de ses marchés finaux. Bien que les conditions de négoce se soient améliorées quelque peu à la fin de l’année,



# Performance économique

en particulier pour les produits destinés aux forages pétroliers et gaziers, la demande globale est restée nettement inférieure au niveau de l'an dernier. Les mesures de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité ont compensé dans une certaine mesure l'impact négatif de la baisse des revenus sur le résultat d'Element Six Abrasives.

## ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES

Les revenus de **Building Products** ont diminué en glissement annuel face à l'apathie de la demande en France, le principal marché de cette business unit. Les premiers signes de reprise récemment observés dans le secteur français de la construction pourraient soutenir la demande à l'avenir. Les revenus issus des matériaux de construction vendus sur les marchés non européens ont été moindres en raison du report de certains grands chantiers de construction. Les marges générées sur les segments de marché moins différenciés ont souffert de la pression concurrentielle, tandis que la progression des ventes de produits prépatinés a participé à l'amélioration du mix produits.

Umicore a conclu la vente de **Zinc Chemicals** à Open Gate Capital à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2016. En 2016, les activités ont contribué pendant 10 mois.

## ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

Les éléments non récurrents ont eu un impact négatif de EUR 110 millions sur l'EBIT. La majeure partie de ce montant est liée à l'amende de EUR 69 million infligée à Umicore par l'Autorité de la Concurrence française concernant les activités de Building Products en France. L'Autorité reproche à Umicore Building Products France d'avoir abusé d'une supposée position dominante sur le marché. Umicore a fait appel de la décision.

Les coûts de restructuration se sont élevés à EUR 43 millions et concernent principalement des ajustements dans le périmètre de production de d'Automotive Catalysts en Allemagne et la fermeture du site de production de Technical Materials en Chine. La reprise du prix de certains métaux à la fin de l'année a permis des reprises de réduction de valeur sur stock permanent de métaux pour un montant total de EUR 16 millions. L'impact des charges non récurrentes sur le résultat net (part du Groupe) était de EUR 104 millions.

## RÉSULTATS FINANCIERS ET FISCALITÉ

Les charges financières nettes récurrentes se sont élevées à EUR 32 millions, soit une hausse par rapport à l'an dernier principalement imputable aux taux de changes défavorables. Le taux d'intérêt net moyen pondéré a légèrement augmenté à 1,76%.

La charge fiscale récurrente sur la période s'est élevée à EUR 75 millions, soit un taux d'imposition récurrent réel de 25,0% (contre 21,4% en 2015).

## FLUX DE TRÉSORERIE

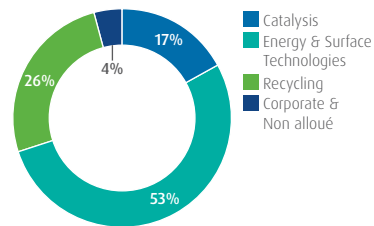
Le cash-flow d'exploitation a atteint EUR 385 millions. Les besoins en fonds de roulement sont restés stables durant l'année.

Les dépenses d'investissement ont atteint EUR 287 millions. La grande majorité des investissements concerne des projets de croissance d'Umicore dans la mobilité propre et le recyclage. Les dépenses d'investissement chez Energy & Surface Technologies constituent la plus grande partie de ce montant suite au démarrage des travaux d'investissement en vue de tripler la capacité des matériaux cathodiques pour la fin 2018 ainsi qu'au rachat des familles de brevets portant sur des matériaux pour batteries NMC à 3M. Chez Recycling, les dépenses ont trait à des investissements annexes liés à l'augmentation de capacité à Hoboken. Les investissements chez Catalysis sont principalement liés à la construction et à la mise en service de la nouvelle usine de production de catalyseurs en Thaïlande.

## PERFORMANCE

# Performance économique

## INVESTISSEMENTS PAR BUSINESS GROUP



## DETTE FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2016, la dette financière nette d'Umicore s'élevait à EUR 296 millions, soit une légère baisse par rapport aux EUR 321 millions au début de l'année. L'endettement a diminué grâce au cash généré par la vente de Zinc Chemicals. Les capitaux propres s'élevaient à EUR 1.848 millions, ce qui résulte en un ratio d'endettement (dette nette / (dette nette + capitaux propres)) de 13,8%. Le ratio dette nette sur EBITDA récurrent s'élevait à 0,6, similaire à celui de la fin 2015.

## COUVERTURE

En 2016, Umicore a conclu des contrats futurs permettant de sécuriser une partie de son exposition structurelle aux prix de certains métaux précieux et de base en 2017 et 2018.

## RECHERCHE, DÉVELOPPEMENT & INNOVATION

Les dépenses de R&D des entreprises entièrement consolidées, comprenant les activités non-continuées, se sont élevées à EUR 156 millions, soit une hausse par rapport aux EUR 145 millions en 2015. L'accroissement en glissement annuel traduit des dépenses plus importantes chez Catalysis. Les dépenses de R&D ont représenté 5,8% des revenus.

Les principaux domaines de R&D du produit concernent les catalyseurs automobiles, les matériaux pour batteries rechargeables et les catalyseurs pour piles à combustible. La majorité de la recherche et du développement liés aux procédés porte sur les technologies de recyclage mais aussi sur les procédés de production de catalyseurs et de matériaux pour batteries rechargeables. Umicore déduit tous les financements extérieurs de recherche accordés par des tiers de ses chiffres R&D. Nous appliquons également les définitions du manuel de Frascati, reconnu au niveau international pour les dépenses de R&D. Les dépenses R&D de ce rapport excluent les dépenses R&D des sociétés associées.

En 2016, Umicore a déposé 50 nouvelles familles de brevets, contre 46 en 2015, dont la majorité concerne les catalyseurs automobiles et les matériaux pour batteries rechargeables.

Umicore a hiérarchisé ses programmes R&D pour mieux soutenir ses ambitions Horizon 2020. Elle accorde la priorité au développement de matériaux et processus novateurs dans le domaine de la mobilité propre et du recyclage.

Umicore prône l'innovation ouverte. En 2016, nous avons encore intensifié notre réseau de partenariats avec des universités et des instituts de recherche du monde entier. Nous avons proposé près de 72 stages à des étudiants de Bachelier et de Master et avons parrainé directement 15 doctorants et post-doctorants au cours de leurs études. Umicore occupe 5 chaires de professeurs invités dans des universités. Les chercheurs et techniciens d'Umicore ont donné plusieurs conférences dans des établissements universitaires à travers le monde. Nous entretenons aussi de nombreux partenariats universitaires dans la recherche et le partage des services et infrastructures.

En décembre 2016, le Dr Camila Fernandez s'est vu décerner l'Umicore Materials Technology Award, un prix d'une valeur de EUR 10.000, pour sa thèse de doctorat consacrée à l'étude des processus catalytiques dynamiques dans la synthèse de l'ammoniac sur nanoparticules de ruthénium à basses températures. La candidature du Dr Fernandez figurait parmi 15 autres, issues de toute l'Europe.

PERFORMANCE

# Performance économique

L’Umicore Materials Technology Award est décerné à un(e) doctorant(e) qui, par ses travaux de recherche, fait progresser la science dans les domaines essentiels à la croissance de l’activité d’Umicore et au développement d’une société durable. Ces domaines sont le recyclage et la raréfaction des ressources liées aux métaux, les matériaux catalytiques et les matériaux pour batteries.

**L’ACTION UMICORE**

Fin de l’année, le cours de l’action Umicore avait gagné 40% par rapport à fin 2015 (EUR 54,15 contre EUR 38,67). Cette évolution est à rapprocher, d’une part de la progression de 3% de l’indice Euronext 100 regroupant les 100 plus grandes sociétés cotées sur les marchés Euronext, d’autre part de la baisse de 2,5% de l’indice national belge Bel20. Cette performance a permis à Umicore de remporter le prix de l’action ayant le mieux progressé au sein de l’indice Bel20. Nous avons conservé notre place dans l’indice FTSE4Good sustainability ainsi que dans plusieurs autres fonds durables.

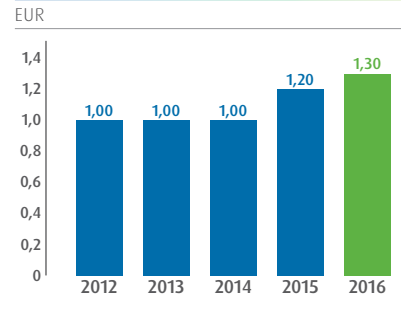
Fin 2016, trois sociétés d’investissement ont déclaré détenir dans Umicore des participations supérieures au seuil de déclaration de 3%. Ces sociétés détenaient ensemble 23,03% de parts déclarées à la fin de l’exercice, la part la plus importante étant à mettre à l’actif de GBL qui détient 17% des actions.

En 2016, Umicore n’a pas racheté d’actions propres. Pendant cette période, 1.188.875 actions ont été utilisées dans le contexte de l’exercice des options sur actions. Au 31 décembre 2016, Umicore détenait 2.673.150 actions propres, soit 2,39% du total des actions émises par le Groupe.

**DIVIDENDE**

Le Conseil d’Administration proposera un dividende brut annuel de EUR 1,30 par action, lors de l’Assemblée Générale Ordinaire du 25 avril 2017. En tenant compte de l’acompte sur dividende de EUR 0,60 par action payé le 25 août 2016 et sous réserve d’approbation par les actionnaires, un montant brut de EUR 0,70 sera payé le 2 mai 2017.

**DIVIDENDE BRUT**



# Chaîne de valeur et société

## NOUS VOULONS TIRER PARTI DE NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR, AUTANT EN AMONT AVEC NOS FOURNISSEURS, QU'EN AVAL AVEC NOS CLIENTS

Les objectifs Horizon 2020 reflètent une vision proactive de la présence d'Umicore dans la chaîne de valeur globale. Ils ont trait à la présence d'Umicore et à son impact en amont, par exemple par son interaction avec les fournisseurs, sur nos sites ainsi qu'en aval en termes d'impact de nos produits et services.

En amont, nous avons mis à profit l'expérience du déploiement de notre charte d'approvisionnement durable de 2011 à 2015 et nous avons mis davantage l'accent sur la gestion des critères d'approvisionnement des matières premières. Nous faisons aussi en sorte que les efforts d'Umicore en matière d'approvisionnement éthique génèrent un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

En aval, nous disposons d'un solide portefeuille de produits et de services qui présentent des avantages spécifiques en termes de développement durable pour nos clients et la société dans son ensemble. Les connaissances et l'expertise que nous avons acquises dans le cadre de Vision 2015 nous procurent une assise solide afin de démontrer aux clients et aux autres parties prenantes les atouts de nos produits et services sur le plan du développement durable.

### APPROVISIONNEMENT DURABLE

Les matières premières, le transport, l'énergie et d'autres biens et services sont indispensables

à l'exercice de nos activités. En tout, nous faisons appel à plus de 10.000 fournisseurs à travers le monde, à qui nous avons versé en 2016 quelque EUR 9,0 milliards (y inclus la teneur en métaux des matières premières). Dans le monde entier, les équipes d'acheteurs et de responsables transport d'Umicore gèrent les achats d'énergie et d'autres biens et services (achats indirects représentant environ 10% de nos dépenses). Ce sont les business units qui s'occupent directement des achats de matières premières métallifères (achats directs, soit 90% de nos dépenses). Dans le cadre de l'objectif d'approvisionnement durable Horizon 2020, nous nous concentrons sur les matières premières, car elles représentent la majorité des dépenses et des risques.

La charte d'approvisionnement durable reprend nos engagements envers les fournisseurs en termes de pratiques et de déontologie. En retour, nous les invitons à se conformer à des normes particulières en matière de bonne gouvernance environnementale, de code du travail et des droits de l'Homme, d'entreprise intègre et de chaîne d'approvisionnement. Depuis sa mise en place en 2011, la charte d'approvisionnement durable a un rôle central dans nos efforts d'interaction avec les fournisseurs.

La garantie d'un volume adéquat de matières premières est un facteur essentiel à la viabilité de notre offre de produits et de services et à notre

capacité à réaliser les objectifs de croissance Horizon 2020. Les risques et opportunités varient considérablement d'une business unit à l'autre. Pour cette raison, nous avons adopté une approche décentralisée pour la gestion de ceux-ci. En ce qui concerne l'accès aux matières premières essentielles et notre capacité à garantir leur approvisionnement de manière éthique et durable, nous voulons miser sur l'avantage concurrentiel.

En 2016, neuf des onze business units ont réalisé un exercice d'analyse afin d'identifier les matières premières essentielles. Cinq d'entre elles ont déjà mis en place des mesures ciblées pour atténuer le risque d'interruption des approvisionnements. L'analyse de la criticité repose sur une vingtaine de critères couvrant les aspects les plus divers du développement durable, de la santé financière des fournisseurs à la conjoncture économique de marchés spécifiques en passant par les risques environnementaux ou inhérents à la sécurité du produit ou encore les droits de l'Homme et les enjeux liés à l'intégrité des entreprises. Les mesures d'atténuation peuvent varier selon les matériaux et la position de la business unit sur le marché.

En 2016, un exemple se démarque en particulier en ce qui concerne le renforcement de l'avantage concurrentiel grâce à des pratiques d'approvisionnement éthique et durable.



## Chaîne de valeur et société

Umicore utilise du cobalt dans les matériaux destinés aux batteries rechargeables, aux outils, aux catalyseurs et plusieurs autres applications. Il y a plus d'une décennie, Umicore a élaboré et mis en œuvre une approche spécifique pour l'approvisionnement durable et éthique du cobalt. Cette approche – une première dans le secteur du cobalt – a été officialisée dans une charte d'approvisionnement durable du cobalt, qui régit les achats de ce matériau par Umicore dans le monde entier. En 2016, nous avons franchi une nouvelle étape en obtenant de la part de PwC la garantie que nos achats de cobalt ont été effectivement réalisés conformément aux conditions énoncées dans ladite charte. Cette approche (une autre première à l'échelle du secteur) a séduit les clients de nos business units Cobalt & Specialty Materials et Rechargeable Battery Materials.

“La garantie d'un volume adéquat de matières premières est un facteur essentiel à la viabilité de notre offre de produits et de services.”

Les grands constructeurs automobiles et fabricants d'électronique mondiaux veillent à préserver leurs marques de toute association à des matières premières qui ne seraient pas exploitées dans le respect de l'éthique. L'approche d'Umicore assure une atténuation des risques très appréciée à cet égard. Pour en savoir plus à ce sujet, veuillez lire notre cas pratique.

L'attention portée aux minéraux issus de zones de conflit s'est encore renforcée en 2016 avec l'adoption, par l'UE, d'un cadre dont le champ d'application se rapproche de la loi Dodd-Frank de 2012 aux États-Unis. Dans ce contexte, les entreprises sont tenues de déclarer si l'étain, le tantale, le tungstène et l'or contenus dans leurs produits sont issus de la République Démocratique du Congo ou d'un pays limitrophe. En 2016, Umicore a encore veillé à ce que ses activités soient certifiées comme n'utilisant pas de matériaux en lien avec un conflit, au travers de plusieurs programmes de certification tels que l'initiative de « conflict-free smelter » de la London Bullion Market Association (LBMA) et le programme Chain of Custody du Responsible Jewellery Council (RJC). Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet dans le rapport d'activité (p. 199).

La politique d'Umicore en matière de « chaîne d'approvisionnement mondial responsable de

minéraux provenant de zones de conflits et à haut risque » peut être consultée ici.

Dans le cadre de nos objectifs Vision 2015, l'équipe Achats et Transport a élaboré un cadre d'évaluation des procédures d'achats indirects (principalement l'énergie et d'autres biens et services) analysant la performance des fournisseurs en matière de développement durable. Ces efforts se sont traduits par l'adoption officielle de la charte par plus d'un millier de fournisseurs. L'équipe a également effectué plusieurs évaluations de fournisseurs stratégiques d'énergie, de biens et de services à l'aide de la procédure d'évaluation d'Ecovadis. En 2016, l'équipe a conclu un vaste partenariat avec Ecovadis qui lui donne un accès élargi aux évaluations de fournisseurs par Ecovadis. En outre, grâce à un nouvel outil d'analyse rapide, Umicore peut prendre plus rapidement des décisions mieux éclairées concernant les achats indirects, en particulier auprès de fournisseurs jugés essentiels en termes de services fournis, de situation géographique et de dépenses par Umicore.

### PRODUITS ET SERVICES DURABLES

Dans le cadre de Vision 2015, nous avons développé notre propre outil d'évaluation de la durabilité de nos produits et services. Fortes des enseignements tirés de cet outil APS (Assessment of Product -and services- Sustainability, évaluation de la durabilité des



# Chaîne de valeur et société

produits – et des services), toutes les business units ont pu mieux cerner le potentiel de différenciation et l'avantage concurrentiel en fonction du profil de durabilité de leurs produits. L'expérience acquise lors de la mise en œuvre de l'APS dans chaque business unit a joué un rôle clé pour Umicore. L'entreprise a ainsi pu élaborer une cartographie des enjeux (analyse de matérialité) et identifier les domaines où son approche en matière de développement durable pourrait être mieux exploitée pour la démarquer des concurrents. L'objectif Horizon 2020 d'Umicore est de générer plus d'avantages compétitifs par la mise au point de produits présentant des atouts particuliers en termes de développement durable. Cet engagement est étroitement lié à notre objectif économique : être un leader incontesté dans le domaine de la mobilité propre et du recyclage.

En termes de produits et services durables, notre priorité va aux activités qui relèvent les défis importants posés par la mobilité propre et la raréfaction des ressources. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples illustrant cette volonté. Nous vous invitons à consulter nos cas pratiques en ligne pour plus de détails :

- Mobilité propre (qualité de l'air) : Nous avons inauguré une nouvelle usine de production de catalyseurs automobiles en Pologne. Grâce à cet investissement, nous pouvons fournir à nos clients

des technologies conformes à la législation la plus stricte en matière d'émissions et participer à l'objectif européen d' « un air plus propre pour tous ». Il souligne également notre ambition d'être un leader incontesté en matériaux pour une mobilité propre.

- Mobilité propre (véhicules électrifiés) : Nous avons annoncé un plan d'expansion visant à tripler la capacité de production de matériaux cathodiques d'ici à la fin 2018. Les matériaux cathodiques NMC d'Umicore sont des éléments fondamentaux, capables de concrétiser les améliorations requises au niveau des batteries, à savoir l'allongement de l'autonomie et la réduction du coût total de possession d'un véhicule électrifié.

- Les investissements sur le site d'Olen ont notamment concerné une nouvelle installation de raffinage du cobalt. Umicore sera ainsi mieux à même de recycler des résidus de cobalt et de nickel.

- Umicore coopère avec ses clients à l'aide d'un modèle économique qui soutient l'économie circulaire. Plusieurs business units recyclent ainsi les résidus de production, les matériaux en fin de vie et les sous-produits industriels. Nos activités de recyclage à Hoboken en sont le plus bel exemple, mais les autres exemples sont nombreux.

Un partenariat entre Umicore et Prysmian Group, par exemple, a débouché sur des procédés de valorisation innovants qui réduisent les déchets et entraînent dès lors une baisse de la consommation de germanium.

Nous avons développé un nouvel indicateur pour souligner notre volonté de nous concentrer sur la mobilité propre et le recyclage. En 2016, la part des revenus des activités générant des produits ou des services en lien direct avec l'une de ces deux grandes tendances s'est établie à 62%. À l'heure où nous œuvrons à la réalisation de nos objectifs Horizon 2020 et où nous ciblons davantage nos activités, nous nous attendons à une augmentation de ce pourcentage. Notons que de nombreux matériaux et services représentant les 38% restants des revenus répondent à des besoins sociétaux spécifiques tels qu'une connectivité améliorée (matériaux pour verre de haute qualité, écrans) ou une réduction de la consommation d'énergie (matériaux utilisés pour l'éclairage peu énergivore comme les LED).

Pour en savoir plus sur nos efforts dans ce domaine, dont notre approche relative au respect des réglementations internationales, notamment REACH, veuillez-vous reporter au rapport d'activité en pages 197 à 203.



## PERFORMANCE

# Eco-efficacité

### NOUS SOUHAITONS OPTIMISER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DE NOS OPÉRATIONS, ET EN PARTICULIER NOTRE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

Dans le cadre de nos objectifs Horizon 2020, nous continuons à mettre en œuvre des mesures sélectives d'éco-efficacité dans les business units et sur les sites où ces mesures peuvent générer une valeur ajoutée importante et un avantage concurrentiel, par exemple par la réduction des coûts ou un permis d'exploitation renforcé.

#### PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

Nous jouons déjà un rôle important dans la transition vers une société à faible bilan carbone, par exemple au travers de nos matériaux pour batteries rechargeables utilisées dans les véhicules électrifiés. Sur nos sites, nous nous concentrons sur l'amélioration de la performance énergétique.

Dans le cadre de la stratégie Horizon 2020, l'accent est davantage mis sur les sites qui pèsent le plus dans la consommation totale d'énergie d'Umicore. La consommation énergétique fait l'objet d'un suivi et d'un reporting sur tous les sites. Les plus gros consommateurs sont en outre invités à rendre compte de leurs projets en matière de performance énergétique.

En 2016, 27 sites étaient responsables de 95% de la consommation énergétique du Groupe. Sur ces sites, 36 projets de performance énergétique ont été mis en œuvre au cours de l'année. À la fin décembre, Umicore avait réduit de 7% sa consommation énergétique

par rapport à l'année de référence 2015, c'est-à-dire qu'à niveaux de production équivalents, nous avons consommé 7% d'énergie en moins. Cette baisse est le résultat de gains de productivité, conjugués à la mise en œuvre de projets de performance énergétique. Simultanément, les émissions totales de CO<sub>2</sub>e en valeurs absolues ont augmenté de 12% par rapport à 2015, suite, d'une part, à une augmentation des émissions attribuables aux procédés industriels sans rapport avec la consommation d'énergie et, d'autre part, à un accroissement net des niveaux d'activité. Pour la définition du périmètre des sites d'une année par rapport à l'autre, veuillez consulter le rapport d'activité aux pages 173 à 183.

De plus, certains sites d'Umicore ont maintenant mis en œuvre la norme ISO 50001 relative aux systèmes de management de l'énergie, tandis que les deux plus grands sites belges font partie, depuis 2004, de la Convention de référencement énergétique passée avec le Gouvernement flamand.

#### REJETS DE MÉTAUX

Depuis des années, dans le cadre de notre approche de gestion environnementale, nous assurons un suivi des émissions et nous prenons des mesures pour réduire l'incidence des rejets de métaux dans l'air et l'eau.

Chaque métal que nous rejetons présente un profil de toxicité potentielle très différent pour l'environnement et la santé humaine. Dès lors, nous nous concentrons sur la réduction de l'impact de nos rejets.

Une méthodologie spécifique est mise en œuvre pour déterminer l'impact environnemental des métaux dans l'air et l'eau. Pour les rejets dans l'air, nous nous sommes inspirés des valeurs maximales de concentration en milieu professionnel fixées par l'American Conference of Government and Industry Hygienists (ACGIH). Cette référence nous a permis de calculer les facteurs d'incidence sur la santé humaine. Pour les rejets dans l'eau, les facteurs d'incidence se basent sur la concentration prévisible sans effet pour les organismes vivants (PNEC), une mesure de l'écotoxicité utilisée notamment par la réglementation REACH de l'UE.

L'objectif pour 2020 est de s'appuyer sur les réalisations de Vision 2015 en matière de réduction de l'impact des rejets de métaux tout en tenant compte de la croissance des volumes de production. Le reporting se concentre désormais sur les sites à l'origine de 95% des rejets exprimés en impact et en tenant compte de leur niveau d'activité. La surveillance se poursuit sur l'ensemble des sites.



## PERFORMANCE

# Eco-efficacité

Plus de 95% de l'impact des rejets de métaux dans l'eau et dans l'air résultent d'activités de production sur moins de 10 sites. Ceci démontre clairement que la quasi-totalité de nos sites n'ont pas d'impact significatif par les rejets de métaux.

### REJETS DE MÉTAUX DANS L'AIR

En 2016, compte tenu des niveaux d'activité, nous avons réalisé une réduction d'impact des rejets de métaux dans l'air de 30% en glissement annuel, principalement grâce à l'amélioration de l'efficacité des filtres sur les sites.

### REJETS DE MÉTAUX DANS L'EAU

Par rapport à 2015, après correction des niveaux d'activité, l'impact des rejets dans l'eau a diminué de 1%. Cette évolution est due à une conjonction de tendances différentes observées sur nos sites. À Hoboken, l'accroissement de l'efficacité de la station d'épuration des eaux usées suite à des investissements récents a commencé à porter ses fruits. D'autres projets d'amélioration menés au sein du site devraient se traduire par de nouvelles réductions. Au sein de l'usine de production de matériaux pour batteries rechargeables d'Umicore en Corée, une plus grande efficacité et des effets d'échelle ont eu pour résultat une diminution notable des rejets de métaux dans l'eau. Par ailleurs, l'accroissement du débit de l'eau sur deux sites en Belgique et en Chine, conjugué à des concentrations

mesurées plus élevées (toutes inférieures aux valeurs limites de rejet autorisées), a eu pour conséquence une augmentation des émissions de certains métaux.

### REJETS DE PLOMB À HOBOKEN (BELGIQUE, RECYCLING)

Au cours des vingt dernières années, Umicore a nettement et systématiquement réduit ses rejets totaux sur son site de Hoboken. Cependant, une hausse significative des rejets diffus de poussières s'est produite à la fin 2015 à la raffinerie de plomb. Ceci a entraîné une augmentation des retombées de plomb sur le quartier résidentiel riverain de Moretusburg. Les résultats des mesures d'émission pour 2016 ont montré que la valeur moyenne des émissions se situait sous la valeur limite de 500 ng/m<sup>3</sup>.

Deux fois par an, les instances provinciales procèdent à une campagne de biosurveillance sur les enfants vivants aux alentours du site. A la fin 2016, cette dernière a révélé que 73 enfants sur 194 participants présentaient une concentration de plomb dans le sang supérieure à la valeur de référence de 5,0 µg/dl fixée par le Center for Disease Control and Prevention (États-Unis). Parmi ces enfants, quatre avaient des concentrations supérieures à 20 µg/dl.

Un plan d'action complet a été lancé en collaboration avec les autorités et un investissement sera réalisé en vue d'améliorer la ventilation et le filtrage de

l'air à la raffinerie de plomb. Une première mesure d'amélioration a été finalisée en mars 2017. D'autres améliorations plus significatives devraient suivre d'ici la fin de 2017. D'autres mesures sont en cours telles qu'une nouvelle amélioration de la gestion des sources diffuses pendant le stockage et le transport des matières premières.

Umicore collabore également étroitement avec les pouvoirs publics en vue de prendre des mesures d'hygiène préventives telles que le nettoyage des maisons où vivent les enfants présentant les concentrations en plomb les plus élevées.

## PERFORMANCE

# Une entreprise où il fait bon travailler

**SUR LE LONG TERME, NOTRE SUCCÈS DÉPEND DE NOTRE CAPACITÉ À ASSURER  
UN LIEU DE TRAVAIL SAIN ET AGRÉABLE, EN TOUTE SÉCURITÉ**

Dans le cadre de ses objectifs environnementaux et sociaux Horizon 2020, Umicore a gardé certains objectifs de la Vision 2015, qui concernent l'ensemble du groupe. Ils visent à faire d'Umicore une entreprise où il fait bon travailler, objectif pour lequel une contribution de toutes les business units est attendue. Le plus urgent est de tendre vers zéro accident. Nous avons également conservé l'objectif de zéro dépassement pour les valeurs limites d'exposition professionnelle aux métaux. Dans le domaine de l'engagement de tous, la priorité va aux progrès à réaliser sur les thèmes stratégiques que sont la gestion des talents, la diversité et l'employabilité.

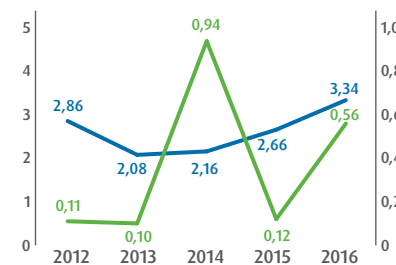
## ZÉRO ACCIDENT

Umicore vise toujours à concrétiser son objectif de zéro accident avec arrêt de travail d'ici à 2020. En mai 2016, un accident mortel est survenu sur le site de Manaus, au Brésil. Une enquête a conclu qu'il était dû à une erreur du travailleur dans le suivi des consignes lors de la manipulation d'une substance chimique. Les efforts se poursuivront en vue d'identifier tous les points problématiques et d'y remédier.

Concernant les performances en matière de sécurité, le nombre d'accidents avec arrêt de travail a été plus élevé en 2016 (59) qu'en 2015 (47). Le taux de fréquence des accidents a dès lors augmenté, passant de 2,66 à 3,34. Le taux de gravité des accidents a atteint 0,56, contre 0,12 en 2015. Les résultats de

2016 ne tiennent pas compte des activités de Zinc Chemicals, vendues à la fin de l'année.

## ACCIDENTS AVEC ARRÊT DE TRAVAIL



— Taux de fréquence  
— Taux de sévérité

Ces résultats sont loin d'être satisfaisants. Néanmoins, le pourcentage de sites sans accident avec arrêt de travail est resté élevé, à 84%. Cinq business units ont atteint une année sans accident avec arrêt de travail ; un site a atteint 10 ans sans accident avec arrêt de travail ni blessure déclarable pour le personnel Umicore ni accident avec arrêt de travail impliquant des sous-traitants. Cinq sites ont atteint la barre des trois ans et six sites celle des cinq ans.

Témoin de la volonté d'Umicore d'améliorer la sécurité sur le lieu de travail, la business unit Rechargeable Battery Materials a mis au point son propre programme de sécurité afin de renforcer

continuellement la sensibilisation, la compétence, la conformité et l'excellence (Awareness, Competence, Compliance, Excellence). À ce stade, elle a atteint plus de 1.200 jours sans accident avec arrêt de travail. Pour en savoir plus, consultez le cas pratique.

Lancé en 2014, le projet de sécurité des procédés à l'échelle du Groupe touche à son terme, suite au déploiement fructueux de normes de sécurité et de notes d'orientation. Par ailleurs, en 2016, l'équipe du projet Sécurité des procédés a terminé le développement d'un logiciel maison pour faciliter le processus d'identification des risques et le déploiement de mesures visant à les réduire. Des formations et des ateliers ont eu lieu en cours d'année pour présenter cet outil aux parties concernées. La gestion journalière de la sécurité des procédés est en cours de transfert vers Corporate EHS.

## EXPOSITION PROFESSIONNELLE

Umicore poursuit ses efforts en vue d'éradiquer les maladies professionnelles et de promouvoir le bien-être au travail. Les principaux risques en matière de santé au travail sont liés à l'exposition à des substances dangereuses (principalement l'arsenic, le cadmium, le cobalt, le plomb, le nickel et les sels de platine) et aux risques physiques (en particulier les nuisances sonores). Umicore a défini des seuils biologiques de référence pour l'exposition professionnelle à ces

**PERFORMANCE**

# Une entreprise où il fait bon travailler

substances potentiellement dangereuses, sur la base de données scientifiques relatives à ces substances.

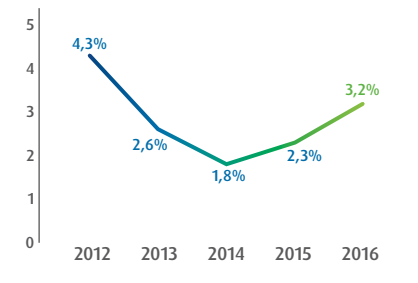
De plus, de nouvelles données scientifiques ont mis en lumière une corrélation entre l'exposition à l'indium (et ses composés) et des effets indésirables chroniques pour les voies respiratoires. L'indium a donc été ajouté à la liste de substances dangereuses ci-dessus. Umicore examinera en permanence les conditions de travail en présence d'indium, en tenant compte des procédés, des mesures préventives, des équipements de protection individuels et des niveaux d'exposition inacceptables. L'étude menée par Umicore et le National Institute for Occupational Safety & Health (NIOSH) américain a joué un rôle majeur dans ce contexte. Cette étude visait à évaluer l'efficacité des mesures préventives de réduction de l'exposition professionnelle à l'oxyde d'étain-indium (ITO) sur son site de Providence (Etats-Unis).

L'objectif Horizon 2020 en matière d'exposition professionnelle est de réduire à zéro le nombre de relevés individuels indiquant une exposition supérieure aux niveaux définis en interne. S'ils ne sont pas nécessairement révélateurs d'un risque pour la personne impliquée, ces dépassements sont des indications importantes de l'exposition, récente ou à long terme et servent à apporter de nouvelles améliorations sur les lieux de travail concernés. Tous les travailleurs présentant un risque

d'exposition professionnelle à l'un des métaux visés (arsenic, cadmium, cobalt, indium, nickel, plomb et sels de platine) ou à d'autres métaux font l'objet d'une surveillance dans le cadre d'un programme de santé au travail.

En 2016, 5.294 prélèvements ont été effectués sur des travailleurs exposés à au moins un des métaux susmentionnés (sauf aux sels de platine). Sur l'ensemble des prélèvements, 170 ont montré des valeurs supérieures aux limites internes, soit un taux de dépassement de 3,2% contre 2,3% en 2015. Une des principales causes de cet accroissement réside dans l'augmentation du nombre de dépassements dans le cadre de la biosurveillance du cobalt sur l'un de nos nouveaux sites. Des mesures ont été prises afin de remédier à cette augmentation de l'exposition, dont des améliorations techniques, des politiques plus strictes en matière d'entretien et des équipements de protection individuels. En 2016, 311 travailleurs ont été exposés à l'indium et à l'oxyde d'étain-indium, dont 35 travailleurs ont dépassé la dose limite de 1 microgramme par litre de plasma. 2016 fut la première année de surveillance de l'exposition à l'indium. En 2016, un cas de sensibilisation aux sels de platine a été diagnostiqué. Tous les travailleurs exposés sont régulièrement suivis par un médecin du travail.

## TAUX D'EXPOSITION 'TOUS BIOMARQUEURS AGRÉGÉS'



## ENGAGEMENT DE TOUS

Horizon 2020 poursuit sur la lancée de Vision 2015 et est affiné pour tenir compte de l'évolution d'Umicore, du marché et des attentes de la société. Nos objectifs concernent la gestion des talents, la diversité et l'employabilité – trois aspects qui seront essentiels à la réalisation du potentiel d'Umicore d'ici à 2020.

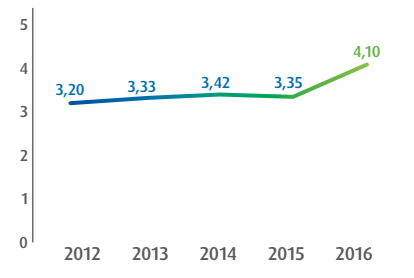
## GESTION DES TALENTS

La gestion des talents consiste à trouver les bons éléments et à les fidéliser, à tous les échelons de l'entreprise et dans une multitude de fonctions différentes : des opérateurs d'équipement aux laborantins en passant par les employés de bureau ou les ingénieurs de production. Pour Umicore, les principaux moteurs sont liés aux ambitions de

# Une entreprise où il fait bon travailler

croissance Horizon 2020 dans les secteurs et les zones géographiques où nous sommes présents. Attirer et fidéliser les talents est un défi de taille en Asie, une région où Umicore devrait générer une part importante de sa croissance dans les prochaines années. Le marché de l'emploi asiatique a tendance à être beaucoup plus fluide et compétitif avec des travailleurs nettement plus enclins à changer de travail. Dans l'ensemble, notre rotation du personnel a augmenté en 2016, passant de 3,35% à 4,10%. Le nombre de départs volontaires a été un peu plus marqué sur nos sites récents ; une preuve qu'il est particulièrement délicat d'attirer les bons éléments et de les conserver dans les domaines en croissance.

## TAUX DE DÉPARTS VOLONTAIRES



En 2016, dans la foulée du succès du projet pilote de mentorat pour les cadres féminins en Belgique en 2014, nous avons mis en place un programme

de mentorat international à l'échelle du Groupe. Le nouveau programme s'adresse aux jeunes talents en devenir, ayant jusqu'à cinq ans d'expérience. Ces collègues font équipe avec un aîné issu d'une fonction ou d'un domaine d'activité différent. Cette initiative vise à élargir les horizons du mentoré et à l'aider à étoffer son réseau. En cours d'année, 114 collègues – mentors et mentorés – ont bénéficié du programme.

Autre initiative de promotion du développement de carrière au sein d'Umicore : la mise en œuvre d'un nouvel outil logiciel de gestion des offres d'emploi. Sur cette plate-forme, tous les postes vacants sont prioritairement accessibles aux candidats en interne, ce qui ouvre de plus grandes possibilités de mutations intra-entreprise pour les travailleurs. Depuis l'instauration de ce nouvel outil, 32% des postes vacants ont été pourvus en interne, contre 68% pour les candidats venus de l'extérieur.

Les niveaux de formation des travailleurs d'Umicore sont restés à un niveau satisfaisant. En moyenne, chaque travailleur a suivi 41 heures de formation en 2016 (soit cinq jours), contre 45 heures en 2015. La formation englobe des modules présentiels classiques ainsi que l'apprentissage en cours d'emploi et l'apprentissage en ligne.

## DIVERSITÉ

Umicore cherche à tirer le meilleur parti de la diversité, notamment en matière de genre, de culture et d'origine ethnique. Umicore est persuadée que la diversité au sein des équipes de direction améliore la qualité des processus décisionnels.

Umicore prône surtout une plus grande représentation culturelle au sein de ses équipes de direction. À l'heure actuelle, chez Umicore, 17% des 130 postes de top management sont occupés par des ressortissants non européens. Sachant que 51% de nos revenus sont générés hors Europe – un chiffre qui devrait s'accroître dans les années à venir – nous avons décidé de prendre des mesures afin que les non-Européens soient mieux représentés aux postes de senior management. Grâce à une meilleure répartition dans ce domaine, nous pourrions prendre des décisions commerciales plus en phase avec les marchés que nous desservons. Nous avons choisi de ne pas définir d'objectif précis, mais nous rendrons compte chaque année de l'évolution de ce critère.

Les femmes sont sous-représentées aux postes de direction chez Umicore. Cette situation s'explique en partie par le fait que les entreprises de la chimie attirent moins le public féminin (seulement 21,6% de l'effectif total est féminin). Néanmoins, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour améliorer les perspectives de carrière des femmes de talent



# Une entreprise où il fait bon travailler

chez Umicore. Au niveau du senior management, la représentativité des femmes a évolué lentement de 2012 à 2016, passant de 6% à 9%. Umicore entend accélérer cette tendance et faire en sorte que les femmes représentent au moins 15% des postes de senior management d'ici à 2020. Un indice montre que nous sommes sur la bonne voie. À la fin 2016, les femmes occupaient 14% des postes de cadres dans les fonctions opérationnelles. Or, c'est de ces fonctions que sont généralement issus les candidats à tous les postes de dirigeant.

L'initiative "Coaching Circles" est un exemple de promotion de la diversité. Elle est née en Belgique en 2015 à l'instigation d'un groupe de femmes managers. En 2016, elle a été intégrée dans le HR Learning Campus et mise à la disposition de tous les cadres féminins en Belgique. Elle prévoit cinq demi-journées de formation par un formateur externe sur des thèmes pertinents pour les jeunes femmes managers, comme le networking, la communication et la visibilité, l'équilibre vie privée / vie professionnelle, la résilience et le leadership efficace. Parmi les autres initiatives similaires ayant pour vocation d'intensifier l'appui aux femmes sur le lieu de travail, citons le réseau "Frauen@Umicore" en Allemagne.

## EMPLOYABILITÉ

Nous cherchons à offrir à nos travailleurs des possibilités d'apprentissage et de développement tout au long de leur carrière et à promouvoir le transfert des compétences et du savoir entre les différentes parties de l'entreprise.

En 2016, nous avons mené le premier programme JUMP (Junior Management Program) destiné aux jeunes managers du Groupe. Il a pour vocation d'offrir aux jeunes managers une expérience formative partagée, principalement dans le cadre d'un système d'échange de postes par-delà les frontières culturelles et opérationnelles. Pour en savoir plus sur le vécu des 16 participants, veuillez consulter le cas pratique.

En 2016, nous avons franchi une étape importante avec l'intégration de tous les dossiers des travailleurs au sein de notre plate-forme d'apprentissage en ligne My Campus. Grâce à cette plate-forme, la plupart des travailleurs peuvent désormais envoyer leurs demandes de formation par voie électronique et télécharger des programmes d'apprentissage en ligne. La prochaine étape sera d'assurer un accès numérique à tous les travailleurs.

En termes de développement du leadership, nous avons poursuivi notre programme de senior leadership à l'école de commerce INSEAD, destiné à affûter les compétences des leaders dans des domaines tels que la réflexion commerciale stratégique, le contexte commercial asiatique et le leadership personnel.

Un axe essentiel du thème de l'employabilité est relatif à la tendance sociale du report de l'âge de la retraite, en particulier en Europe. Umicore veut offrir aux personnes qui poursuivent leur carrière au-delà de 60 ans un travail adéquat, motivant et enrichissant et leur permettre de transmettre leurs compétences et leurs connaissances à la jeune génération. Nous assurons leur formation, nous stimulons leur agilité mentale à exercer de nouvelles tâches, nous leur offrons la possibilité de concilier vie privée et vie professionnelle et nous les aidons à négocier la transition du statut de travailleur à celui de retraité. A la fin 2016, nous avons également lancé un programme en Belgique qui vise à fournir un accompagnement de carrière aux travailleurs désireux de réfléchir aux prochaines étapes de leur évolution professionnelle au sein d'Umicore.

# Une entreprise où il fait bon travailler

## AUTRES ÉVOLUTIONS PERTINENTES

En 2016, Umicore s'est vu décerner le titre de Top Employer pour ses sites en Belgique, France et Allemagne.

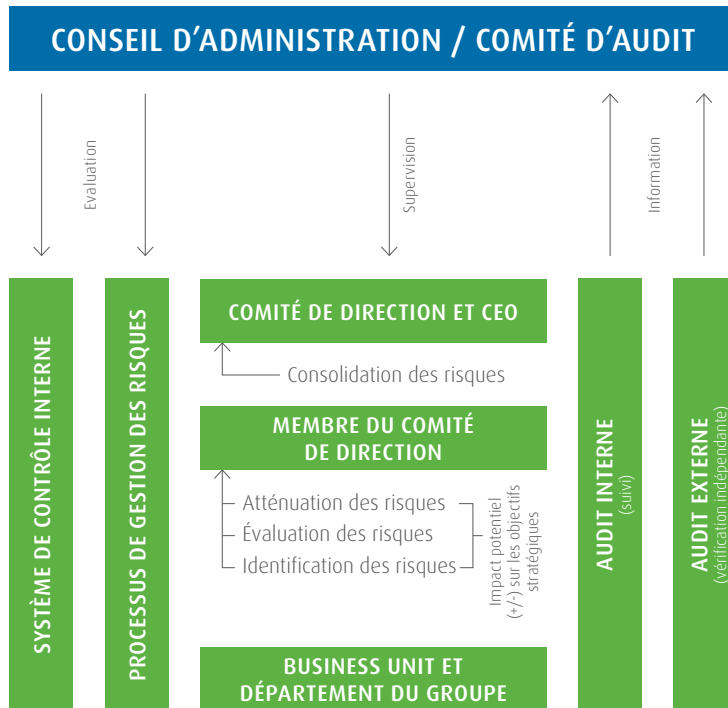
Dans le cadre de l'Accord-cadre international sur le développement durable entre Umicore et la fédération syndicale internationale IndustriALL, nous avons effectué une vérification et une visite sur le site d'Automotive Catalysts de Suzhou (Chine).



GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

# Une gestion efficace des risques

NOUS ADOPTONS UNE APPROCHE RAISONNÉE POUR GÉRER LES RISQUES ET SAISIR LES OPPORTUNITÉS.  
 NOUS NOUS DOTONS AINSI DES MEILLEURS MOYENS POUR RÉALISER NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES



Notre système de gestion du risque a pour vocation :

- de permettre à l'entreprise d'identifier les risques de manière à la fois proactive et dynamique
- de maintenir les risques à un niveau acceptable, dans la mesure du possible

**CONSEIL D'ADMINISTRATION**

La responsabilité finale repose sur le Conseil d'administration d'Umicore :

- d'évaluer le profil de risque de l'entreprise dans le cadre de la stratégie de l'entreprise et de facteurs externes
- de s'assurer qu'une gestion adéquate des risques et que des procédures de contrôle interne sont en place.

**COMITÉ DE DIRECTION**

Le management d'Umicore a pour mission :

- d'exploiter efficacement les opportunités commerciales
- d'évaluer l'impact de la conjoncture, du positionnement des concurrents, des évolutions technologiques ou des changements dans la réglementation sur la réalisation de la stratégie commerciale, et

- de gérer les risques commerciaux et de les atténuer.

**BUSINESS UNITS**

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

Umicore a établi une procédure d'évaluation que chaque business unit doit mettre en œuvre.

1. Réaliser une analyse en vue d'identifier tous les risques significatifs (financiers et non financiers).
2. Décrire de façon détaillée chaque risque sur une « feuille d'incertitude » mentionnant l'impact potentiel, la probabilité, l'état d'avancement des mesures de gestion ou d'atténuation et les responsabilités.
3. Les business units rendent compte de manière ascendante au membre du Comité de direction responsable de la business unit.



# Une gestion efficace des risques

4. Le Comité d'audit procède (au nom du Conseil d'administration) à un examen périodique du système de contrôle interne et de gestion des risques de la société, en passant au crible certains aspects de manière continue.

Chaque business unit est responsable de l'atténuation de ses propres risques. Les mesures d'atténuation font systématiquement l'objet d'un rapport en fonction des objectifs stratégiques respectifs et des risques identifiés. Certains départements du Groupe sont également chargés de gérer et d'atténuer certains risques sous les auspices du Comité de direction. Ces risques concernent des aspects relatifs à l'ensemble du Groupe et qui sortent du cadre des business. Citons notamment les risques environnementaux, financiers, etc.

## NOTRE SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Umicore s'est également dotée de mécanismes de contrôle interne. Ceux-ci offrent au management une garantie raisonnable que la Société est à même d'atteindre ses objectifs. Ils concernent les aspects suivants :

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

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

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

Umicore dispose d'un système de Conditions minimales de contrôle interne (MICR) visant à réduire les risques financiers et à améliorer la fiabilité des rapports financiers. Dans le cadre des MICR d'Umicore, toutes les entités du Groupe doivent se conformer à un ensemble commun de contrôles internes couvrant 12 processus. Dans le cadre des contrôles internes, une attention particulière est accordée au

compartimentage des tâches et à une définition claire des rôles et responsabilités. La conformité aux MICR est surveillée au moyen d'auto-évaluations validées par le senior management. Les résultats sont communiqués au Comité de direction ainsi qu'au Comité d'audit du Conseil d'administration.

En 2016, cinq processus ont été évalués, couvrant 113 entités de contrôle. La priorité est allée aux processus importants pour Umicore comme les activités de couverture, les achats et la gestion des stocks. Le niveau de conformité est en phase avec les résultats publiés précédemment. Le département d'audit interne examine les évaluations de conformité dans le cadre de ses missions.

## PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS

# Identifier les principales incertitudes pour notre activité

NOUS COMPRENONS QUE LES PRINCIPAUX RISQUES LIÉS À NOS ACTIVITÉS PEUVENT ÉGALEMENT  
NOUS OFFRIR DES OPPORTUNITÉS UNIQUES DE CROISSANCE ET DE CRÉATION DE VALEUR

## 1 CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE ET LÉGISLATIF

### DOMAINES DE PRIORITÉ STRATÉGIQUE

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

### CHANGEMENT DU PROFIL DE RISQUE



En hausse

### CHANGEMENT DU PROFIL D'OPPORTUNITÉ



En hausse

### INFLUENCE POTENTIELLE

- Umicore est exposée à l'évolution du cadre réglementaire dans les pays et régions où elle déploie ses activités.
- Les activités d'Umicore peuvent tirer parti de certaines tendances législatives, notamment celles relatives aux contrôles plus rigoureux des émissions des véhicules, à la mobilité propre et au recyclage obligatoire des produits en fin de vie.
- Certaines législations – telles que les lois environnementales ou relatives aux produits – peuvent entraîner des défis opérationnels, une augmentation des coûts et un contexte concurrentiel biaisé.
- La croissance dans les activités à haute technologie induit un risque potentiellement plus élevé de litiges liés à la propriété intellectuelle.

### ÉVOLUTIONS EN 2016

- Les principaux risques et opportunités en matière de réglementation concernent les trois grandes tendances les plus pertinentes pour Umicore : raréfaction des ressources, qualité de l'air et mobilité électrifiée. Les évolutions dans ces domaines sont abordées en détail au chapitre relatif aux tendances mondiales en pages 12 à 14.
- En ce qui concerne les réglementations en matière de sécurité et de durabilité des produits, dont l'information sur les produits, le processus d'enregistrement REACH est entré dans sa phase finale. Pour Umicore, cela représente 252 enregistrements. Pour plus d'information à ce sujet, veuillez consulter le rapport d'activité sur la chaîne de valeur en pages 201-202.
- Concernant les risques juridiques, veuillez-vous référer à la note F36 sur les passifs latents en page 163. Ceux-ci concernent principalement les actions en justice à l'encontre d'Umicore dans le domaine des matériaux cathodiques pour batteries rechargeables.

### POSITIONNEMENT D'UMICORE EN 2016

- Umicore a poursuivi l'investissement et la mise en service de nouvelles capacités de production (Pologne, Thaïlande, États-Unis) ainsi que la conception de nouveaux produits pour aider ses clients de l'industrie automobile à respecter des réglementations plus strictes en matière d'émissions des véhicules, dont la norme Euro 6b en Europe.
- Umicore a pris des mesures pour être à même de répondre à l'avenir à la demande croissante de matériaux cathodiques destinés aux batteries rechargeables employées dans le transport électrifié. Celles-ci incluent un investissement visant à tripler la capacité de production de matériaux cathodiques en Chine et en Corée du Sud d'ici à la fin 2018.
- Umicore a joué un rôle actif dans l'information des législateurs européens du potentiel des technologies de contrôle des émissions pour les véhicules à moteur diesel ou essence. Cette démarche avait pour objectif de les aider à prendre des décisions éclairées au sujet des futures normes d'émission et de test.

# Identifier les principales incertitudes pour notre activité

## 2

## APPROVISIONNEMENT DURABLE ET ÉTHIQUE

### DOMAINES DE PRIORITÉ STRATÉGIQUE

- Performance économique
- Chaîne de valeur et société

### CHANGEMENT DU PROFIL DE RISQUE



En hausse

### CHANGEMENT DU PROFIL D'OPPORTUNITÉ



En hausse

### INFLUENCE POTENTIELLE

- Umicore a besoin de métaux ou de matières premières contenant des métaux pour fabriquer ses produits et alimenter ses activités de recyclage. Certaines de ces matières premières sont relativement rares et exigent des stratégies d'approvisionnement très spécifiques. Il est crucial de garantir un bon approvisionnement de ces matériaux pour garantir le succès et la croissance continue de notre entreprise. Certains métaux sont également présents dans des régions confrontées à des défis environnementaux et sociaux ou touchées par des conflits. Nous devons veiller à ce que ces achats de matériaux n'exacerbent pas ces problèmes, pour préserver notre permis global d'exploiter, mais aussi notre réputation et celle de nos clients.
- Réciproquement, l'accès à des quantités suffisantes de ces matériaux d'une manière responsable peut nous procurer un avantage concurrentiel.

### ÉVOLUTIONS EN 2016

- L'attention portée aux minéraux issus de zones de conflit s'est encore renforcée avec l'adoption, par l'UE, d'un cadre dont le champ d'application se rapproche de la loi Dodd-Frank entrée en vigueur aux États-Unis en 2012.
- Il y a eu une sensibilisation croissante aux conditions de travail dans les mines de cobalt de République démocratique du Congo. Des ONG telles qu'Amnesty International ainsi que les médias internationaux ont fait prendre conscience des défis sociaux et environnementaux liés à l'approvisionnement du cobalt.

### POSITIONNEMENT D'UMICORE EN 2016

- Umicore a encore peaufiné sa charte d'approvisionnement durable pour le cobalt. Cette charte existe depuis 2004. En 2016, Umicore a obtenu la validation par un bureau de certification externe que son approvisionnement en cobalt était conforme à cette charte. Cette homologation rassure nos clients quant au caractère éthique de l'approvisionnement de notre cobalt. Pour en savoir plus consulter le cas pratique.
- Dans le cadre de l'objectif Horizon 2020 relatif à l'approvisionnement durable, Umicore a identifié les matières premières essentielles à la réalisation de ses ambitions de croissance. Chaque business unit est chargée de définir une approche qui assure la continuité des approvisionnements. Pour plus d'informations au sujet de cet objectif, veuillez consulter les pages 198 à 200 du présent rapport.
- En 2016 encore, Umicore s'est assurée que l'ensemble de ses activités de recyclage et de raffinage de l'or soient certifiées comme n'étant pas liées à des conflits, et ce par l'entremise de normes d'homologation spécifiques au secteur. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le point consacré à l'approvisionnement durable en pages 198-200. Pour en savoir plus sur la politique d'Umicore en matière de minéraux issus de zones de conflit, rendez-vous ici.

# Identifier les principales incertitudes pour notre activité

## 3 TECHNOLOGIE ET SUBSTITUTION

### DOMAINES DE PRIORITÉ STRATÉGIQUE

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

### CHANGEMENT DU PROFIL DE RISQUE



Stable

### CHANGEMENT DU PROFIL D'OPPORTUNITÉ



En hausse

### INFLUENCE POTENTIELLE

- Umicore est un Groupe de technologie des matériaux qui met l'accent sur le développement de matériaux et de procédés innovants. Le choix et le développement de ces technologies représentent à la fois la principale opportunité et le principal risque pour Umicore.
- Umicore et ses clients cherchent à obtenir le meilleur rapport coût / performance pour les matériaux. Il existe un risque permanent de voir les clients rechercher des matériaux de substitution afin de les intégrer à leurs produits, si Umicore devait ne plus offrir cet équilibre idéal. Ce risque est particulièrement présent dans les activités produisant des matériaux à base de métaux onéreux (en particulier ceux soumis à une volatilité des prix historique).

### ÉVOLUTIONS EN 2016

- L'évolution observée dans le domaine des matériaux pour batteries rechargeables dans les applications automobiles indique que les matériaux NMC sont la technologie privilégiée par les clients sur les plates-formes automobiles électrifiées actuelles et futures.
- En ce qui concerne la maîtrise des émissions des véhicules, le débat réglementaire suscité par le scandale du Dieselgate a rappelé la nécessité de disposer d'un large éventail de technologies, tant pour les applications essence que diesel.

### POSITIONNEMENT D'UMICORE EN 2016

- Tous les ans, le Comité de direction sélectionne quelques projets d'innovation (« Top 10 ») qui sont essentiels en vue de concrétiser les ambitions de croissance d'Horizon 2020 (et au-delà) et qui concernent des produits et des procédés. Une sélection de ces projets est analysée en cours d'année, dans le cadre d'études technologiques dédiées ou lors de revues d'activités stratégiques.
- Umicore a poursuivi de manière intensive ses investissements dans la R&D en 2016. Les dépenses globales ont représenté 5,8% des revenus.
- En 2016, Umicore a déposé 50 nouvelles familles de brevets.
- Pour plus d'informations sur l'approche d'Umicore en matière de gestion de son portefeuille d'innovation et de technologie, veuillez consulter le chapitre Approche managériale en page 66 de ce rapport.

# Identifier les principales incertitudes pour notre activité

## 4 MARCHÉ

### DOMAINES DE PRIORITÉ STRATÉGIQUE

- Performance économique
- Chaîne de valeur et société

### CHANGEMENT DU PROFIL DE RISQUE



Stable

### CHANGEMENT DU PROFIL D'OPPORTUNITÉ



En hausse

### INFLUENCE POTENTIELLE

- Les principaux marchés desservis par Umicore sont le secteur automobile (produits pour la mobilité propre) ainsi que l'exploitation minière et le raffinage des non-ferreux (activités de recyclage). Umicore est tributaire de la forte croissance ou réduction des niveaux d'activité de ces secteurs au niveau mondial.
- Les niveaux d'activité dans d'autres secteurs de l'économie, tels que l'électronique grand public et la construction, sont également pertinents pour Umicore, tout comme ceux de secteurs ou clients spécifiques à qui Umicore fournit des services de recyclage en boucle fermée.
- À long terme, des perturbations du marché telles que de nouvelles habitudes de consommation sont de nature à modifier de manière significative le contexte des marchés qu'Umicore dessert, ce qui présente des risques et de nouvelles opportunités.

### ÉVOLUTIONS EN 2016

- Globalement, les perspectives économiques mondiales sont restées plutôt stables en 2016. Les prévisions économiques pour les années à venir font encore état d'une faible croissance dans les pays industrialisés, la croissance mondiale étant principalement à mettre à l'actif des marchés asiatiques, en particulier la Chine.
- Le secteur automobile a affiché une belle performance, avec une progression de la demande dans plusieurs régions et une forte accélération de la demande de véhicules électrifiés en particulier.
- Sur tous les marchés importants, une législation plus stricte sur les émissions de véhicules est entrée en vigueur ou a été annoncée pour les années à venir.

### POSITIONNEMENT D'UMICORE EN 2016

- Vu la présence plus marquée d'Umicore dans les segments de marché à forte croissance, alimentés par les grandes tendances mondiales, notre performance économique en 2016 a encore surpassé, et de loin, celle de l'économie en général et de la plupart de nos concurrents, en particulier.
- Le Comité de direction a entamé une analyse des tendances potentiellement perturbatrices pour le marché et la technologie dans le secteur automobile et a débattu de ses constats avec le Conseil d'administration.

# Identifier les principales incertitudes pour notre activité

## 5 PRIX DES MÉTAUX

### DOMAINES DE PRIORITÉ STRATÉGIQUE

– Performance économique

### CHANGEMENT DU PROFIL DE RISQUE



Stable

### CHANGEMENT DU PROFIL D'OPPORTUNITÉ



Stable

### INFLUENCE POTENTIELLE

- Le résultat d'Umicore est exposé à des risques liés au prix des métaux que le Groupe traite ou recycle.
- Le risque structurel lié au prix des métaux est principalement imputable à l'influence de ces derniers sur les bonis de métaux issus de matériaux fournis à des fins de recyclage. Il s'agit du platine, du palladium, du rhodium, de l'or et de l'argent, ainsi que d'une large gamme de métaux de base et de métaux spéciaux. Pour certains métaux cotés sur les marchés à terme, Umicore couvre une partie de son exposition prévisionnelle aux métaux afin de se prémunir en partie des risques de prix futurs.
- Pour plus d'informations sur le risque structurel, ainsi que sur le risque transactionnel et le risque lié aux stocks en relation avec le prix des métaux, veuillez-vous référer aux pages 109-110 du présent rapport.

### ÉVOLUTIONS EN 2016

- 2016 a été marquée par une volatilité des prix des métaux. Les prix de l'or et de l'argent ont augmenté au cours des neuf premiers mois de l'année, suivis de corrections au dernier trimestre. À l'exception de quelques pics en cours d'année, les prix des platinoïdes sont restés largement en dessous des niveaux observés ces dernières années. La demande et les prix des métaux spécialisés sont restés modérés.

### POSITIONNEMENT D'UMICORE EN 2016

- Courant 2016, Umicore a conclu des contrats à terme couvrant une partie de son exposition structurelle aux prix de certains métaux précieux et de base en 2017 et 2018, ce qui lui a procuré une meilleure prédictibilité de ses résultats.

# Identifier les principales incertitudes pour notre activité

6

## ATTIRER LES TALENTS ET LES FIDÉLISER

### DOMAINES DE PRIORITÉ STRATÉGIQUE

– Une entreprise où il fait bon travailler

### CHANGEMENT DU PROFIL DE RISQUE



En hausse

### CHANGEMENT DU PROFIL D'OPPORTUNITÉ



Stable

### INFLUENCE POTENTIELLE

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

### ÉVOLUTIONS EN 2016

– Horizon 2020 table sur une croissance disproportionnée pour Umicore en Asie, une région caractérisée par des marchés du travail très souples et très compétitifs. Pour Umicore, le défi y consiste à attirer et garder les talents à une échelle suffisante et à un rythme approprié.

### POSITIONNEMENT D'UMICORE EN 2016

– Dans la foulée de la réalisation de nos objectifs Vision 2015, Umicore peut se targuer d'être un employeur attrayant sur la majorité de ses sites dans le monde entier. L'entreprise a fait en sorte que tous ses travailleurs aient droit à une évaluation annuelle de leurs performances. Le défi Horizon 2020 est d'exploiter ces acquis et d'améliorer encore la motivation au sein de l'entreprise. Les mesures prises pour y parvenir sont détaillées aux pages 35-37. Elles comportent des initiatives visant à améliorer la collaboration (voir cas pratique en ligne), à gérer et à encourager la diversité et à élargir les possibilités d'apprentissage et de développement professionnel. Des talents provenant des sites en Asie ont largement participé à une telle initiative de développement des talents à l'échelle du groupe. Cette initiative vise à promouvoir la mobilité et à créer plus de possibilité de développement professionnel.

– Umicore a mis au point un programme de recrutement spécifique pour faire en sorte d'attirer les personnes possédant les bonnes compétences pour travailler dans le secteur en plein essor des batteries rechargeables en Corée du Sud et en Chine.

– Désireuse de rehausser son image de marque, Umicore a défini un projet qui a pour vocation de forger une image d'employeur multinational et qui est principalement axé sur les marchés de l'emploi européen et asiatique, réputés difficiles. Le projet devrait être mis en œuvre d'ici à la fin de 2017.

– En Thaïlande, la construction de la nouvelle usine de production de catalyseurs automobiles s'est achevée. Le personnel a été recruté en 2016. L'usine a entamé la production moins de deux ans après l'annonce du programme d'investissement.



## CONSEIL D'ADMINISTRATION



### THOMAS LEYSEN

1960 | Belge

- Président, Administrateur non exécutif
- Première nomination : 19 novembre 2008 (administrateur depuis le 10 mai 2000)
- Expiration de mandat : Assemblée générale ordinaire 2018
- Comité de nomination et rémunération : Président depuis le 19 novembre 2008

#### EXPÉRIENCE

Thomas Leysen est devenu Président d'Umicore en novembre 2008 après avoir été Administrateur Délégué d'Umicore depuis 2000. Depuis octobre 2011, il est Président du Conseil d'administration de KBC Group, un groupe de bancassurance.

#### AUTRES MANDATS

- Président du Conseil d'administration de KBC Group, un groupe de bancassurance
- Président de Corelio, un groupe de médias belge
- Président du Conseil d'administration de la Fondation Roi Baudouin
- Président du Conseil d'administration de The Shift, un point de rencontre du développement durable en Belgique



### MARC GRYNBERG

1965 | Belge

- Administrateur Délégué, Administrateur exécutif
- Première nomination : 19 novembre 2008
- Expiration de mandat : Assemblée générale ordinaire 2018
- Administrateur Délégué depuis le 19 novembre 2008

#### EXPÉRIENCE

Marc Grynberg a été nommé Administrateur Délégué d'Umicore en novembre 2008. Il était responsable de la business unit Automotive Catalysts entre 2006 et 2008 et a été le Chief Financial Officer (CFO) d'Umicore entre 2000 et 2006. Il a rejoint Umicore en 1996 en qualité de contrôleur de gestion du Groupe. Marc est titulaire d'un diplôme d'ingénieur commercial de l'Université de Bruxelles (Ecole de Commerce Solvay) ; il a travaillé pour DuPont de Nemours à Bruxelles et à Genève avant de rejoindre Umicore.



### INES KOLMSEE

1970 | Allemande

- Administrateur non exécutif
- Première nomination : 26 Avril 2011
- Expiration de mandat : Assemblée générale ordinaire 2017
- Comité d'audit : Présidente depuis le 28 Avril 2015 (membre de ce comité depuis le 26 Avril 2011)

#### EXPÉRIENCE

Ines Kolmsee détient plusieurs diplômes d'ingénieur (TU Berlin, Allemagne et Ecole des Mines de Saint-Etienne, France), ainsi qu'un diplôme MBA (Business School INSEAD – France / Singapour). De 2004 à 2014 elle a officié comme Chief Executive Officer de SKW Stahl-Metallurgie Group, un spécialiste chimique déployant des activités dans le monde entier. Après une période d'activité comme entrepreneur dans le secteur de l'énergie (électrification rurale), Ines a rejoint EWE AG, une grande entreprise de services publics allemande, comme Chief Technology Officer jusqu'en décembre 2016. Elle a également occupé dans le passé plusieurs fonctions, parmi lesquelles celle de Chief Financial Officer chez Arques Industries AG.

#### AUTRES MANDATS

- Membre du Conseil d'administration de Suez Environnement S.A., France

## CONSEIL D'ADMINISTRATION



### BARBARA KUX

1957 | Suisse

- Administrateur non exécutif indépendant
- Première nomination : 1 janvier 2014
- Expiration de mandat : Assemblée générale ordinaire 2017
- Membre du Comité de nomination et rémunération (1 janvier 2014)

#### EXPÉRIENCE

Barbara Kux est titulaire d'un MBA de l'INSEAD, obtenu avec distinction. Elle était membre du Conseil de gestion de Siemens AG, où elle a largement contribué à l'amélioration sensible de la gestion logistique et de la durabilité. Avant cela, elle a occupé divers postes de management au sein d'entreprises internationales, leaders dans leur domaine, et a été Consultante en management chez McKinsey.

#### AUTRES MANDATS

- Membre du Conseil d'administration de Engie, France
- Membre du Conseil d'administration de Total, France
- Membre du Conseil d'administration de Firmenich, Suisse
- Membre du Conseil d'administration de Pargesa Holding, Suisse
- Membre du Conseil de surveillance de Henkel, Allemagne
- Membre du Conseil consultatif de l'INSEAD, France



### RUDI THOMAES

1952 | Belge

- Administrateur non exécutif indépendant
- Première nomination : 24 avril 2012
- Expiration de mandat : Assemblée générale ordinaire 2018
- Membre du Comité d'audit (30 avril 2013)
- Membre du Comité de nomination et rémunération (24 avril 2012)

#### EXPÉRIENCE

Rudi Thomaes a étudié le droit à l'université d'Anvers. Entre 2004 et 2012, il était Administrateur Délégué de la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB-VBO) et membre du Conseil de régence de la Banque nationale de Belgique. Il a précédemment été directeur général et Président du comité de gestion d'Alcatel Bell NV.

#### AUTRES MANDATS

- Président Honoraire de la Chambre de commerce internationale de Belgique
- Président de Restore NV (start-up : technologie de l'énergie), Belgique
- Président de Armonea NV, Belgique



### ERIC MEURICE

1956 | Français

- Administrateur non exécutif indépendant
- Première nomination : 28 avril 2015
- Expiration de mandat : Assemblée générale ordinaire 2018

#### EXPÉRIENCE

Eric Meurice était auparavant Président et Chief Executive Officer de la société néerlandaise ASML Holding, un important fournisseur de systèmes de haute technologie pour l'industrie des semi-conducteurs. Eric était auparavant Executive Vice-président responsable de la division TV de Thomson Multimédia et avant cela, a occupé des postes de direction dans plusieurs groupes technologiques comme Intel, ITT et Dell Computer. Il détient une maîtrise en économie et en génie mécanique de la Sorbonne et de l'Ecole Centrale de Paris (France), et un diplôme MBA de Stanford (Etats-Unis).

#### AUTRES MANDATS

- Administrateur non exécutif de NXP Semiconductors, Pays-Bas
- Administrateur non exécutif de IPG Photonics, Etats-Unis

## CONSEIL D'ADMINISTRATION



### MARC GARRETT

1962 | Australien / Suisse

- Administrateur non exécutif indépendant
- Première nomination : 28 avril 2015
- Expiration de mandat : Assemblée générale ordinaire 2018
- Membre du Comité d'audit (28 avril 2015)

#### EXPÉRIENCE

Mark Garrett a une longue carrière dans l'industrie chimique, il a exercé des fonctions notamment chez Ciba-Geigy et DuPont. Depuis 2007, il est CEO et Président du Conseil Exécutif de Borealis. Borealis est un fournisseur majeur de solutions novatrices dans les domaines des polyoléfines, des produits chimiques de base et des engrais. Mark Garrett est diplômé en économie de l'Université de Melbourne et en analyse des systèmes de l'Institut Royal des Technologies de Melbourne.

#### AUTRES MANDATS

- CEO et Président du Conseil Executif de Borealis, Autriche
- Membre du Conseil d'administration de Abu Dhabi Polymers Company Ltd. (Borouge ADP, une joint-venture entre Borealis et Abu Dhabi National Oil Company), Emirats Arabes Unis
- Membre du Conseil d'administration de NOVA Chemicals, Canada
- Membre du Conseil d'administration de Axalta Coating Systems, Etats-Unis
- Membre du Conseil de surveillance de Webster University, Etats-Unis



### JONATHAN OPPENHEIMER

1969 | Sud-africain

- Administrateur non exécutif
- Première nomination : 5 septembre 2001
- Expiration de mandat : Assemblée générale ordinaire 2017

#### EXPÉRIENCE

Jonathan Oppenheimer est responsable de diverses activités d'investissement de la famille Oppenheimer pour plusieurs catégories d'actifs. Au sein du groupe familial, il est le Président de Tana Africa Capital, une joint-venture axée sur l'Afrique avec Temasek, et est membre de différents Conseils d'administration. Il se focalise en premier lieu sur les investissements directs du groupe en Afrique. Il a été Administrateur exécutif de De Beers S.A. de 2006 à 2012 où il a occupé différentes fonctions.

#### AUTRES MANDATS

- Président de Tana Africa Capital, Afrique du Sud
- Divers autres mandats liés à Ernest Oppenheimer & Son, Afrique du Sud



### IAN GALLIENNE

1971 | Français

- Administrateur non exécutif
- Première nomination : 28 avril 2015
- Expiration de mandat : Assemblée générale ordinaire 2018

#### EXPÉRIENCE

Ian Gallienne est Administrateur Délégué du Groupe Bruxelles Lambert (GBL), principal actionnaire d'Umicore. Il est administrateur de GBL depuis 2009 et co-Administrateur Délégué depuis janvier 2012. Ian a débuté sa carrière en Espagne en 1992, en tant que co-fondateur d'une société commerciale. De 1995 à 1997, il a dirigé un cabinet de conseil spécialisé dans le redressement des entreprises en difficulté en France. De 1998 à 2005, il était directeur des fonds d'investissement Rhône Capital LLC à New York et Londres. En 2005, il a créé les fonds d'investissement Ergon Capital Partners à Bruxelles et a été Administrateur Délégué de ces fonds jusqu'en 2012. Il détient un MBA de l'INSEAD à Fontainebleau.

#### AUTRES MANDATS

- Administrateur Délégué de GBL, Belgique
- Administrateur non exécutif d'Adidas, Allemagne
- Administrateur non exécutif d'Imerys, France
- Administrateur non exécutif de Pernod Ricard, France
- Administrateur non exécutif de SGC, Suisse

## CONSEIL D'ADMINISTRATION



### COLIN HALL

1970 | Américain

- Administrateur non exécutif
- Première nomination : 26 avril 2016
- Expiration de mandat : Assemblée générale ordinaire 2019

#### EXPÉRIENCE

Colin Hall est actuellement Responsable des Investissements du Groupe Bruxelles Lambert (GBL). Il a débuté sa carrière en 1995 dans le groupe de la banque d'affaires Morgan Stanley. En 1997, il a rejoint Rhône Group, un fonds de placement privé, dans lequel il a occupé pendant 10 ans plusieurs fonctions à New York et Londres. En 2009, il a été co-fondateur d'un fonds d'investissement, sponsorisé par Tiger Management, où il a travaillé jusqu'en 2011. En 2012, il est devenu Chief Executive Officer de Sienna Capital, société filiale à 100% de GBL, qui gère ses placements alternatifs (souscriptions privées, crédits et fonds thématiques spécifiques). En 2016, Colin a été nommé Responsable des investissements chez GBL. Il est titulaire d'un BA du Collège d'Amherst et d'un MBA de Stanford University Graduate School of Business.

#### AUTRES MANDATS

- Administrateur et membre du Comité d'audit d'Imerys, France
- Président du Conseil de surveillance du Credit Fund Kartesia Management, Luxembourg
- Administrateur de Ergon Capital Partners, Belgique



### FRANÇOISE CHOMBAR

1962 | Belge

- Administrateur non exécutif indépendant
- Première nomination : 26 Avril 2016
- Expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire 2019

#### EXPÉRIENCE

Françoise Chombar est co-fondatrice, Chief Executive Officer et administrateur de Melexis, un fabricant de capteurs semi-conducteurs intégrés, de systèmes de commande et de circuits de communication pour applications automobiles. Avant de remplir cette fonction chez Melexis, elle a occupé un poste de planning manager à Elmos GmbH (Allemagne). Elle a également travaillé pour le groupe Elex, dans lequel elle a rempli différentes fonctions dont celle de directeur des achats. Françoise a été mentor du réseau de femmes Sofia pendant 17 ans. Son engagement à long terme de promouvoir l'enseignement de plus de science, technologie, engineering et mathématiques ainsi qu'un plus grand équilibre des genres est motivé par sa profonde conviction de leur impact positif sur la société. Elle est titulaire d'un master d'interprétariat en néerlandais, anglais et espagnol à l'Université de Gand, où elle a reçu un titre d'ambassadrice honoraire pour les études de langues appliquées en janvier 2012.

#### AUTRES MANDATS

- Administrateur Délégué de Melexis, Belgique
- Président du Comité consultatif de STEM du gouvernement flamand



### KAREL VINCK

1938 | Belge

- Président honoraire

## COMITÉ DE DIRECTION



De gauche à droite : Stephan Csoma, Géraldine Nolens, Filip Platteeuw, Marc Van Sande, Pascal Reymondet, Marc Grynberg, Denis Goffaux

### MARC GRYNBERG

1965

#### ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

Marc Grynberg a été nommé Administrateur Délégué d’Umicore en novembre 2008. Il était responsable de la business unit Automotive Catalysts entre 2006 et 2008 et a été le Chief Financial Officer (CFO) d’Umicore entre 2000 et 2006. Il a rejoint Umicore en 1996 en qualité de contrôleur de gestion du Groupe. Marc est titulaire d’un diplôme d’ingénieur commercial de l’Université de Bruxelles (Ecole de Commerce Solvay), il a travaillé pour DuPont de Nemours à Bruxelles et à Genève avant de rejoindre Umicore.

### FILIP PLATTEEUW

1972

#### CHIEF FINANCIAL OFFICER

Filip Platteeuw a rejoint Umicore en 2004 et a contribué à la scission de Cumerio en 2005. Il a ensuite dirigé l’équipe en charge de la création de Nyrstar et de son introduction réussie en bourse en 2007. En 2010, il est devenu Vice-Président du département Corporate Development. Il a été nommé en qualité de Chief Financial Officer (CFO) en novembre 2012. Filip est titulaire d’un master en Sciences Economiques de l’Université

## COMITÉ DE DIRECTION

de Gand et d'un master en Financial Management de la Vlerick Management School. Filip possède une vaste expérience financière dont neuf ans dans les métiers de la banque d'investissement, la banque d'entreprise et de l'equity research au sein de KBC Banque. Il est également responsable des départements Corporate Development, InfoDoc et Procurement & Transportation.

### DENIS GOFFAUX

1967

#### CHIEF TECHNOLOGY OFFICER

Denis Goffaux est titulaire d'un diplôme d'ingénieur des mines de l'Université de Liège. Il a rejoint Umicore Research en 1995 et a vécu et travaillé en Belgique, au Chili, en Chine et en Corée. Il a été à la tête de la business line Rechargeable Battery Materials et a développé l'activité avec succès au point de devenir leader dans les matériaux cathodiques pour batteries rechargeables lithium ion. En tant que Country Manager Japan, Denis Goffaux a jeté les bases afin qu'Umicore augmente sa présence industrielle et ses activités commerciales au Japon. Il a été nommé à son poste actuel en juillet 2010. Parallèlement à ses fonctions de Chief Technology Officer, il est responsable

de l'activité Precious Metals Refining (business group Recycling).

### PASCAL REYMONDET

1959

#### EXECUTIVE VICE-PRESIDENT CATALYSIS

Pascal Reymondet est licencié en sciences de la Stanford University et ingénieur diplômé de l'École Centrale de Paris. Il a occupé différents postes de direction au sein du groupe Degussa, dont la direction des usines de catalyseurs automobiles de Port Elizabeth et Burlington. Il est entré au Comité de direction d'Umicore en 2003 en tant que responsable de l'activité Precious Metals Products. En septembre 2007, il a été nommé à la tête du business group Zinc Specialties. En juin 2010, il est devenu responsable du business group Performance Materials. Depuis novembre 2012, il est responsable du business group Catalysis.

### MARC VAN SANDE

1952

#### EXECUTIVE VICE-PRESIDENT ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES

Marc Van Sande est docteur en physique de l'Université d'Anvers et est titulaire d'un MBA. Il a rejoint Umicore en 1980, et a occupé

plusieurs postes dans la recherche, le marketing et la production. En 1993, il a été nommé Vice-President de la business unit Electro-Optic Materials et est entré au Comité de direction en tant qu'Executive Vice-President Advanced Materials en 1999. Il a occupé le poste de Chief Technology Officer entre 2005 et 2010. Il a depuis lors pris la direction du business group Energy & Surface Technologies (anciennement Energy Materials).

### STEPHAN CSOMA

1964

#### EXECUTIVE VICE-PRESIDENT RECYCLING

Stephan Csoma a rejoint Umicore en 1992. Il est titulaire d'un diplôme d'économie de l'Université catholique de Louvain UCL et d'une maîtrise en chinois (mandarin) de l'Université Fudan à Shanghai. Il a géré la mise en place des premiers sites industriels d'Umicore en Chine au milieu des années 1990. De 2001 à 2005, il a dirigé la business unit Zinc Chemicals et de 2005 à 2009, il a été Senior Vice-President d'Umicore Amérique du Sud. Entre 2009 et 2012, il a exercé les fonctions de Senior Vice-President du nouveau département Government Affairs. Il a rejoint le comité de direction en 2012

comme Executive Vice-President de l'ancien business group Performance Materials. Il a pris ses fonctions actuelles en 2015, tout en continuant à superviser Government Affairs et Umicore Marketing Services.

### GÉRALDINE NOLENS

1971

#### EXECUTIVE VICE-PRESIDENT

Géraldine Nolens a rejoint Umicore en 2009. Elle a suivi des études de droit en Belgique et en Allemagne avant d'obtenir son Master of Laws à l'Université de Chicago. Elle a entamé sa carrière au cabinet d'avocats international Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, avant de rejoindre GDF Suez (désormais Engie) en 2001 où elle était Chief Legal Officer d'Electrabel pour l'Europe du Sud, la France et les nouveaux marchés européens. Au cours de sa carrière, Géraldine a vécu et travaillé aux États-Unis, en Allemagne, en Italie et en Belgique. Elle est entrée au Comité de direction d'Umicore en 2015. Elle est Chief Counsel d'Umicore et est chargée des départements Environment Health & Safety, Corporate Security et Internal Audit.



# Chiffres clés

(en EUR millions sauf mention contraire)

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b>					
Chiffre d'affaires*	12.548,0	9.819,3	8.828,5	10.441,9	<b>11.085,9</b>
Revenus (hors métal)	2.421,4	2.363,4	2.366,5	2.629,0	<b>2.667,5</b>
EBIT récurrent	372,1	304,0	273,7	330,3	<b>350,7</b>
Rendement des capitaux engagés (ROCE) (en %)	16,7	13,6	12,2	13,7	<b>14,6</b>
Frais de recherche & développement	149,0	140,6	143,3	144,5	<b>155,9</b>
Investissements	235,9	279,6	202,4	240,3	<b>287,3</b>
Bénéfice par action récurrent (en EUR)	2,47	1,96	1,79	2,27	<b>2,14</b>
Dividende brut (en EUR/action)	1,00	1,00	1,00	1,20	<b>1,30</b>
<b>PERFORMANCE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE</b>					
Revenus issus des activités liées à la mobilité propre et au recyclage (en %)	-	-	-	-	<b>62,0</b>
Total des dons (en EUR milliers)	1.759,18	1.612,80	1.409,35	1.219,38	<b>1.289,68</b>
Emissions de CO <sub>2</sub> e (champ d'application 1+2) - méthode basée sur le marché (en tonnes)	701.898	690.767	664.568	710.143	<b>666.814</b>
Emissions de CO <sub>2</sub> e (champ d'application 1+2) - méthode basée sur la localisation (en tonnes)	-	-	-	-	<b>739.820</b>
Consommation d'énergie (en térajoules)	7.315	7.557	7.304	7.742	<b>6.760</b>
Effectif (entreprises consolidées)	10.396	10.190	10.368	10.429	<b>9.921</b>
Accidents avec arrêt de travail	49	35	37	47	<b>59</b>
Taux de fréquence	2,86	2,08	2,16	2,66	<b>3,34</b>
Taux de sévérité	0,11	0,10	0,94	0,12	<b>0,56</b>
Taux d'exposition 'tous biomarqueurs agrégés' (en %)	4,3	2,6	1,8	2,3	<b>3,2</b>
Nombre moyen d'heures de formation par employé	50,72	45,18	45,59	45,06	<b>41,49</b>
Taux de départs volontaires	3,20	3,33	3,42	3,35	<b>4,10</b>

\* y compris l'élimination des transactions entre activités continuées et non-continuées



Pour toute demande ou information complémentaire  
veuillez contacter

**Umicore**  
Rue du Marais 31  
B-1000 Bruxelles  
Belgique

Téléphone : +32 2 227 71 11  
[www.umicore.com/en/contact](http://www.umicore.com/en/contact)

[umicore.com](http://umicore.com)







# Rapport de gouvernance et d'activité

**Rapport annuel 2016**

## RAPPORT DE GOUVERNANCE ET D'ACTIVITÉ

# Table des matières

### Rapport de gouvernance et d'activité

Engagement envers les parties prenantes	55
Matérialité	60
Approche managériale	64
Rapport sur la gouvernance d'entreprise	70
Rapport de rémunération	78
Rapport d'activité économique	86
Etats financiers	92
Rapport d'activité environmental	173
Rapport d'activité social	184
Rapport d'activité sur la chaîne de valeur	197
Déclarations d'assurance	204
A propos du présent rapport	206



## ENGAGEMENT ENVERS LES PARTIES PRENANTES

# Engagement envers les parties prenantes



Umicore est une société cotée en Bourse. À ce titre, nous sommes en relation avec un certain nombre de parties qui portent un intérêt à la façon dont nous exerçons notre activité. La relation que notre entreprise est capable de bâtir avec ces parties ("stakeholders") a une influence directe sur nos résultats.

L'engagement envers les parties prenantes se fait en premier lieu selon une approche locale où chaque site est tenu d'identifier ses parties prenantes et d'établir des initiatives d'engagement adéquates à leur égard. Cette approche a été traduite dans l'objectif Vision 2015 relatif aux collectivités locales. Dans de nombreux cas, par exemple le dialogue avec les clients et les fournisseurs, les relations avec les parties prenantes sont gérées principalement au niveau des business units, en phase avec l'approche décentralisée d'Umicore pour la gestion de ses affaires.

La stratégie Horizon 2020 met l'accent sur ce qui a une importance significative pour Umicore dans les cinq ans à venir. Le développement de la stratégie a inclus une approche spécifique des parties prenantes décrite dans le processus d'analyse de matérialité dans le chapitre suivant.

Umicore est un membre actif de plusieurs fédérations sectorielles. En leur sein, elle engage le dialogue avec des responsables politiques afin de les sensibiliser aux enjeux du secteur. Ces fédérations constituent des plates-formes essentielles, qui permettent à Umicore de mener une action plus élargie, à l'échelle du secteur, en faveur du développement durable. À un niveau plus informel, les membres de la direction d'Umicore sont régulièrement sollicités, ou se portent volontaires, pour participer à des forums de discussion sur les performances d'Umicore et sur son approche en matière de développement durable. De tels événements mettent en présence différents intervenants, dont des chefs d'entreprise, des universitaires et des membres de la société civile.

Ci-dessous, nous avons mis en évidence les principales parties prenantes en rapport avec Umicore. Celles-ci ont été regroupées de façon générale, sur la base des catégories types des parties prenantes qui s'appliquent à la plupart des organisations industrielles. Nous avons aussi indiqué la nature de la relation qui nous unit et avons brièvement décrit la façon dont se déroule la communication entre Umicore et les parties prenantes.

## FOURNISSEURS

### UMICORE PROCURE : DES REVENUS

#### LES FOURNISSEURS PROCURENT : DES MATIÈRES PREMIÈRES, DES TRANSPORTS, DE L'ÉNERGIE ET D'AUTRES BIENS ET SERVICES

Umicore comprend trois business groups, actifs sur cinq continents. Afin de fabriquer leurs produits, ces derniers ont non seulement besoin de matériaux, mais aussi d'énergie, de transport et d'une série d'autres services. Umicore compte plus de 10.000 fournisseurs dans le monde. Ces derniers ont tout intérêt à compter Umicore parmi leurs clients : en 2016, Umicore a payé à ces fournisseurs quelque EUR 9,0 milliards (y compris la valeur des métaux dans les matières premières).

Umicore entretient un dialogue permanent avec ses fournisseurs, essentiellement afin de définir des spécifications techniques et de convenir de conditions contractuelles acceptables pour toutes les parties, dans un esprit de partenariat à long terme pour les livraisons de matières premières et de prestations de service promptes et ininterrompues, ainsi que pour les paiements ponctuels. Les entités sont, en premier lieu, responsables des achats de matières premières, tandis que le rôle du département Purchasing and Transportation est de s'assurer que les besoins du Groupe en matière de transport, d'énergie et autres soient satisfaits.

L'approche d'Umicore est façonnée par sa [Charte d'approvisionnement durable](#). Cette charte est complétée par des approches ou des cadres spécifiques, en particulier pour certaines matières premières critiques. Notre stratégie Horizon 2020 comprend un objectif en rapport avec l'approvisionnement durable qui se base sur l'expérience acquise grâce à l'objectif Vision 2015 dans ce domaine. Le niveau de réalisation de l'objectif est détaillé aux pages 29-30 du présent rapport.

## CLIENTS

### UMICORE PROCURE : DES MATÉRIAUX ET DES SERVICES

#### LES CLIENTS PROCURENT : DES REVENUS

Umicore ambitionne de fournir des matériaux pour une vie meilleure ("Materials for a better life"). Les matériaux produits par l'entreprise sont présents dans un large éventail d'applications qui apportent davantage de confort à la vie quotidienne et contribuent à un environnement plus propre.

La clientèle d'Umicore tend à s'internationaliser. En 2016, 51% des revenus ont été générés en dehors d'Europe.

## ENGAGEMENT ENVERS LES PARTIES PRENANTES



Les business units ont la responsabilité d'aider leurs clients à mieux comprendre les dangers et les risques liés aux produits sur le marché ou en cours de développement. L'interaction avec les clients est un processus continu, pris en charge par les business units. Toutes les entités ont mis en place un système de feed-back de la part de leurs clients. Ce dernier leur permet d'évaluer à intervalles réguliers le niveau de satisfaction des clients par rapport aux produits et services fournis. Dans les domaines d'activité impliquant les technologies les plus avancées, cette relation avec le client est souvent fortement intégrée. En effet, la mise au point de produits de haute technologie demande en général plusieurs années de recherche et de développement en collaboration directe avec les clients en question.

### TRAVAILLEURS

#### UMICORE PROCURE : RÉMUNÉRATION, FORMATION ET OPPORTUNITÉS D'APPRENTISSAGE

#### LES TRAVAILLEURS PROCURENT : APTITUDES, COMPÉTENCES ET PRODUCTIVITÉ

Umicore emploie quelque 10.000 personnes dans le monde. L'entreprise investit des ressources considérables afin de s'assurer un statut d'employeur de référence dans l'ensemble des régions où elle est active. En 2016, Umicore a versé au personnel de ses entreprises intégralement consolidées un montant total de EUR 540 millions, sous forme de rémunération et d'autres avantages. Les cotisations de sécurité sociale se sont chiffrées à EUR 95 millions.

Umicore s'engage non seulement à offrir à son personnel un niveau de rémunération compétitif et des conditions de travail optimales, mais aussi des possibilités de formation pratique et professionnelle. Le personnel est tenu d'adhérer aux principes et aux politiques formulées dans "The Umicore Way" et dans le Code de conduite d'Umicore. L'entreprise promeut un dialogue ouvert avec son personnel. A cette fin, une enquête d'opinion trisannuelle est organisée.

Umicore respecte le principe de la négociation collective là où elle est demandée. Pratique courante en Europe, ces mécanismes de négociation collective et la présence même de syndicats ne constituent pas la norme dans certaines régions du monde, ou font l'objet de restrictions juridiques au niveau local. Umicore a un accord de développement durable avec le syndicat international IndustriALL portant sur la mise en application des politiques d'Umicore en matière de droits de l'Homme, d'égalité des chances, de conditions de travail, de comportement éthique et de protection de l'environnement pour l'ensemble du Groupe. L'accord permet aux syndicats de participer de manière constructive à la poursuite de ces objectifs. Un comité de surveillance conjoint veille au déploiement de cet "Accord sur le Développement durable".

D'autres canaux de communications sont également utilisés à travers le Groupe tels que l'intranet du Groupe et des newsletters publiées par le Group et les business units. Umicore utilise une plateforme de gestion des apprentissages pour l'ensemble du Groupe appelée "MyCampus". Cette plateforme comprend un outil social destiné à faciliter le partage des connaissances au sein de la société.

### INVESTISSEURS ET BAILLEURS DE FONDS

#### UMICORE PROCURE : UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT

#### LES INVESTISSEURS PROCURENT : DES CAPITAUX ET DES FONDS

Fin 2016, le Groupe estime que ses actionnaires étaient principalement issus d'Europe et d'Amérique du Nord. Pour obtenir les informations les plus récentes concernant l'actionnariat, consultez [notre site internet](#).

Umicore s'efforce de proposer aux investisseurs des informations ponctuelles et précises. Ces efforts de communication comprennent des tournées de présentation par la direction et des visites de site, la participation à des conférences et à des foires destinées aux investisseurs individuels, des présentations sur le Web et des téléconférences. En 2016, 18 analystes ont publié des rapports concernant l'action Umicore.

La grande majorité des organismes de crédit et des créanciers de l'entreprise sont des institutions bancaires. Umicore dispose de lignes de crédit auprès de nombreuses banques, tant en Belgique qu'à l'étranger.

Pour l'essentiel, les relations avec ces banques relèvent de la compétence du département Finance du Groupe, même si chaque entité juridique au sein d'Umicore entretient des relations avec les milieux financiers.



## SOCIÉTÉ

### UMICORE PROCURE : DE LA PROSPÉRITÉ, AINSI QUE DES PRODUITS ET PROCESSUS NOVATEURS

#### LA SOCIÉTÉ PROCURE : LE PERMIS D'EXPLOITER

Par le biais de son personnel, Umicore participe à la création de valeur ajoutée dans les zones où elle est active. Bien que la création de valeur ajoutée constitue indubitablement un bénéfice, la façon dont celle-ci est créée revêt, elle aussi, une grande importance. En définitive, Umicore ne peut poursuivre ses activités que si elle en reçoit l'autorisation de la part de la société. Afin de conserver cette autorisation, Umicore tente, dans la mesure du possible, de mener ses activités dans un souci de développement durable. Cela va bien au-delà du respect des dispositions légales adoptées pour l'ensemble des sociétés. Umicore détermine ses propres normes, applicables à l'ensemble du Groupe et souvent plus strictes que les réglementations en vigueur dans les zones où l'entreprise exerce ses activités. Outre cet engagement envers le respect de pratiques opérationnelles rigoureuses, Umicore s'efforce aussi de mettre au point des matériaux qui amélioreront la qualité de la vie.

La façon la plus directe pour Umicore d'interagir avec la société est le contact avec les collectivités où elle est active. Un dialogue franc, en toute transparence, avec ces communautés fait partie intégrante des engagements d'Umicore envers les parties prenantes. De même, certaines ONG déclarent périodiquement s'intéresser aux activités d'Umicore et à la façon dont l'entreprise les exerce. Umicore accueille favorablement ces marques d'intérêt et s'efforce de dialoguer avec ces groupes de façon constructive et ouverte.

Sur ses sites et à l'échelle du Groupe, Umicore fait des dons à un large éventail d'associations caritatives, dans le respect de sa politique interne et de ses lignes directrices. Umicore gère les engagements au niveau du Groupe grâce au "Comité pour les donations du Groupe" qui a pour mission de nouer le dialogue avec les groupes issus de la société civile et de fixer la portée des partenariats à l'échelle du Groupe. Les pages 202 et 203 de ce rapport fournissent plus d'informations sur ces initiatives.

## SOCIÉTÉS ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

### UMICORE PROCURE : DES INVESTISSEMENTS ET UNE ASSISTANCE

#### LES SOCIÉTÉS ASSOCIÉES ET LES COENTREPRISES PROCURENT : LEUR CONTRIBUTION AUX BÉNÉFICES, UNE COMPLÉMENTARITÉ TECHNOLOGIQUE, UN ACCÈS AU MARCHÉ

Umicore investit dans de nombreuses activités où elle n'exerce pas à 100% un contrôle de gestion. Les sociétés associées sont celles où Umicore exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles, sans en avoir le contrôle. Sa participation y varie généralement de 20% à 50%. Les coentreprises supposent une répartition 50/50 de la participation et du contrôle.

Les associations sont considérées comme une opportunité d'accélérer les avancées technologiques ou de se positionner sur des marchés spécifiques. Umicore exerce un contrôle effectif sur la gestion de la moitié des dix sociétés liées et coentreprises dans lesquelles elle détient une participation. Quand Umicore n'exerce pas le contrôle de gestion, sa présence au Conseil d'administration lui permet de guider et contrôler la direction et de suivre les évolutions des activités. Umicore n'est pas habilitée à imposer ses politiques et procédures à ses sociétés liées (ou à toute coentreprise où elle ne détient pas la majorité des droits de vote). Toutefois, elle a clairement affirmé sa volonté de voir les activités menées à bien conformément aux principes de "The Umicore Way".

Umicore tient à préserver toute propriété intellectuelle qu'elle partage avec ses partenaires, qu'il s'agisse de sociétés associées ou de coentreprises. La liste complète de ces sociétés figure en pages 113-114 du présent rapport.

## SECTEUR PUBLIC ET AUTORITÉS

### UMICORE PROCURE : DES IMPÔTS

#### LE SECTEUR PUBLIC ET LES AUTORITÉS PROCURENT : DES SERVICES ET LE PERMIS D'EXPLOITATION

En 2016, Umicore a versé un montant total de EUR 66 millions d'impôts dans le cadre de ses activités. De même, Umicore et son personnel ont acquitté quelque EUR 95 millions de cotisations sociales. Périodiquement, Umicore conclut des partenariats avec des institutions publiques, telles les universités, avec pour objectif premier d'approfondir certains projets de recherche. Occasionnellement, Umicore conclut également des partenariats avec des services publics. En 2015, un montant total d'environ EUR 5,7 millions lui a été attribué en tant que subvention, principalement pour des projets de R&D programmés. Environ EUR 7,2 millions correspondant aux subventions précédemment attribuées, ont contribué à l'EBIT 2016. L'entreprise a pour principe d'exclure tout don aux partis ou organisations politiques.

En 2016, Umicore a poursuivi ses efforts en vue d'informer les politiques publiques et d'améliorer les contacts avec les pouvoirs publics à travers le monde. Ces efforts sont coordonnés par le département Government Affairs, et se concentrent surtout en Europe et en Amérique du Nord, mais également en Chine. Umicore vise à accroître la visibilité et la compréhension de ses technologies, et à avoir

## ENGAGEMENT ENVERS LES PARTIES PRENANTES

voix au chapitre concernant les problèmes liés aux matériaux. En Europe, elle s'est focalisée sur trois sujets principaux : l'efficacité des ressources grâce à des politiques de gestion des déchets et des matières premières tout en insistant sur les développements en cours en faveur d'une Economie Circulaire dans l'UE, les matériaux avancés en tant que technologies clés permettant de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et les technologies à base de matériaux destinés à la purification des gaz d'échappement des automobiles et des camions à moteur à explosion. Parmi les initiatives d'Umicore, citons l'accès à un financement public et à des réseaux d'innovation aux niveaux européen et national, surtout dans le contexte de programmes favorisant le développement des avancées technologiques ayant des avantages environnementaux.

A différentes occasions, les experts d'Umicore ont été invités à participer à des groupes de travail ou des tables rondes sous l'égide des autorités européennes ou nationales. A cet égard, nous faisons partie entre autres, du Partenariat européen de l'innovation pour les matières premières, du Groupe d'experts de haut niveau sur les technologies clés génériques, du comité directeur de l'EMIRI (Energy Materials Industrial Research Initiative – Initiative industrielle de recherche sur les ressources énergétiques) et du réseau ERA-MIN sur la gestion industrielle des matières premières pour l'industrie européenne. De plus, Umicore figure parmi plus de 100 partenaires participant à la création d'une Communauté de la connaissance et de l'innovation sur les matières premières, un consortium visant à étudier l'accessibilité, la disponibilité et l'utilisation efficace des matières premières en Europe.

Lorsqu'Umicore se sent concernée par certaines questions particulières, elle communique habituellement son opinion par l'intermédiaire des associations industrielles dont elle est membre. L'entreprise est consciente de la sensibilité que peut revêtir une prise de position sur certaines questions d'intérêt public. Dans cette optique, Umicore a développé des directives au niveau du Groupe portant sur la manière de gérer une situation de façon responsable. Les principales affiliations d'Umicore (soit au niveau du Groupe, soit au niveau des business units) concernent actuellement les organismes repris ci-après :

### CORPORATE

- European Round Table of Industrialists (ERT)
- Eurométaux (Association Européenne des métaux non-ferreux)
- European Technology Platform for Advanced Engineering Materials and Technologies (EuMaT)
- TransAtlantic Business Council
- American European Community Association (AECA)
- Agoria (fédération belge intersectorielle de l'industrie technologique)
- Réseau d'entreprises flamand (VOKA)
- Flemish China Chamber of Commerce
- A3M (L'Alliance des Minerais, Minéraux et Métaux)
- Metalle pro Klima (initiative from Wirtschafts Vereinigung Metalle)
- Belgian Indian Chamber of Commerce and Industry (BICC&I)

### CATALYSIS

- Associations de contrôle des émissions tant au niveau national que régional (États-Unis, Afrique du Sud, Brésil, Chine, Inde et UE) - voir [www.automotivecatalysts.umicore.com/en/links/](http://www.automotivecatalysts.umicore.com/en/links/) pour une sélection de liens
- Fédération chimique allemande (VCI)
- Association allemande de l'industrie automobile (VDA)

### ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES

- Cobalt Development Institute
- Nickel Institute
- Energy Materials Industrial Research Initiative (EMIRI)
- European Association for Battery, Hybrid and Fuel Cell Electric Vehicles (AVERE)



## ENGAGEMENT ENVERS LES PARTIES PRENANTES

### RECYCLING

- European Electronics Recyclers Association (EERA)
- European Battery Recycling Association (EBRA)
- International Association of Portable Rechargeable Batteries (RECHARGE)
- International Platinum Group Metals Association
- International Precious Metals Institute
- European Precious Metals Federation
- Minor Metals Trade Association
- Fachvereinigung Edelmetalle (association allemande des métaux précieux)

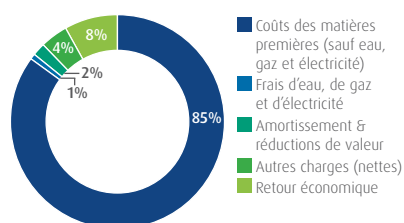
### RÉPARTITION DU RETOUR ÉCONOMIQUE

La majeure partie du chiffre d'affaires total d'Umicore a été affectée à la sécurisation de la composante "métal" des matières premières (les coûts qui sont généralement transférés aux clients). Après déduction des autres frais relatifs aux matières premières, des coûts liés à l'énergie ainsi que des amortissements, le retour économique à répartir était de EUR 862 millions.

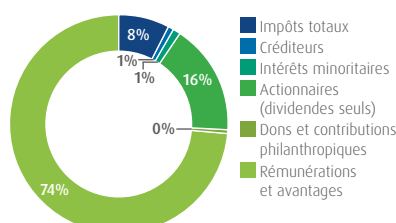
La majeure partie (EUR 640 millions) a été distribuée aux travailleurs sous forme de salaires et d'autres avantages. La majorité des avantages sociaux a été attribuée sous la forme de salaires, le solde étant constitué de cotisations sociales et de retraite, ainsi que d'autres avantages. Les intérêts nets payés aux créiteurs se sont élevés à EUR 6 millions, tandis que les impôts aux administrations et pouvoirs publics des lieux où Umicore exerce ses activités atteignent EUR 66 millions. Les bénéfices attribués aux actionnaires minoritaires se sont élevés à EUR 11 millions.

Dépendant de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale en avril 2017, un dividende brut de EUR 1,30 par action sera distribué pour l'année 2016, soit un versement provisionnel de EUR 142 millions (en tenant compte du nombre d'actions en circulation à la fin 2016). En septembre 2016, une partie de ce montant avait déjà été versée sous la forme d'un dividende intérimaire. Le solde sera payé en 2017. Ce montant est conforme à la politique d'Umicore, qui consiste à payer un dividende stable ou en augmentation progressive. Umicore a effectué EUR 1,2 millions de dons à des œuvres caritatives.

### CHIFFRE D'AFFAIRES (CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS ASSOCIÉES INCLUSE)

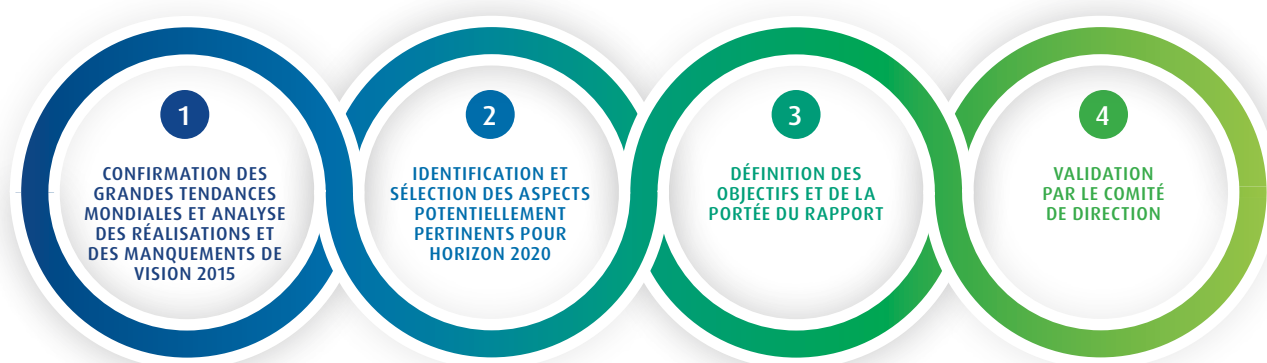


### RETOUR ÉCONOMIQUE



Horizon 2020 s'inscrit dans la continuité des orientations stratégiques prises par Umicore au cours de la dernière décennie. Ce plan stratégique définit une nouvelle série d'objectifs économiques, sociaux et environnementaux ambitieux pour l'entreprise.

La définition des objectifs environnementaux et sociaux dans le cadre de la stratégie Horizon 2020 a comporté une analyse de matérialité (cartographie des enjeux) en vue d'identifier des pistes à même de transformer le développement durable en avantage concurrentiel plus marqué. Cette analyse s'est déroulée en plusieurs phases :



### 1. CONFIRMATION DES GRANDES TENDANCES MONDIALES ET ANALYSE DES RÉALISATIONS ET DES MANQUEMENTS DE VISION 2015

#### A. CONFIRMATION DES GRANDES TENDANCES MONDIALES

En 2014-2015, le Comité de direction a procédé à une analyse détaillée des quatre grandes tendances mondiales qui sous-tendaient les ambitions de croissance d'Umicore. Cette analyse a clairement démontré un renforcement de trois des quatre grandes tendances : la raréfaction des ressources, la qualité de l'air et l'électrification des véhicules (cf. pages 12-14 pour de plus amples informations sur ces tendances mondiales). Le photovoltaïque (la quatrième tendance) est le seul domaine où le contexte s'est complètement métamorphosé. Le marché est devenu moins propice aux solutions haut de gamme d'Umicore suite aux orientations économiques et technologiques. Sur la base de l'analyse, le Comité de direction a choisi d'axer les ambitions de croissance Horizon 2020 d'Umicore sur les produits et services associés à la transition vers une mobilité propre (catalyseurs automobiles), à l'électrification des véhicules (batteries rechargeables), ainsi qu'à l'utilisation rationnelle des ressources, et ce grâce à notre modèle d'entreprise en boucle fermée assurant le recyclage des métaux précieux et spéciaux. Ces activités seront donc au cœur de notre ambition de doubler le résultat d'Umicore à l'horizon 2020.

#### B. ANALYSE DES RÉALISATIONS ET DES MANQUEMENTS DE VISION 2015

Au niveau du développement durable, Vision 2015 a globalement donné de bons résultats. Sur le plan environnemental, nous avons enregistré une réduction significative des émissions de CO<sub>2</sub> et des rejets de métaux dans l'eau et l'air. Dans les trois cas, nous avons même dépassé nos objectifs.

En ce qui concerne le développement du personnel et les relations avec les parties prenantes, nous avons aussi fait des progrès importants. L'enquête d'opinion de 2014 avait mis en lumière la forte motivation et la grande satisfaction de nos travailleurs. En 2015, nous avons mis en place un programme annuel d'évaluation et de développement pour la grande majorité des travailleurs d'Umicore et nous avons aussi réussi à réduire l'exposition professionnelle à certains métaux. Dans le domaine de l'approvisionnement durable, nous nous sommes forgé une réputation de pionnier, d'une part avec le déploiement de notre Charte d'approvisionnement durable, d'autre part avec la mise en place d'une certification de nos activités dans le cadre de la thématique des minéraux issus de zones de conflit.

La sécurité a été le seul domaine où la performance a été loin d'être satisfaisante. Nous nous étions fixé pour objectif de devenir une société sans accident en 2015. En dépit d'une amélioration de nos résultats en matière de sécurité, nous n'avons pas été à la hauteur de cet objectif.

Le défi pour Horizon 2020 consiste à pérenniser les progrès réalisés dans certains domaines, tout en continuant à nous concentrer sur des thèmes comme la sécurité, où nous avons manqué notre objectif, et à définir des objectifs susceptibles d'améliorer le positionnement concurrentiel d'Umicore. L'état d'avancement peut globalement se résumer comme suit :





**Pérenniser les avancées** – Émissions de carbone et rejets de métaux, employeur attrayant, collectivités locales. Nous ne voyons plus la nécessité de fixer un autre objectif pour ces thématiques, mais nous allons évidemment continuer à en mesurer l'impact et à en rendre compte quand le degré d'importance l'impose.

**Peut mieux faire** – Sécurité au travail et exposition professionnelle. Nous allons continuer à viser l'objectif zéro accident et zéro dépassement au cours des cinq années à venir.

**Avantage concurrentiel** – Approvisionnement durable. De 2011 à 2015, Umicore a réalisé de belles avancées dans le déploiement de sa Charte d'approvisionnement durable chez ses fournisseurs et s'est forgée une réputation en matière d'approvisionnement éthique. Cette approche, en phase avec les valeurs d'Umicore, est indéniablement la ligne de conduite à adopter. Cependant, elle s'accompagne d'un coût économique que les clients commencent seulement à accepter. Horizon 2020 marque la volonté d'Umicore de tirer parti de cette approche d'approvisionnement durable pour dégager un avantage concurrentiel accru dans certaines business units.

## 2. IDENTIFICATION ET SÉLECTION DES ASPECTS POTENTIELLEMENT PERTINENTS POUR HORIZON 2020

### A. ANALYSE DES ENJEUX

Après avoir défini les activités liées à la qualité de l'air, l'électrification des véhicules et le recyclage comme étant les principaux leviers de croissance d'Umicore, nous nous sommes attelés à identifier les autres enjeux jugés pertinents par nos business units et nos principales parties prenantes (cf. chapitre précédent).

Une première liste d'enjeux a été établie sur la base des enseignements tirés de Vision 2015 (cf. ci-dessus). Il a ainsi été décidé que la sécurité (et plus particulièrement l'objectif zéro accident de travail) devait constituer un objectif de Horizon 2020, indépendamment de l'avis des parties prenantes. D'autres enjeux potentiels ont été mis en avant en concertation directe avec les parties prenantes. Parmi ces sources d'information figurent les résultats de l'évaluation annuelle interne des risques, les résultats de l'enquête d'opinion 2014 pour tous les travailleurs, les données de l'outil APS d'Umicore (Assessment of Product and services Sustainability) déployé de 2012 à 2015 ainsi que les questions directes posées à Umicore ou à ses business units par les clients.

Au niveau du groupe, nous avons ensuite passé en revue les enjeux importants épinglés par des pairs et des clients ainsi que les thématiques potentiellement pertinentes pointées par des multinationales, des groupes de recherche et des médias.

### B. CRÉATION DE LA MATRICE ET MISE À L'ESSAI

Tous les grands thèmes identifiés durant la phase d'analyse ont servi à élaborer un projet de matrice des enjeux. Une équipe de projet s'est chargée de l'évaluation de la pertinence de ces aspects, en concertation avec les équipes Corporate EHS et HR. La matrice de départ, qui comportait 65 aspects, a été affinée en concertation avec les équipes de management des business units. Compte tenu de l'avis de ces dernières, une version révisée de la matrice des enjeux du Groupe Umicore a été compilée, composée de 25 aspects dans le quartile supérieur de la matrice. Les 25 enjeux ont servi de base à la mise à l'essai. Par souci de facilité, ils ont été classés en cinq catégories : Approvisionnement, Produits, Excellence opérationnelle, Ressources humaines, Santé et Sécurité.

La liste des enjeux a ensuite été testée dans le cadre d'un sondage en ligne envoyé à 48 parties prenantes. Ces dernières (des investisseurs aux clients en passant par les travailleurs) se sont prononcées sur la hiérarchisation des enjeux.

## 3. DÉFINITION DES OBJECTIFS ET DE LA PORTÉE DU RAPPORT

En fonction des résultats de ces deux premières phases, nous avons défini la portée des objectifs Horizon 2020. Ceux-ci représentent les principaux axes stratégiques d'Umicore pour la période 2016-2020. Ils ont été regroupés en quatre thèmes : Économie, Chaîne de valeur et Société, Éco-efficacité, Entreprise où il fait bon travailler.

Nous avons aussi identifié des enjeux considérés par Umicore et ses parties prenantes comme importants pour la gestion et à intégrer au rapport, même s'ils ne font pas partie intégrante d'un objectif Horizon 2020 proprement dit (1).

(1) Parmi eux, citons les émissions de CO<sub>2</sub>. Dans notre analyse de Vision 2015, nous avons estimé que poursuivre un objectif spécifique de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> n'avait pas beaucoup de sens, nos émissions de CO<sub>2</sub> en valeur absolue étant trop tributaires du mix énergétique des pays où nous sommes présents. Cependant, de nombreuses parties prenantes attendent toujours d'Umicore qu'elle rende compte sur ce critère. Il a donc été convenu que ce dernier serait maintenu dans la portée du Rapport.

Un tableau simplifié illustre le regroupement des principaux aspects pertinents et leur transposition en objectifs Horizon 2020. Il est présenté ci-dessous :

PRINCIPAUX ASPECTS PERTINENTS PAR CATÉGORIE	PRINCIPALES PARTIES PRENANTES CONCERNÉES	TRANSPOSITION EN OBJECTIF POUR LA STRATÉGIE HORIZON 2020 <sup>(1)</sup>	THÉMATIQUE HORIZON 2020
<b>APPROVISIONNEMENT</b>		<b>APPROVISIONNEMENT DURABLE</b>	<b>CHAÎNE DE VALEUR ET SOCIÉTÉ</b>
Raréfaction des ressources	Société, Secteur public et autorités, Clients	Umicore mettra à profit son savoir-faire en matière de développement durable dans la chaîne d'approvisionnement pour encore améliorer son positionnement concurrentiel. Nous procéderons principalement en sécurisant nos approvisionnements et en faisant la promotion de notre offre en boucle fermée.	
Criticité des matières premières	Société, Secteur public et autorités		
Interruptions de l'approvisionnement	Clients, Investisseurs et bailleurs de fonds,		
Utilisation d'intrants recyclés	Clients		
Recyclage et capacité à boucler la boucle	Fournisseurs, Clients, Secteur public et autorité, Société		
Durabilité de la chaîne d'approvisionnement / approvisionnement responsable	Fournisseurs, Secteur public et autorités, Clients		
Sélection des fournisseurs	Fournisseurs, Clients, Secteur public et autorité, Société		
<b>PRODUITS</b>		<b>PRODUITS ET SERVICES DURABLES</b>	<b>ÉCO-EFFICACITÉ</b>
Pensée cycle de vie	Clients, Fournisseurs, Secteur public et autorités	Umicore continuera à mettre au point des produits et services qui présentent des avantages spécifiques en matière de développement durable et qui améliorent encore son positionnement concurrentiel.	
Substances toxiques et élimination progressive ou interdiction	Clients, Fournisseurs, Secteur public et autorités		
Gestion responsable des produits	Clients, Secteur public et autorités, Investisseurs et bailleurs de fonds		
Santé publique et sécurité	Société, Secteur public et autorités		
Opportunités et risques associés aux technologies et aux produits	Clients, Investisseurs et bailleurs de fonds, Société		
Produits et production économes en ressources	Clients, Fournisseurs, Secteur public et autorités		
<b>EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE</b>			<b>ÉCO-EFFICACITÉ</b>
Consommation et performance énergétiques	Investisseurs et bailleurs de fonds, Secteur public et autorités	Umicore prendra des mesures pour accroître sa valeur par une consommation plus efficace des métaux, de l'énergie et d'autres substances dans ses activités. La priorité va à l'amélioration de notre performance énergétique.	
Produits et production économes en ressources	Secteur public et autorités, Investisseurs et bailleurs de fonds		
Opportunités et risques associés aux technologies et aux produits	Clients, Investisseurs et bailleurs de fonds		
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>		<b>DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL</b>	<b>UNE ENTREPRISE OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER</b>
Attirer les talents et les fidéliser	Travailleurs, Société, Investisseurs et bailleurs de fonds	Umicore préservera ou améliorera sa compétitivité en apportant de nouvelles améliorations dans le domaine du développement du personnel en ciblant le recrutement et la fidélisation des talents, le management de la diversité et l'employabilité.	
Diversité et inclusion	Travailleurs, Société, Secteur public et autorités		
Formation et développement du personnel	Travailleurs, Société		
<b>SANTÉ ET SÉCURITÉ</b>		<b>SANTÉ ET SÉCURITÉ</b>	<b>UNE ENTREPRISE OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER</b>
Sécurité au travail	Travailleurs	Umicore a pour objectif d'éradiquer les accidents de travail.	
Sécurité des procédés	Travailleurs, Clients		
Santé au travail	Travailleurs, Secteur public et autorités		Umicore prendra des mesures pour encore réduire l'exposition des travailleurs à certains métaux.

(1) Les autres thèmes jugés pertinents par au moins un groupe de parties prenantes au cours de l'évaluation des enjeux mais non liés à un objectif Horizon 2020 spécifique (par exemple les émissions de CO<sub>2</sub> ou les rejets de métaux) sont repris dans le rapport d'activité correspondant.



#### 4. VALIDATION PAR LE COMITÉ DE DIRECTION

En février 2016, le Comité de direction a validé la matrice et sa transposition en objectifs environnementaux et sociaux spécifiques. Les objectifs économiques et les ambitions de croissance avaient déjà été validés en 2015. Au vu de ce qui précède, nos objectifs Horizon 2020 et les informations dont nous rendons compte dans le présent document sont, selon nous, le fruit d'une réflexion équilibrée sur les exigences externes et nos besoins internes et permettent d'évaluer notre performance de manière raisonnable.

Les objectifs économiques, environnementaux et sociaux de Horizon 2020 sont les suivants :

##### Économie

- Leadership : Umicore confirmera ses atouts et sa singularité dans le domaine du recyclage et des matériaux pour la mobilité propre
- Résultat : Umicore ambitionne d'au moins doubler son EBIT récurrent entre 2014 et 2020.
- Portefeuille : Umicore rééquilibrera son portefeuille et les contributions des trois business groups au résultat.

##### Chaîne de valeur et société

- Approvisionnement durable : Umicore mettra à profit son savoir-faire en matière de développement durable dans la chaîne d'approvisionnement pour encore améliorer son positionnement concurrentiel.
- Produits et services durables : Umicore continuera à mettre au point des produits et services qui présentent des avantages spécifiques en matière de développement durable et qui améliorent encore son positionnement concurrentiel.

##### Éco-efficacité

- Umicore prendra des mesures pour accroître sa valeur par une consommation plus efficace des métaux, de l'énergie et d'autres substances dans ses activités, en ciblant particulièrement l'efficacité énergétique.

##### Une entreprise où il fait bon travailler

- Umicore a pour objectif d'éradiquer les accidents de travail.
- Umicore prendra des mesures pour encore réduire l'exposition des travailleurs à certains métaux.
- Umicore préservera ou améliorera sa compétitivité en apportant de nouvelles améliorations dans le domaine de l'engagement de tous, en ciblant le recrutement et la fidélisation des talents, le management de la diversité et l'employabilité.

## APPROCHE MANAGÉRIALE

# Approche managériale



## APPROCHE GÉNÉRALE EN MATIÈRE DE MANAGEMENT

### OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Notre approche du développement durable découle en premier lieu de notre philosophie, de nos valeurs et de nos principes organisationnels, énoncés dans [The Umicore Way](#).

Nous avons élaboré notre stratégie Horizon 2020 en nous fondant sur The Umicore Way et en tenant compte des tendances économiques, sociétales et environnementales. Cette stratégie expose nos ambitions économiques, sociales et environnementales à l'horizon 2020 et au-delà. Elle s'inscrit dans la continuité de notre stratégie Vision 2015.

La définition des objectifs sociaux et environnementaux de Horizon 2020 a demandé un dialogue structuré avec le management de chaque business unit – en particulier pour déterminer les thématiques sociales et environnementales susceptibles de générer un plus grand avantage compétitif. Soucieux de répondre aux attentes de l'extérieur, nous avons aussi mené une enquête en ligne auprès des parties prenantes. Le Comité de direction a débattu des objectifs et les a ratifiés en février 2016. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter notre analyse de matérialité aux pages 60 à 63.

Pour concrétiser nos ambitions Horizon 2020, nous avons défini des objectifs spécifiques regroupés en quatre grands thèmes. Trois de ces thèmes ont été repris de Vision 2015 : le thème « Relations avec les parties prenantes » a été remplacé par « Chaîne de valeur et société » pour mettre en avant notre ambition d'adopter une approche plus globale vis-à-vis de la présence d'Umicore dans, et de son impact sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

#### Performance économique

- Leadership
- Résultat
- Portefeuille équilibré

#### Chaîne de valeur et société

- Approvisionnement durable
- Produits et services durables

#### Éco-efficacité

- Performance énergétique
- Pérenniser et améliorer les bons résultats engrangés dans le cadre de Vision 2015 en ce qui concerne les rejets de métaux dans l'air et dans l'eau

#### Une entreprise où il fait bon travailler

- Zéro accident
- Réduction de l'exposition professionnelle
- Engagement de tous

Les différentes composantes décrites ci-dessous, dont les politiques, les responsabilités et l'évaluation, sont garantes d'une surveillance étroite de nos performances économiques, environnementales et sociales.

#### POLITIQUES

En marge de The Umicore Way, nous avons également élaboré un cadre complet d'éthique des affaires au travers de [notre Code de conduite](#) et [notre Charte de gouvernance d'entreprise](#), un document qui expose notre philosophie en matière de gestion et nos principes de gouvernance. Plusieurs politiques internes ont également été élaborées, fondées sur notre philosophie et nos valeurs, dont la Sécurité, les Droits de l'Homme et les Conditions de travail, la Formation et le Développement, les Dons et le Parrainage.

#### RESPONSABILITÉS

C'est au Comité de direction qu'incombe la responsabilité ultime de tous les aspects des activités d'Umicore. Une équipe composée de représentants des départements Environment, Health and Safety (EHS), Human Resources, Finance et Procurement & Transportation orchestre l'approche en matière de développement durable au sens large. Cette équipe est chargée de formuler les objectifs de



développement durable et de les faire adopter. Elle épaula aussi les business units dans la réalisation de ces objectifs. Au niveau des business groups, la performance économique, financière, environnementale et sociale relève de l'Executive Vice-President de l'entité en question. Au niveau des business units, ces aspects incombent à leur responsable. Au niveau des sites, c'est le directeur du site qui est responsable de la performance économique, sociale et environnementale de son site.

#### SUIVI, ÉVALUATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

Les départements Corporate EHS et HR ont formulé des notes d'orientation technique détaillées pour faire en sorte que les business units et les sites aient une compréhension commune des concepts, des définitions, des rôles et des responsabilités. Des ateliers et des réunions ont lieu chaque année à différents échelons de l'entreprise en vue de partager les meilleures pratiques.

L'état d'avancement des objectifs du Groupe est comparé chaque année à un ensemble d'indicateurs de performance clés (KPI) à l'aide d'un système informatique de gestion de données du Groupe. Les données sont collectées et déclarées au niveau de l'entité concernée : site, business unit ou Groupe Umicore.

D'autres indicateurs de performance pertinents pour la performance sociale et environnementale de l'entreprise sont également mesurés et déclarés dans la mesure où ils sont pertinents et importants dans le contexte des activités d'Umicore. Corporate EHS, Corporate HR et Corporate Finance consolident les performances des business units au niveau du Groupe pour évaluer l'état d'avancement des objectifs Horizon 2020.

Les équipes internes d'Umicore effectuent la vérification des données sur le terrain en ce qui concerne la performance sociale et environnementale et l'avancement par rapport aux objectifs. En outre, Umicore fait appel à un certificateur tiers pour contrôler ses données sociales et environnementales. Depuis 2011, cette mission est assurée par la société également responsable de l'audit des données financières d'Umicore, à savoir PricewaterhouseCoopers (PwC). PwC évalue l'exhaustivité et la fiabilité des données ainsi que la robustesse du système de gestion informatique lié. Le cas échéant, les indicateurs de performance et les processus d'établissement de rapports sont revus et actualisés après chaque cycle de certification, dans le cadre d'une amélioration continue.

## APPROCHE MANAGÉRIALE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

### OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Dans The Umicore Way, nous déclarons :

« Nous développons, produisons, appliquons, commercialisons et recyclons des métaux et matériaux et contribuons à la création de solutions à partir de matériaux. Nous combinons nos compétences en métallurgie, chimie et sciences des matériaux avec une connaissance approfondie des besoins, applications et systèmes de nos clients.

Nous nous concentrons sur les secteurs où nous pouvons atteindre une position de leader, reconnue par nos clients, qui nous permet de créer de la valeur.

Nous nourrissons l'ambition d'être le partenaire privilégié de nos clients. Nous nous engageons en faveur de la croissance de nos activités en misant sur les compétences de nos collaborateurs, sur l'excellence opérationnelle et sur l'innovation technologique. »

Dans le cadre de notre stratégie Horizon 2020, nous avons identifié des pistes de croissance spécifiques liées aux grandes tendances sociétales et environnementales. Ces pistes devraient nous permettre de doubler l'EBIT récurrent entre 2014 et 2020. Dans cette analyse, nous nous sommes fondés sur une analyse de la validité des grandes tendances pertinentes pour Umicore au cours de la stratégie Vision 2015.

Vous trouverez ci-dessous plus d'informations sur les éléments suivants :

- Rendements opérationnels
- Plus-values pour les actionnaires
- Santé financière
- Recherche et développement
- Présence sur le marché
- Politique
- Responsabilité



### RENDEMENTS OPÉRATIONNELS

Umicore s'attelle à générer de la valeur économique par ses entités existantes et toutes les acquisitions ou initiatives de croissance interne qu'elle engage en vertu de [sa stratégie globale](#). Cette démarche suppose de générer un rendement des capitaux engagés (résultat d'exploitation avant impôts / moyenne des capitaux engagés sur la période) supérieur au coût global du capital avant impôts du Groupe. Ce coût du capital peut varier au fil du temps en fonction de notre profil de risque et de l'état de la dette mondiale et des marchés boursiers. Notre objectif de rendement des capitaux engagés (ROCE) dans le cadre d'Horizon 2020 est de se situer au dessus des 15%.

Les investissements sont évalués au cas par cas : les acquisitions sont supposées doper le résultat net au début de leur intégration et améliorer la valorisation par la suite. Des critères similaires s'appliquent pour les investissements internes, même si la réalisation de projets de croissance à longue échéance exige systématiquement une prévision à plus long terme des rendements escomptés.

En termes de performance opérationnelle, l'accent est mis sur le ROCE. Puisque nous traitons des métaux précieux et d'autres métaux rares, notre fonds de roulement est relativement élevé. Les managers opérationnels sont donc invités à gérer la performance tant du point de vue du résultat que de la limitation des capitaux engagés opérationnels au strict minimum.

### PLUS-VALUES POUR LES ACTIONNAIRES

Umicore entend créer à moyen terme de la valeur pour ses actionnaires. Cela passe en premier lieu par la réalisation de performances opérationnelles solides comme décrit ci-dessus. Nous nous employons, d'une part à développer nos activités existantes et à nous positionner sur des marchés présentant un potentiel de croissance intéressant, d'autre part à renforcer notre position de leader sur ces marchés (cf. ci-dessous). Les plus-values directes pour l'actionnaire sont payées sous forme de dividendes qui sont constitués d'un dividende intérimaire versé en octobre et d'un solde acquitté après l'Assemblée générale ordinaire de fin avril (pour de plus amples informations sur la politique en matière de dividende, veuillez consulter [cette page](#)). Umicore prône une politique de paiement d'un dividende stable ou en augmentation progressive (pour en savoir plus sur le versement des dividendes, cliquez [ici](#)). Nous pouvons également, de temps à autre, restituer du cash aux actionnaires par d'autres moyens, par exemple par des rachats ou des annulations d'actions.

### SANTÉ FINANCIÈRE

Umicore a pour but de protéger ses activités grâce à une gestion financière saine et au maintien d'un bilan solide. Nous n'avons pas d'objectif défini concernant le niveau d'endettement, mais la société s'attelle en permanence à conserver une note de solvabilité de première qualité. Nous nous efforçons également de maintenir un équilibre sain entre les dettes à court et à long terme, ainsi qu'entre les dettes à taux d'intérêt fixe et celles à taux variable. Cette approche, associée à une forte génération de flux de trésorerie, nous permet de financer nous-mêmes la grande majorité de nos initiatives de croissance.

### RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En tant que groupe de technologie des matériaux, la viabilité financière et la réussite de notre entreprise dépendent de notre capacité à mettre au point et à commercialiser efficacement des produits et services innovants. Dans cet esprit, nous investissons constamment dans la recherche et le développement. Entre 5% et 7% des revenus sont ainsi consacrés à la R&D chaque année.

### PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ

Dans le cadre de sa stratégie Horizon 2020, Umicore s'emploie à maintenir ses positions de leader sur le marché du recyclage et des matériaux pour la mobilité propre. La nature de nos activités, qui misent sur des produits destinés à des applications très pointues, implique que nous ne soyons pas forcément présents dans les pays ou les régions qui représentent une part importante de l'économie de ce pays ou de cette région. Notre entreprise est par nature multinationale, avec 59 sites de production dans 25 pays.

### POLITIQUE

Notre approche de la gestion financière et économique découle en premier lieu de notre philosophie, de nos valeurs et de nos principes organisationnels, exposés dans The Umicore Way. Nous avons formulé des politiques internes spéciales pour cadrer l'approche de l'entreprise sur certains aspects financiers et économiques, dont : Dividende, Financement, Tarification de transfert, Gestion de la solvabilité, Couverture, Dépenses d'investissement et Fusions et acquisitions.

### RESPONSABILITÉ

La responsabilité de la performance économique et financière d'Umicore incombe au Comité de direction. Chaque Executive Vice-President est responsable de la performance financière globale de son business group. Le Chief Technology Officer et ses collaborateurs supervisent le portefeuille technologique du groupe et toutes ses activités de recherche et de développement. Au niveau des business



units, c'est le directeur qui assume la responsabilité de la performance financière globale de sa business unit. Le Chief Financial Officer supervise la performance financière et économique du Groupe. Il / elle est épaulé(e) dans sa tâche par une équipe Corporate Finance composée de centres d'expertise spécifiques couvrant des aspects tels que la fiscalité, la trésorerie, la comptabilité et l'audit ainsi que le contrôle interne. Au niveau des business units, les contrôleurs financiers sont responsables de la gestion des aspects liés aux finances et au reporting de la business unit.

## APPROCHE MANAGÉRIALE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

### OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Dans The Umicore Way, Umicore adhère à un ensemble de principes en vue d'améliorer en permanence sa performance environnementale. Sur base de notre rôle d'acteur de la technologie des matériaux évoluant dans le secteur de la chimie de spécialité, nous avons défini la performance énergétique comme principal objectif environnemental dans le cadre de notre stratégie Horizon 2020. Cet objectif s'appuie sur la mise en œuvre élargie d'audits de performance énergétique dans l'ensemble du groupe. Il constitue selon nous l'aspect environnemental le plus pertinent de nos activités et celui qui revêt la plus grande importance aux yeux de nos parties prenantes (cf. notre Analyse de matérialité aux pages 60 à 63). L'analyse de la performance énergétique est présentée au chapitre Éco-efficacité en pages 32-33.

L'objectif environnemental du Groupe axé sur la performance énergétique est une priorité à l'horizon 2020. Cependant, nous estimons tout aussi important de surveiller, de maîtriser et de rendre compte des performances de notre entreprise sur d'autres aspects environnementaux. Pour ce faire, nous avons recours aux mêmes instruments de mesure que ceux énoncés dans notre Approche générale en matière de management. Ces indicateurs surveillent l'évolution en termes de performance environnementale en corrélation avec les réalisations de Vision 2015. Ces indicateurs de performance sous-jacents se trouvent dans le Rapport d'activité environnemental de notre Rapport annuel. Ils concernent les points suivants :

- Rejets dans l'air et dans l'eau
- Gaz à effet de serre
- Consommation d'eau
- Volumes de déchets
- Maîtrise et assainissement de la pollution liée aux activités du passé
- Respect de la réglementation et des systèmes de management

L'approche managériale spécifique décrite ci-dessous s'applique à la fois aux thèmes pertinents et aux indicateurs de performance sous-jacents.

### POLITIQUE

Notre approche managériale en matière d'environnement découle en premier lieu de notre philosophie, nos valeurs et nos principes organisationnels, exposés dans The Umicore Way. Une note guide interne EHS pour le Groupe fournit à toutes les entités des orientations détaillées concernant l'approche à adopter pour mesurer les aspects environnementaux pertinents et en rendre compte. Une politique interne spécifique en matière de performance énergétique a été mise en œuvre dans l'ensemble du groupe au cours de la période 2011-2015. Elle s'est traduite par une conscientisation et une volonté des sites et des business units d'améliorer continuellement la performance énergétique. En outre, Umicore a encouragé, dans toutes les business units, les initiatives visant à renforcer le potentiel de recyclage. À l'échelle mondiale, le recyclage des métaux réduit l'empreinte écologique de l'acquisition et de la transformation des métaux en produits.

### RESPONSABILITÉ

La responsabilité de la performance et de l'impact environnementaux d'Umicore incombe au Comité de direction. Au sein du Comité de direction, l'Executive Vice-President Environment, Health and Safety, Corporate Security and Internal Audit supervise les aspects environnementaux au niveau du Groupe. Il / est épaulé(e) dans sa tâche par le Senior Vice-President Environment, Health & Safety. Chaque Executive Vice-President est responsable de la performance environnementale globale de son business group. Au niveau des business units, c'est le responsable qui assume la responsabilité de la performance environnementale globale de sa business unit. Le directeur général de chaque site a une responsabilité similaire au niveau du site.



## PORTÉE

Les résultats relatifs au thème pertinent de la performance énergétique ainsi qu'aux indicateurs de performance sous-jacents contribuent à réduire notre empreinte écologique, par exemple en allégeant notre empreinte carbone ou en limitant l'impact ou les rejets de métaux dans l'air et dans l'eau.

## APPROCHE MANAGÉRIALE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE SOCIALE

### OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Comme énoncé dans [The Umicore Way](#), nous nous efforçons d'être un employeur attrayant, tant pour nos travailleurs actuels que potentiels et d'agir conformément aux attentes de la société. Nous avons défini trois objectifs sociaux dans le cadre de notre stratégie Horizon 2020. Ces objectifs visent à atteindre zéro accidents avec arrêt de travail, à encore limiter l'exposition professionnelle de nos collègues à certains métaux et à renforcer notre diversité, notre capacité à attirer et fidéliser les talents ainsi que notre employabilité. Nous avons également formulé des objectifs qui ont trait à notre impact social élargi. Ils sont exposés dans notre approche de la chaîne de valeur et de la société.

Ces objectifs ont été définis comme des thèmes pertinents dans l'analyse des enjeux, par les parties prenantes internes et externes. La gestion des talents est essentielle pour réaliser la croissance escomptée. La capacité à attirer, développer et conserver des talents sur des marchés de l'emploi compétitifs soutient les business units dans leurs plans de croissance. Une plus grande diversité de notre main-d'œuvre ne répond pas seulement aux attentes de la société. Elle participe aussi au succès de l'entreprise. Nous en sommes convaincus. Dans le contexte du vieillissement de la population et de recul de l'âge de la retraite, nous mettons aussi en place des programmes d'amélioration de l'employabilité de nos travailleurs. L'analyse de la performance sur ces thématiques pertinentes, y compris l'objectif zéro accident et la réduction de l'exposition professionnelle, est présentée dans la section « Une entreprise où il fait bon travailler » en pages 34-38.

Les objectifs sociaux cités plus haut sont une priorité à l'horizon 2020. Cependant, nous estimons tout aussi important de surveiller, de maîtriser et de rendre compte des performances sociales de notre entreprise dans d'autres domaines. Pour ce faire, nous avons recours aux mêmes instruments de mesure que ceux énoncés dans notre Approche générale en matière de management. Ces indicateurs de performance sous-jacents se trouvent dans le Rapport d'activité social de notre Rapport annuel. Ils se présentent comme suit :

- Suivi de l'évolution démographique des effectifs
- Surveillance des droits de l'Homme, de la conformité et des risques
- Surveillance de la santé des travailleurs (outre l'exposition aux métaux)
- Surveillance de la sécurité des sous-traitants

L'approche managériale spécifique décrite ci-dessous s'applique à la fois aux thèmes pertinents et aux indicateurs de performance sous-jacents.

## POLITIQUE

Notre approche des aspects sociaux découle en premier lieu de notre philosophie, de nos valeurs et de nos principes organisationnels, exposés dans [The Umicore Way](#). Une note interne « Reporting social pour le Groupe » fournit à toutes les entités des orientations détaillées concernant l'approche à adopter pour mesurer la performance sociale et en rendre compte. Des politiques internes spécifiques ont été élaborées pour cadrer certains éléments de l'approche de l'entreprise en matière de management social, dont la Sécurité, les Droits de l'Homme, les Conditions de travail ainsi que la Formation et le Développement. Parallèlement, Umicore a mis en place un [Accord-cadre international sur le développement durable](#) avec les syndicats internationaux pour confirmer les principes d'Umicore en matière de développement durable liés aux aspects sociaux.

## RESPONSABILITÉ

La responsabilité de la performance et de l'impact sociaux d'Umicore incombe au Comité de direction. Au sein du Comité de direction, l'Administrateur délégué supervise les aspects liés aux ressources humaines au niveau du Groupe. Il / elle est épaulé(e) dans sa tâche par le Senior Vice-President Human Resources. Chaque Executive Vice-President est responsable des aspects sociaux de son business group. Au niveau des business units, c'est le responsable qui assume la responsabilité de la performance sociale globale de sa business unit. Le directeur général de chaque site a une responsabilité similaire au niveau du site. Une structure Ressources humaines existe au niveau régional pour gérer les aspects sociaux à l'échelon régional et national et pour apporter un soutien structurel aux business units, dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines.





### PORTÉE

Les performances relatives aux thématiques pertinentes (zéro accident avec arrêt de travail, limitation de l'exposition professionnelle à certains métaux pour nos collègues, renforcement de notre diversité, capacité à attirer et fidéliser les talents et employabilité) ainsi que des indicateurs de performance sous-jacents ont des conséquences directes sur les travailleurs d'Umicore (amélioration de la motivation et du bien-être) ainsi qu'au niveau des sites et du Groupe (capacité à attirer et fidéliser les bons éléments).

## APPROCHE MANAGÉRIALE RELATIVE À LA CHAÎNE DE VALEUR ET À LA SOCIÉTÉ

### OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Les relations entre un fournisseur et son client sont un élément essentiel pour créer de la valeur économique et financière. De même, elles jouent un rôle clé dans la promotion des pratiques d'excellence dans les domaines sociaux et environnementaux. The Umicore Way couvre aussi les relations avec nos parties prenantes.

Les objectifs relatifs à la chaîne de valeur et à la société ont trait à la présence et l'impact d'Umicore, en amont avec les fournisseurs, et en aval de par la contribution de nos produits et services à une vie meilleure. L'analyse de la performance sur ces thématiques pertinentes est présentée à la section Chaîne de valeur et société en pages 29-31.

Ces objectifs sont une priorité à l'horizon 2020. Cependant, nous estimons tout aussi important de surveiller, de maîtriser et de rendre compte en permanence de la relation de notre entreprise avec toutes les autres parties prenantes. Pour de plus amples informations sur nos parties prenantes, veuillez consulter le chapitre Relations avec les parties prenantes de notre Rapport annuel. Parallèlement, nous continuons à rendre compte des sujets suivants dans le Rapport d'activité sur la Chaîne de valeur :

- Suivi de l'évaluation des fournisseurs pour les achats indirects
- Conformité aux réglementations des produits
- Suivi des dons

L'approche managériale spécifique décrite ci-dessous s'applique à la fois aux thèmes pertinents et aux indicateurs de performance sous-jacents.

### POLITIQUE

Notre approche des relations avec les parties prenantes s'appuie sur notre philosophie, nos valeurs et nos principes organisationnels, exposés dans The Umicore Way. Des chartes / politiques particulières ont été élaborées pour cadrer des éléments spécifiques de l'approche de l'entreprise en matière de relations avec les parties prenantes, notamment la [Charte d'approvisionnement durable](#), la [Politique en matière de minéraux issus des zones de conflit](#), la Politique en matière de droits de l'Homme et de conditions de travail et la Politique de communication externe.

### RESPONSABILITÉ

Notre présence et notre impact en amont et en aval reposent sur une approche métier spécifique. Toutes les business units sont ainsi tenues d'identifier leurs fournisseurs, clients et parties prenantes respectifs et d'engager le dialogue avec eux. Au niveau du Groupe, une équipe regroupant des membres de différents départements (dont Corporate EHS, Corporate HR, Group Communications, Corporate Finance et Procurement & Transportation) se réunit régulièrement pour cerner les attentes générales des parties prenantes et organiser, le cas échéant, des sessions de discussions internes ou externes au niveau du Groupe.

### PORTÉE

La thématique chaîne de valeur et société se concentre sur les impacts potentiels de notre entreprise sur la société au travers de ses activités, de ses produits et de ses services. Toutes les entités du groupe sont considérées dans le cadre du Rapport d'activité lié à cette thématique. Bien que nous nous concentrons sur les activités directement en rapport avec la mobilité propre et le recyclage, d'autres initiatives pertinentes pour les fournisseurs, les clients ou la société dans son ensemble sont suivies et rapportées de manière appropriée, soit par des communications au niveau du Groupe, telles que ce Rapport annuel, soit au travers de canaux de communication spécifiques.

## RAPPORT SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

# Table des matières

### RAPPORT SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

G1	Contexte de gouvernance d'entreprise	71
G2	Structure organisationnelle	71
G3	Actionnaires	72
G4	Conseil d'administration	72
G5	Comité de direction	74
G6	Informations pertinentes en cas d'offre publique d'acquisition	75
G7	Conflits d'intérêts (articles 523-524ter du Code des sociétés)	76
G8	Commissaire	77
G9	Code de conduite	77
G10	Délit d'initié et manipulation boursière	77
G11	Mise en conformité avec le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009	77

### RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

G12	Rémunération du Conseil d'administration	78
G13	Rémunération de l'Administrateur Délégué et du Comité de direction	80
G14	Transactions et détention d'actions et d'options sur actions en 2016	83
G15	Modification relative à la rémunération depuis la fin de l'année 2016	85



## 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, de l'Administrateur Délégué et du Comité de direction ainsi que le rôle spécifique du Comité d'audit et du comité de nomination et de rémunération. Le présent rapport fournit des informations sur les enjeux de la gouvernance concernant pour l'essentiel l'exercice 2016.

### 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 à l'Administrateur Délégué, qui est également président du Comité de direction. Le Comité de direction est chargé d'élaborer la stratégie globale pour la Société et de la soumettre à l'analyse et à l'aval du Conseil d'administration. Il est également responsable de la mise en œuvre de la stratégie et doit assurer la supervision efficace des business units ainsi que des fonctions centralisées. Le Comité de direction a ensuite la responsabilité d'analyser les différents risques et opportunités que pourrait rencontrer Umicore à court, moyen ou long terme (voir section sur la gestion des risques) et de faire en sorte que des systèmes soient mis en place afin de les gérer. Le Comité de direction est collégalement responsable de la définition et de la mise en œuvre de l'approche d'Umicore en matière de développement durable.

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



## G3 ACTIONNAIRES

### 3.1 ACTIONS ÉMISES – STRUCTURE DU CAPITAL

Au 31 décembre 2016, 112.000.000 actions d'Umicore étaient en circulation. L'identité des actionnaires ayant déclaré une participation égale ou supérieure à 3% au 31 décembre 2016 est consultable sous la rubrique "Comptes annuels abrégés de la société mère" (p. 169-171).

Au 31 décembre 2016, Umicore détenait 2.673.150 actions propres, soit 2,39% 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, 1.188.875 actions propres ont été affectées à l'exercice d'options sur actions du personnel et 65.509 ont servi à l'octroi d'actions, dont 5.184 aux membres du Conseil d'administration, 28.325 aux membres du Comité de direction, 27.500 à des membres du senior management et 4.500 dans le cadre de la conversion partielle en actions du bonus de l'Administrateur Délégué.

### 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 2016, Umicore a payé un dividende brut de EUR 1,20 par action pour l'exercice 2015, soit une augmentation de EUR 0,20 par rapport au dividende brut relatif à l'exercice 2014.

En juillet 2016, 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 EUR 0,60 par action a été versé le 25 août 2016.

### 3.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES EN 2016

L'assemblée générale annuelle a eu lieu le 26 avril 2016. 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 2015. A la même assemblée, Madame Françoise Chombar et Monsieur Colin Hall ont été nommés respectivement Administrateur indépendant et Administrateur, chacun pour une durée de trois ans. L'assemblée générale annuelle des actionnaires a également approuvé la rémunération du Conseil d'administration pour 2016. Les informations détaillées concernant la rémunération des Administrateurs en 2016 peuvent être consultées dans le rapport de rémunération.

Enfin, les assemblées générales spéciale et extraordinaire qui ont également eu lieu le 26 avril 2016 ont approuvé une clause de contrôle, de même que le renouvellement du capital autorisé pour cinq ans et l'annulation des strips VVPR qui avaient été émis dans le passé.

## 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.

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.

## RAPPORT SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE



Au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration était composé de onze membres : dix 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 onze membres du Conseil d'administration en fonction au 31 décembre 2016 étaient des femmes. Umicore n'atteint dès lors pas 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 soumettra des propositions de nomination d'Administrateur(s) lors de l'assemblée générale annuelle de 2017. Dans le cas d'une approbation par les actionnaires, le quota de représentativité mentionné ci-dessus sera atteint.

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 sept nationalités parmi ses onze membres. La diversité se marque aussi en termes de formations universitaires : ingénierat, droit, économie, finance, et langues appliquées. L'expérience sectorielle cumulée du Conseil 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 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 2016, la composition du Conseil d'administration a connu les modifications suivantes :

- Madame Françoise Chombar a été nommée Administrateur indépendant à l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 26 avril 2016 ;
- Monsieur Colin Hall a été nommé Administrateur à la même assemblée générale annuelle.

### 4.2 RÉUNIONS ET THÈMES

Le Conseil d'administration a tenu cinq réunions ordinaires en 2016. À une occasion, il a également pris des décisions par consentement unanime exprimé par écrit.

En 2016, 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 ;
- approbation d'un rapport justificatif en vue du renouvellement du capital autorisé ;
- nouveau règlement de l'UE en matière d'abus de marché et adoption d'un nouvel Umicore Dealing Code ;
- projets d'investissement ;
- évaluation en matière d'ESS, y compris concernant le développement durable ;
- rapports du Comité d'audit ;
- opportunités stratégiques et défis opérationnels ;
- évolutions des affaires ;
- projets M&A ;
- évaluation annuelle des performances de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité de direction pour 2015 ;

- 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 l'usine Automotive Catalysts d'Umicore à Nowa Ruda (Pologne).

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

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

La prochaine évaluation aura lieu dans le courant du premier semestre 2017 par le biais d'un questionnaire individuel.

#### 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, qui sont tous indépendants. Madame Ines Kolmsee assume les fonctions de président de ce comité.

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

Le comité s'est réuni à quatre reprises en 2016. En marge de l'analyse des comptes 2015 et de ceux du premier semestre 2016, le Comité a aussi abordé les thèmes suivants : les contrôles internes, la gestion des risques de trésorerie, la sécurité de l'entreprise et le contrôle des systèmes informatiques. Les rapports de mission de l'audit interne ont été traités, le plan d'audit pour 2017 a été approuvé et la désignation du nouveau chef du département de l'audit interne a été entérinée. Enfin, le Comité d'audit a également traité la préparation de la prochaine nomination d'un 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.

En 2016, le Comité de nomination et rémunération s'est réuni deux fois. Durant la même période, le comité a examiné la politique de rémunération pour les membres du Conseil d'administration, ceux des comités du Conseil d'administration, et ceux du comité de direction. Il a également discuté du règlement des plans d'octroi d'actions et d'options sur actions proposés en 2016. 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 l'Administrateur Délégué, qui est désigné par le Conseil d'administration. Les membres du Comité de direction sont nommés par le Conseil d'administration, sur proposition de l'Administrateur Délégué et sur recommandation du comité de nomination et de rémunération.

La composition du Comité de direction est restée inchangée en 2016.

Au 31 décembre 2016, le Comité de direction était constitué de sept membres, y compris l'Administrateur Délégué.

### 5.2 EVALUATION

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

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

Ces évaluations ont eu lieu le 4 février 2016.





## 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 à l'Administrateur Délégué, aux membres du Comité de direction et à certains employés d'Umicore en vertu de plans d'intéressement ne peuvent pas être transférées entre vifs.

### 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 déchus de leurs droits. Les conditions d'admission aux assemblées générales sont mentionnées dans l'article 17 des statuts de la Société.

Conformément à l'article 7 des statuts, si un titre fait l'objet de droits concurrents, l'exercice des droits y afférents est suspendu jusqu'à la désignation d'une seule personne comme étant, à l'égard de la Société, propriétaire du titre.

À la connaissance du Conseil d'administration, aucun des droits de vote afférents aux actions émises par la Société n'était suspendu au 31 décembre 2016 en vertu de la loi, à l'exception des 2.673.150 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 2016, suite au renouvellement du capital autorisé approuvé par l'assemblée générale extraordinaire tenue le 26 avril 2016.

### 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 EUR 50.000.000.

Au 31 décembre 2016, 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 26 septembre 2014, la Société peut acquérir ses actions dans les limites de 10% du capital souscrit, à un prix par action compris entre EUR 4 et EUR 75. Cette autorisation est valable jusqu'au 31 mai 2017 inclus. La même autorisation a été accordée aux filiales directes de la Société. En 2016 aucun rachat d'actions propres n'a eu lieu 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 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 78 à 85).

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

Le 4 février 2016, préalablement à toute délibération ou décision à ce sujet, Marc Grynberg a déclaré qu'il avait un conflit d'intérêts direct de nature patrimoniale dans la mise en œuvre des décisions prises par le Conseil d'administration au sujet de l'évaluation de sa performance et de sa rémunération (y compris l'octroi d'actions et d'options).

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

Ces décisions ont eu / auront les conséquences patrimoniales suivantes :

#### A) RÉMUNÉRATION EN ESPÈCES

L'Administrateur Délégué a perçu une rémunération fixe de de EUR 660.000 en 2016. Egalement en 2016 il a reçu une rémunération variable en espèces de EUR 220.000 (partie non-différée de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2015) en 2016.

Par ailleurs il a perçu en 2016 un montant brut de EUR 74.250 à titre de première moitié du paiement différé de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2014 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 2014 et 2015 (soit 13% donnant lieu à un paiement de 55%) et (2) de la mesure dans laquelle les objectifs du plan de performance pour les mêmes années de référence 2014 et 2015, 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), ainsi qu'un montant brut de EUR 76.950 à titre de deuxième moitié du paiement différé de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2013 basée sur la moyenne de trois ans du ROCE du groupe Umicore pour les années de référence 2013, 2014 et 2015 (soit 13,2% donnant lieu à un paiement de 57%).

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

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

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

Les conséquences patrimoniales pour 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 2016, 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 29 avril 2014 a renouvelé le mandat de commissaire de PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren / Réviseurs d'Entreprises BCVBA / SCCRL pour une durée de trois ans. Le commissaire est représenté par la SPRL Marc Daelman, elle-même représentée par Marc Daelman.

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 plus être reconduit que deux fois, c.à.d. en 2017 et 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. Une nouvelle version de ce code a été approuvée en 2016 suite à l'entrée en vigueur du Règlement UE n° 596/2014 du 16 avril 2016 sur les abus de marché. Cette nouvelle version peut être consultée 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 2015 une étude de marché en vue de comparer la rémunération de ses administrateurs non exécutifs par rapport à celle des entreprises cotées en Bourse et faisant partie de l'indice 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 3 février 2016. Le Comité de nomination et de rémunération a conclu qu'Umicore reste raisonnablement positionné par rapport aux références du marché et par conséquent a recommandé au Conseil d'administration de maintenir la rémunération au même niveau pour 2016 mais de réévaluer la structure de rémunération en 2017.

Le Conseil d'administration du 4 février 2016 a suivi cette recommandation et l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2016 a approuvé la rémunération des administrateurs non exécutifs.

La rémunération des membres non exécutifs du Conseil était composée des éléments suivants en 2016 :

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

La rémunération des membres des Comités du Conseil d'administration se présentait comme suit en 2016 :

### COMITÉ D'AUDIT

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

### COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

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

## RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2016

		(EN EUR)	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS
<b>Thomas Leysen (Président)</b> (Administrateur non exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Compensation fixe annuelle	40.000	
	Jetons de présence	5.000	5/5
	Valeur des 1.000 actions octroyées	44.870	
	<b>Comité de nomination &amp; rémunération</b>		
	Jetons de présence	5.000	2/2
	<b>Rémunération totale</b>	<b>119.870</b>	
<b>Marc Grynberg</b> (Administrateur exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Aucune rémunération en tant qu'administrateur (cf. ci-dessous rémunération de l'Administrateur Délégué)		5/5
<b>Françoise Chombar</b> (Administrateur non exécutif, indépendant) Nommée lors de l'AG annuelle du 26 avril 2016	<b>Conseil d'administration</b>		
	Compensation fixe annuelle	13.661	
	Jetons de présence	2.500	3/3
	Valeur des 342 actions octroyées	15.346	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>36.507</b>	
<b>Ian Gallienne</b> (Administrateur non exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Compensation fixe annuelle	20.000	
	Jetons de présence	2.500	5/5
	Valeur des 500 actions octroyées et rétrocédées à GBL	22.435	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>54.935</b>	
<b>Mark Garrett</b> (Administrateur non exécutif, indépendant)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Compensation fixe annuelle	20.000	
	Jetons de présence	3.500	5/5
	Valeur des 500 actions octroyées	22.435	
	<b>Comité d'audit</b>		
	Compensation fixe annuelle	5.000	
	Jetons de présence	3.000	4/4
<b>Rémunération totale</b>	<b>76.935</b>		
<b>Colin Hall</b> (Administrateur non exécutif) Nommé lors de l'AG annuelle du 26 avril 2016	<b>Conseil d'administration</b>		
	Compensation fixe annuelle	13.661	
	Jetons de présence	3.500	3/3
	Valeur des 342 actions octroyées et rétrocédées à GBL	15.346	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>39.507</b>	
<b>Ines Kolmsee</b> (Administrateur non exécutif, indépendant)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Compensation fixe annuelle	20.000	
	Jetons de présence	3.500	5/5
	Valeur des 500 actions octroyées	22.435	
	<b>Comité d'audit</b>		
	Compensation fixe annuelle	10.000	
	Jetons de présence	5.000	4/4
	<b>Rémunération totale</b>	<b>89.935</b>	

		(EN EUR)	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS
<b>Barbara Kux</b> (Administrateur non exécutif, indépendant)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Compensation fixe annuelle	20.000	
	Jetons de présence	3.500	5/5
	Valeur des 500 actions octroyées	22.435	
	<b>Comité de nomination &amp; rémunération</b>		
	Jetons de présence	3.000	2/2
	<b>Rémunération totale</b>	<b>65.935</b>	
	Contribution obligatoire à la sécurité sociale suisse	4.404	
<b>Eric Meurice</b> (Administrateur non exécutif, indépendant)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Compensation fixe annuelle	20.000	
	Jetons de présence	3.500	5/5
	Valeur des 500 actions octroyées	22.435	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>59.935</b>	
<b>Jonathan Oppenheimer</b> (Administrateur non exécutif)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Compensation fixe annuelle	20.000	
	Jetons de présence	3.500	4/5
	Valeur des 500 actions octroyées	22.435	
	<b>Rémunération totale</b>	<b>56.435</b>	
<b>Rudi Thomaes</b> (Administrateur non exécutif, indépendant)	<b>Conseil d'administration</b>		
	Compensation fixe annuelle	20.000	
	Jetons de présence	2.500	5/5
	Valeur des 500 actions octroyées	22.435	
	<b>Comité de nomination &amp; rémunération</b>		
	Jetons de présence	3.000	2/2
	<b>Comité d'audit</b>		
	Compensation fixe annuelle	5.000	
	Jetons de présence	3.000	4/4
	<b>Rémunération totale</b>	<b>77.935</b>	

### G13 RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET DU COMITÉ DE DIRECTION POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION S'APPLIQUANT À L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET AU COMITÉ DE DIRECTION

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

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

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

La rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction est revue une fois par an par le Comité de nomination et de rémunération. Chaque année, une étude est réalisée pour évaluer la compétitivité des enveloppes de rémunération.



Umicore compare l'ensemble des rémunérations de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction par rapport aux sociétés cotées du 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 DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ 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 performance par rapport à un plan sur 2 ans (a, a-1) pour l'Administrateur Délégué / CFO / CTO / Corporate EVP ; pour les EVP performance par rapport au plan du Business Group sur 2 ans
39 mois	Variable différée 25%	Sur base du ROCE du groupe et de la performance par rapport à un plan sur 3 ans (a, a-1, a-2) pour l'Administrateur Délégué / CFO / CTO / Corporate EVP ; pour les EVP performance par rapport au plan du Business Group sur 3 ans
3 ans	Actions	Octroi en reconnaissance de services rendus pendant l'année de référence – non lié à des critères de 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 / ou évaluées par le Comité de nomination et de rémunération sous réserve d'approbation par le Conseil.

#### RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

##### RÉMUNÉRATION FIXE

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

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

La rémunération annuelle variable potentielle de l'Administrateur Délégué, rétribuée en espèces, s'élève actuellement à EUR 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.

L'autre moitié, qui fait l'objet d'un paiement différé, est basée (1) sur le critère de rentabilité du groupe Umicore, à savoir son ROCE (rendement des capitaux engagés), publié dans le rapport annuel et (2) sur le degré de réalisation du plan de performance, tel qu'approuvé par le Conseil. 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 et du plan de performance. L'autre moitié est payée après trois ans, en prenant pour référence la moyenne de trois ans du ROCE et du plan de performance. La fourchette du ROCE est fixée entre 7,5% (= versement de 0%) et un maximum de 17,5% (= versement de 100%). Lorsque le pourcentage de ROCE se situe entre le seuil minimum et l'objectif maximum, le montant à verser est calculé au prorata. Par ailleurs les versements différés seront ajustés vers le haut ou vers le bas en fonction du degré de réalisation du plan de performance adopté par le Conseil.

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

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

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

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



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

Des actions Umicore sont octroyées à l'Administrateur Délégué sur décision discrétionnaire du Conseil d'administration en reconnaissance des services rendus l'année précédente. Le nombre d'actions octroyées à l'Administrateur Délégué pour l'année 2016 s'élève à 5.200. Les actions sont bloquées pendant trois ans et ne sont pas soumises à quelque droit de déchéance.

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

### PENSION ET AUTRES AVANTAGES

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

### 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 EUR 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).

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

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

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

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

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

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

Des actions Umicore sont octroyées aux membres du Comité de direction sur décision discrétionnaire du Conseil d'administration en reconnaissance des services rendus l'année précédente. Le nombre d'actions octroyées à chaque membre du Comité de direction pour l'année 2016 s'élève à 3.700. Ces actions sont bloquées pendant trois ans et ne sont pas soumises à quelque droit de déchéance.

## RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

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

### PENSION ET AUTRES AVANTAGES

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

### TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION POUR 2016

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

(EN EUR)		ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ	COMITÉ DE DIRECTION (GLOBALEMENT)
Statut		Indépendant	
<b>Délai de conversion en cash</b>			
Année en cours	Rémunération fixe	660.000	2.375.000
15 mois	Variable non différée 50% (année de référence 2015)	210.000	660.000
27 mois	Variable différée 25% (année de référence 2014)	90.450	296.475
39 mois	Variable différée 25% (année de référence 2013)	81.000	243.000
3 ans	Actions	265.200	1.133.976
3 à 7 ans	Options sur actions	350.250	490.350
<b>Plans de pension</b>			
	Plan à cotisations définies	46.200	172.330
	Plan à prestations définies (coût des services)	118.527	538.986
<b>Autres avantages</b>			
	Frais de représentation, avantage en nature voiture de société, avantages assurances	42.881	235.005
<b>Total</b>		<b>1.864.508</b>	<b>6.145.122</b>

## G14 TRANSACTIONS ET DÉTENTION D' ACTIONS ET D' OPTIONS SUR ACTIONS EN 2016

### TRANSACTIONS ET DÉTENTION D' OPTIONS SUR ACTIONS DU COMITÉ DE DIRECTION EN 2016

	OPTIONS DÉTENUES AU 31/12/2015	OPTIONS OCTROYÉES EN 2016	NOMBRE D'OPTIONS EXERCÉES	PRIX MOYEN D'EXERCICE (EN EUR)	ANNÉE D'OCTROI DES OPTIONS EXERCÉES	NOMBRE D'OPTION EXPIRÉES	OPTIONS DÉTENUES AU 31/12/2016*
Marc Grynberg	503.000	75.000	113.000	23,16	2007/2010	0	465.000
Stephan Csoma	41.000	17.500	6.000	35,32	2012	0	52.500
Denis Goffaux	85.000	17.500	32.500	36,59	2011/2012	0	70.000
Géraldine Nolens**	24.000	17.500	6.000	35,32	2012	0	35.500
Filip Platteeuw	52.500	17.500	17.500	36,38	2013	0	52.500
Pascal Reymondet	95.000	17.500	60.000	37,95	2011/2012/2013	0	52.500
Marc Van Sande	95.000	17.500	42.500	36,94	2011/2012	0	70.000

\* Ces options peuvent être exercées à des prix d'exercice situés entre EUR 32,286 et EUR 38,07.

\*\* Y compris les options octroyées dans le cadre de sa fonction antérieure à sa nomination comme membre du Comité de direction.

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 2016**

	ACTIONS DÉTENUES AU 31/12/2015	ACTIONS DÉTENUES AU 31/12/2016
Marc Grynberg	240.500	315.200
Stephan Csoma	7.200	10.900
Denis Goffaux	12.700	18.900
Géraldine Nolens	-	2.350
Filip Platteeuw	8.200	11.400
Pascal Reymondet	24.450	25.150
Marc Van Sande	15.700	19.400
<b>Total</b>	<b>308.750</b>	<b>403.300</b>

**DÉTENTION D' ACTIONS DU CONSEIL D' ADMINISTRATION EN 2016**

	ACTIONS DÉTENUES AU 31/12/2015	ACTIONS DÉTENUES AU 31/12/2016
Thomas Leysen	573.920	454.920
Françoise Chombar	-	3.342
Ian Gallienne	-	-
Mark Garrett	333	833
Colin Hall	-	-
Ines Kolmsee	1.805	2.305
Barbara Kux	1.000	1.500
Eric Meurice	333	833
Jonathan Oppenheimer	1.900	2.400
Rudi Thomaes	2.205	2.705
<b>Total</b>	<b>581.496</b>	<b>468.838</b>

**RELATIONS CONTRACTUELLES****CONTRAT ENTRE UMICORE ET MARC GRYNBERG, ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ**

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

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

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

En vertu d'une décision du Conseil 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 1er 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 1er juin 2010.

Stephan Csoma et Filip Platteeuw ont été nommés membres du Comité de direction le 1er 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 1er 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 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 1er 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 2016

### RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

A la demande du Comité de nomination et de rémunération, 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 par le 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 la 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 EUR 7.000. Les émoluments fixes annuels du Président du Conseil resteront inchangés. Le Conseil d'administration du 9 février 2017 a suivi cette recommandation et a décidé de la soumettre à l'approbation des actionnaires.

### RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

Le Comité de nomination et de rémunération du 20 janvier 2017 a revu la rémunération de l'Administrateur Délégué 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 9 février 2017 a décidé d'augmenter la rémunération fixe annuelle de l'Administrateur Délégué de EUR 20.000 en la portant à EUR 680.000 à partir du 1er janvier 2017.

### RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de nomination et de rémunération du 20 janvier 2017 a revu la rémunération des membres du Comité de direction. Sur proposition du Comité de nomination et de rémunération, le Conseil d'administration du 9 février 2017 a décidé d'augmenter légèrement la rémunération fixe annuelle des membres du Comité de direction à partir du 1er janvier 2017.

### RÉMUNÉRATION VARIABLE DIFFÉRÉE DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de nomination et de rémunération a discuté d'un nouveau design de la politique de rémunération variable différée. Tandis que le ROCE reste l'indicateur clé pour déterminer la performance financière, le Comité de nomination et de rémunération s'est déclaré favorable à un concept encourageant la croissance. Il a été décidé que la rémunération variable différée basée sur la fourchette actuelle du ROCE restera d'application et qu'un ajustement vers le haut sous forme de variable supplémentaire sera pris en considération sur base de la croissance de l'EBIT.

Cette variable supplémentaire, basée sur la rémunération variable différée cible soit EUR 270.000 pour l'Administrateur Délégué (variable cible de EUR 135.000 sur une période de deux ans et de EUR 135.000 sur une période de trois ans) ou de EUR 150.000 pour les membres du Comité de direction (variable cible de EUR 75.000 sur une période de deux ans et de EUR 75.000 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 respectivement pour les 2 dernières années et les 3 dernières années. Un seuil de 2% de moyenne de croissance de l'EBIT sera d'application c'est-à-dire aucun ajustement en cas de croissance de l'EBIT inférieure à 2%.

Le plan de rémunération variable différée incluant la variable supplémentaire sera mesuré collectivement pour l'Administrateur Délégué et les membres du Comité de direction.

Le nouveau concept vise à récompenser la qualité des résultats (critère de ROCE) et encourage la croissance (critère de croissance de l'EBIT).

Le Conseil d'administration du 9 février 2017 a approuvé ce nouveau concept de rémunération variable différée applicable à partir des paiements en 2018.

## RAPPORT D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

# Rapport d'activité économique

### GROUPE

#### CHIFFRES CLÉS

(en EUR millions sauf mention contraire)

	ANNEXE	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires*		12.548,0	9.819,3	8.828,5	10.441,9	11.085,9
Revenus (hors métal)		2.421,4	2.363,4	2.366,5	2.629,0	2.667,5
EBITDA récurrent	F9	524,1	462,6	442,2	504,7	526,8
EBIT récurrent	F9	372,1	304,0	273,7	330,3	350,7
dont sociétés associées	F9	22,2	11,8	28,3	14,3	18,3
EBIT non récurrent	F9	(46,7)	(43,4)	(21,6)	(74,9)	(110,2)
Effet IAS 39 sur l'EBIT	F9	3,2	(0,5)	(2,7)	(2,7)	(9,0)
EBIT total	F9	328,6	260,0	249,3	252,7	231,6
Marge opérationnelle récurrente (en %)		14,4	12,4	10,4	12,0	12,5
Rendement des capitaux engagés (ROCE) (en %)	F31	16,7	13,6	12,2	13,7	14,6
Taux d'intérêt net moyen pondéré (en %)	F11	1,9	1,6	1,6	1,5	1,8
Taux d'imposition récurrent (en %)	F13	20,6	21,3	21,8	21,4	25,1
Résultat net récurrent, part du Groupe	F9	275,2	218,0	193,1	246,0	232,9
Résultat des activités non continuées, part du Groupe		0,0	0,0	14,4	16,4	(50,3)
Résultat net, part du Groupe	F9	233,4	179,0	170,6	169,2	130,7
Frais de recherche & développement	F9	149,0	140,6	143,3	144,5	155,9
Investissements	F34	235,9	279,6	202,4	240,3	287,3
Cash-flow net avant financement	F34	150,3	185,9	139,9	119,0	141,9
Total des actifs des activités continuées, fin de période		3.667,9	3.512,3	3.851,4	4.030,1	4.145,7
Capitaux propres, part du Groupe, fin de période		1.751,7	1.677,1	1.704,6	1.731,6	1.789,6
Dettes financières nettes consolidées des activités continuées, fin de période	F24	222,5	215,0	298,3	321,3	296,3
Ratio d'endettement des activités continuées, fin de période (en %)	F24	11,0	11,1	14,6	15,3	13,8
Dette nette moyenne/EBITDA récurrent (en %)		47,7	44,2	51,9	61,8	57,6
Capitaux engagés, fin de période	F31	2.259,4	2.233,6	2.335,3	2.414,5	2.397,4
Capitaux engagés, moyenne	F31	2.224,6	2.241,3	2.240,1	2.402,2	2.398,7

\* y compris l'élimination des transactions entre activités continuées et non-continuées

#### DONNÉES PAR ACTION

(en EUR/action)

	ANNEXE	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Bénéfice par action</b>						
Bénéfice par action récurrent	F39	2,47	1,96	1,79	2,27	2,14
Bénéfice par action, de base	F39	2,09	1,61	1,58	1,56	1,20
Bénéfice par action, dilué	F39	2,08	1,60	1,57	1,55	1,19
Dividende brut		1,00	1,00	1,00	1,20	1,30
Cash-flow net avant financement, de base	F34	1,35	1,67	1,29	1,10	1,30
Total des actifs des activités continuées, fin de période		32,78	32,00	35,63	37,29	37,92
Capitaux propres, part du Groupe, fin de période		15,66	15,28	15,77	16,02	16,37
<b>Cours de l'action</b>						
Plafond		44,12	42,12	38,21	45,55	58,72
Plancher		32,30	31,54	30,42	31,82	32,38
Moyen		38,57	35,72	34,32	39,12	47,77
Clôture		41,69	33,96	33,31	38,67	54,15

Tous les indicateurs clés du Groupe incluent les activités non-continuées, sauf mention contraire. En 2016, Zinc Chemicals a contribué pendant 10 mois aux indicateurs clés des activités non-continuées, sauf mention contraire.

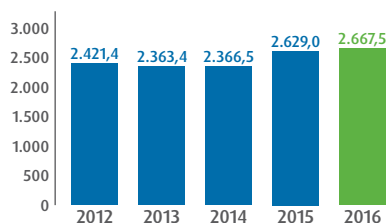
## RAPPORT D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

## NOMBRE D' ACTIONS

	ANNEXE	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre total d'actions émises, fin de période	F39	120.000.000	120.000.000	112.000.000	112.000.000	112.000.000
dont actions en circulation	F39	111.886.512	109.771.339	108.085.728	108.072.466	109.326.850
dont actions propres	F39	8.113.488	10.228.661	3.914.272	3.927.534	2.673.150
Nombre pondéré moyen d'actions en circulation, de base	F39	111.593.474	111.257.259	108.062.085	108.445.128	108.887.828
Nombre pondéré moyen d'actions en circulation, dilué	F39	112.346.081	111.733.165	108.451.847	108.927.245	109.685.160

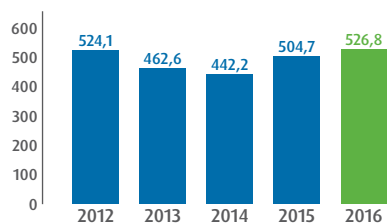
## REVENUS (HORS MÉTAL)

Millions EUR



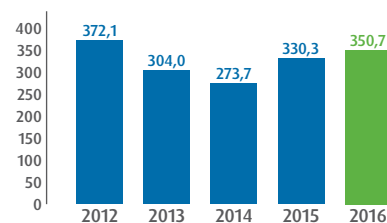
## EBITDA RÉCURRENT

Millions EUR



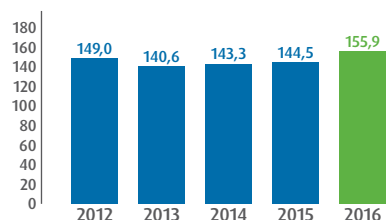
## EBIT RÉCURRENT

Millions EUR



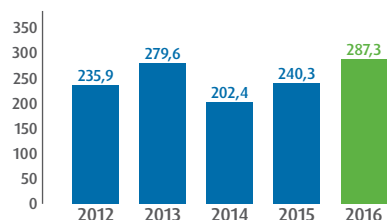
## FRAIS DE R&amp;D

Millions EUR



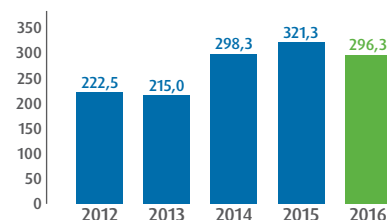
## INVESTISSEMENTS

Millions EUR



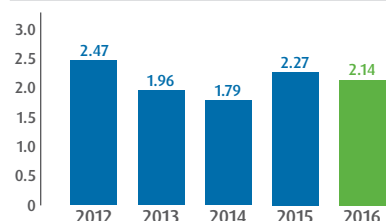
## DETTES FINANCIÈRES NETTES

Millions EUR



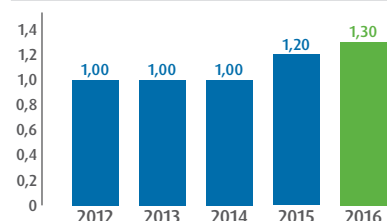
## BÉNÉFICE PAR ACTION RÉCURRENT

EUR



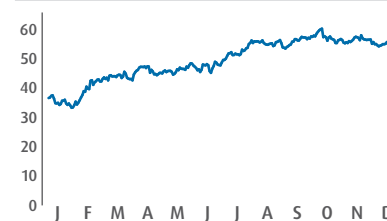
## DIVIDENDE BRUT

EUR



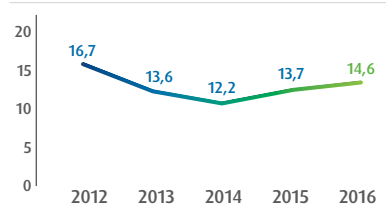
## COURS DE L'ACTION

EUR



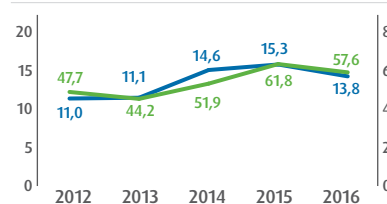
## RENDEMENT DES CAPITAUX ENGAGÉS (ROCE)

%



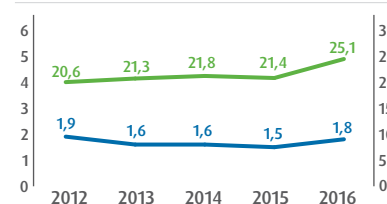
## RATIO D'ENDETTEMENT &amp; DETTE NETTE MOYENNE/EBITDA RÉCURRENT

%



## TAUX D'INTÉRÊT &amp; TAUX D'IMPOSITION

%



— Ratio d'endettement des activités continues, fin de période  
— Dette nette moyenne / EBITDA récurrent

— Taux d'intérêt net moyen pondéré  
— Taux d'imposition récurrent

## RAPPORT D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

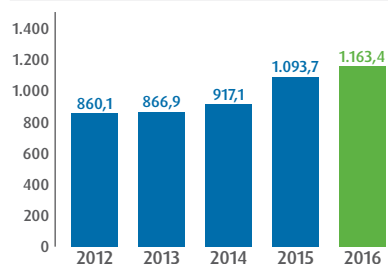
## CATALYSIS

(en EUR millions sauf mention contraire)

	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires total	1.871,9	2.020,2	2.181,3	2.749,3	2.779,1
Revenus totaux (hors métal)	860,1	866,9	917,1	1.093,7	1.163,4
EBITDA récurrent	124,4	112,8	124,9	172,3	203,4
EBIT récurrent	91,0	73,3	82,6	124,2	152,5
dont sociétés associées	10,5	2,5	7,0	8,8	9,2
EBIT total	83,8	73,7	79,9	115,9	125,6
Marge opérationnelle récurrente (en %)	9,3	8,2	8,2	10,6	12,3
Frais de recherche & développement	85,8	82,0	83,2	91,1	102,0
Investissements	75,7	84,4	59,8	78,7	46,5
Capitaux engagés, fin de période	795,5	809,5	851,4	968,2	911,2
Capitaux engagés, moyenne	797,6	804,6	811,4	929,6	917,7
Rendement des capitaux engagés (ROCE) (en %)	11,4	9,1	10,2	13,4	16,6
Effectifs, fin de période (entreprises globalement consolidées)	2.120	2.173	2.290	2.443	2.464
Effectifs, fin de période (entreprises associées)	161	167	167	168	177

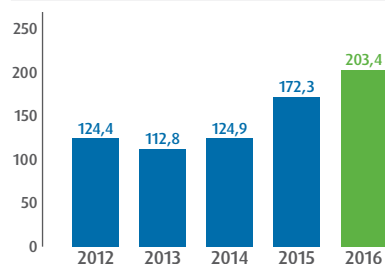
## REVENUS (HORS MÉTAL)

Millions EUR



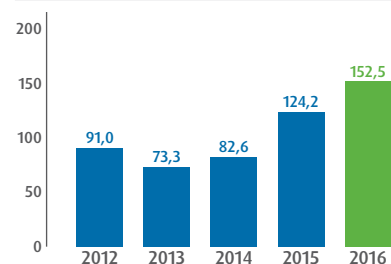
## EBITDA RÉCURRENT

Millions EUR



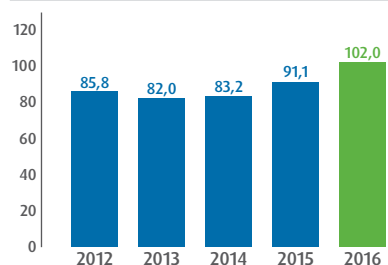
## EBIT RÉCURRENT

Millions EUR



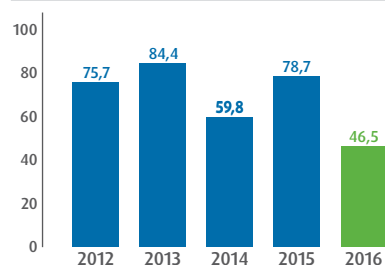
## FRAIS DE R&amp;D

Millions EUR

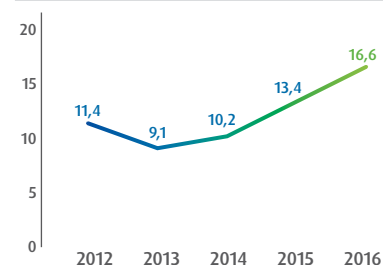


## INVESTISSEMENTS

Millions EUR

RENDEMENT DES CAPITAUX  
ENGAGÉS (ROCE)

%



## RAPPORT D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

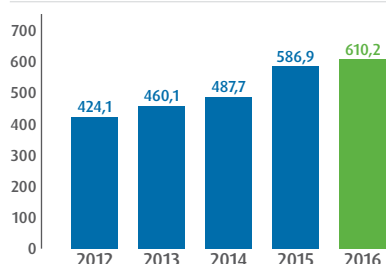
## ENERGY &amp; SURFACE TECHNOLOGIES

(en EUR millions sauf mention contraire)

	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires total	1.078,9	1.132,3	1.191,6	1.475,1	1.469,0
Revenus totaux (hors métal)	424,1	460,1	487,7	586,9	610,2
EBITDA récurrent	67,9	72,1	90,4	112,6	131,6
EBIT récurrent	33,8	40,0	54,1	70,2	81,7
dont sociétés associées	4,2	2,7	4,7	(3,5)	1,0
EBIT total	3,4	36,6	53,4	37,3	74,2
Marge opérationnelle récurrente (en %)	7,0	8,1	10,1	12,6	13,2
Frais de recherche & développement	18,3	18,6	19,9	20,3	20,2
Investissements	54,4	65,6	46,6	42,5	144,3
Capitaux engagés, fin de période	510,6	502,8	618,6	633,4	752,0
Capitaux engagés, moyenne	509,6	512,5	535,8	640,0	695,3
Rendement des capitaux engagés (ROCE) (en %)	6,6	7,8	10,1	11,0	11,7
Effectifs, fin de période (entreprises globalement consolidées)	2.111	2.061	2.181	2.258	2.357
Effectifs, fin de période (entreprises associées)	1.057	1.056	930	936	847

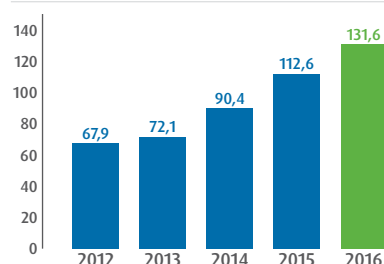
## REVENUS (HORS MÉTAL)

Millions EUR



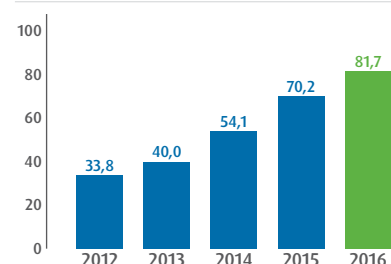
## EBITDA RÉCURRENT

Millions EUR



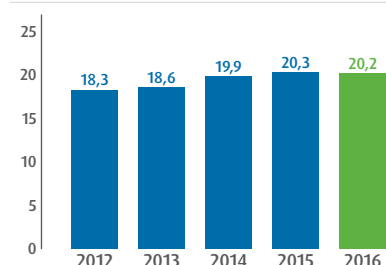
## EBIT RÉCURRENT

Millions EUR



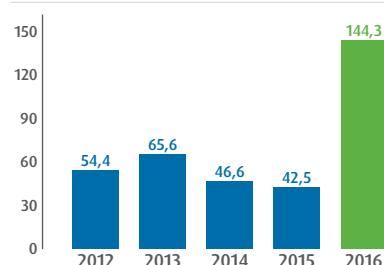
## FRAIS DE R&amp;D

Millions EUR

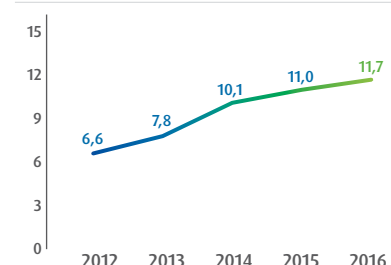


## INVESTISSEMENTS

Millions EUR

RENDEMENT DES CAPITAUX  
ENGAGÉS (ROCE)

%



## RAPPORT D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

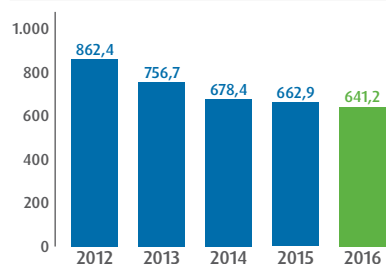
## RECYCLING

(en EUR millions sauf mention contraire)

	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires total	9.572,1	6.603,4	5.326,2	6.252,1	6.886,4
Revenus totaux (hors métal)	862,4	756,7	678,4	662,9	641,2
EBITDA récurrent	335,1	278,3	208,7	204,3	187,2
EBIT récurrent	279,6	220,5	148,6	141,5	124,9
EBIT total	272,3	220,5	141,2	132,5	115,5
Marge opérationnelle récurrente (en %)	32,4	29,2	21,9	21,3	19,5
Frais de recherche & développement	24,5	23,7	24,3	21,2	23,0
Investissements	78,1	93,7	63,8	83,0	72,3
Capitaux engagés, fin de période	495,4	520,5	411,7	465,9	498,1
Capitaux engagés, moyenne	465,9	496,1	472,6	460,2	474,5
Rendement des capitaux engagés (ROCE) (en %)	60,0	44,4	31,4	30,7	26,3
Effectifs, fin de période (entreprises globalement consolidées)	3.371	3.304	3.302	3.211	3.170

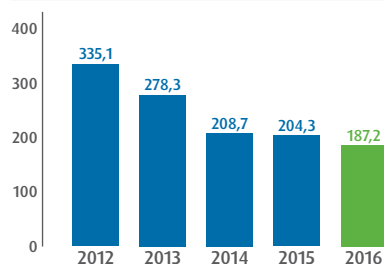
## REVENUS (HORS MÉTAL)

Millions EUR



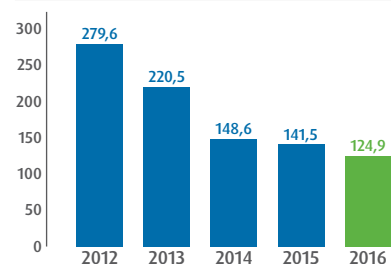
## EBITDA RÉCURRENT

Millions EUR



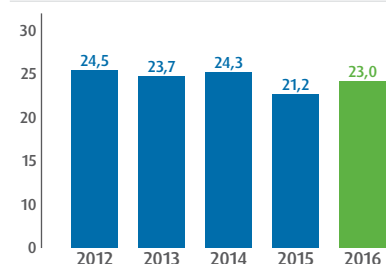
## EBIT RÉCURRENT

Millions EUR



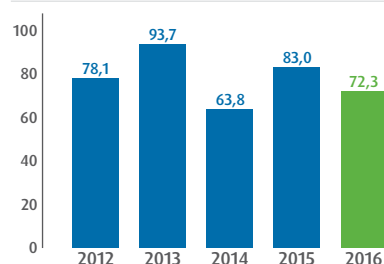
## FRAIS DE R&amp;D

Millions EUR

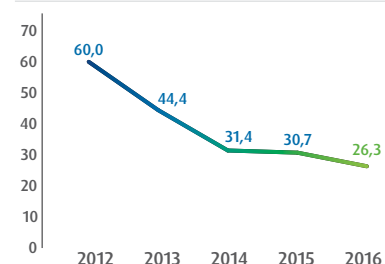


## INVESTISSEMENTS

Millions EUR

RENDEMENT DES CAPITAUX  
ENGAGÉS (ROCE)

%



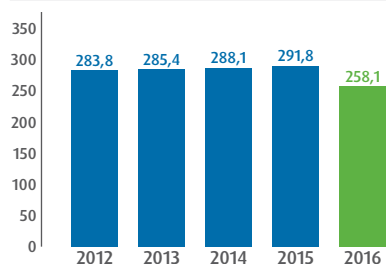
## ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES

(en EUR millions sauf mention contraire)

	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires total	664,9	647,4	709,0	744,7	652,6
Revenus totaux (hors métal)	283,8	285,4	288,1	291,8	258,1
EBITDA récurrent	27,4	28,3	36,9	39,6	30,7
EBIT récurrent	8,8	9,8	19,1	31,0	30,6
dont sociétés associées	0,6	0,4	1,3	0,7	0,9
EBIT total	12,1	(6,8)	19,7	19,6	(34,2)
Marge opérationnelle récurrente (en %)	2,9	3,3	6,2	10,4	11,5
Frais de recherche & développement	3,6	3,0	3,4	3,0	3,1
Investissements	17,5	21,5	21,3	27,5	14,5
Capitaux engagés, fin de période	243,4	231,2	264,2	199,3	99,2
Capitaux engagés, moyenne	253,3	244,4	251,2	207,6	153,1
Rendement des capitaux engagés (ROCE) (en %)	3,5	4,0	7,6	14,9	20,0
Effectifs, fin de période (entreprises globalement consolidées)	1.642	1.545	1.505	1.517	946
Effectifs, fin de période (entreprises associées)	488	502	501	508	420

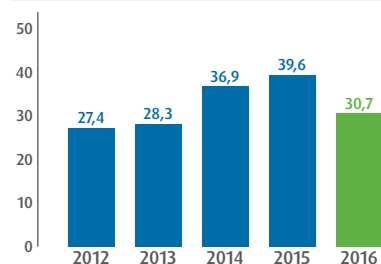
## REVENUS (HORS MÉTAL)

Millions EUR



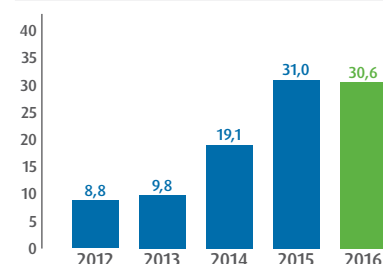
## EBITDA RÉCURRENT

Millions EUR



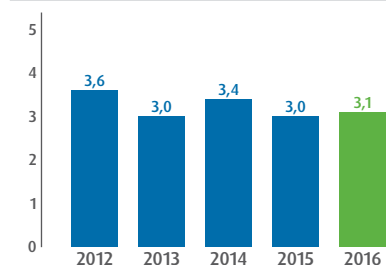
## EBIT RÉCURRENT

Millions EUR



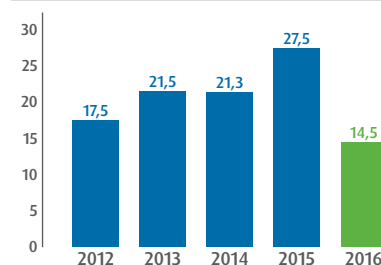
## FRAIS DE R&amp;D

Millions EUR

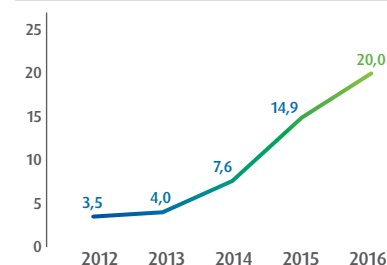


## INVESTISSEMENTS

Millions EUR

RENDEMENT DES CAPITAUX  
ENGAGÉS (ROCE)

%



## ÉTATS FINANCIERS

# Table des matières

### Comptes consolidés

Compte de résultats consolidé	
État consolidé des profits et pertes reconnus directement dans les capitaux propres	
Bilan consolidé	
État consolidé de l'évolution des capitaux propres	
Tableau de financement consolidé	

### Annexes aux comptes consolidés

F1	Base de la préparation	93
F2	Principes comptables	93
F3	Gestion des risques financiers	94
F4	Hypothèses clés et estimations comptables	95
F5	Entreprises du Groupe	96
F6	Conversion des états financiers libellés en devises étrangères	97
F7	Information sectorielle	98
F8	Regroupements d'entreprises	98
F9	Résultat d'exploitation	108
F10	Rémunérations et avantages sociaux	111
F11	Coûts financiers nets	113
F12	Produits des investissements financiers	115
F13	Impôts sur le résultat	116
F14	Immobilisations incorporelles autres que goodwill	120
F15	Goodwill	121
F16	Immobilisations corporelles	123
F17	Participations mises en équivalence	125
F18	Actifs financiers disponibles à la vente et prêts octroyés	126
F19	Stocks	127
F20	Créances commerciales et autres créances	128
F21	Impôts différés	129
F22	Liquidités et quasi-liquidités	130
F23	Écarts de conversion et autres réserves	131
F24	Dettes financières	132
F25	Dettes commerciales et autres dettes	133
F26	Liquidité des dettes financières	135
F27	Provisions pour avantages sociaux	136
F28	Plans d'options sur actions accordés par la société	137
F29	Provisions environnementales	139
F30	Provisions pour autres risques et charges	140

F31	Capitaux engagés	152
F32	Instruments financiers par catégorie	153
F33	Juste valeur des instruments financiers	157
F34	Annexes au tableau de financement consolidé	160
F35	Droits et engagements	162
F36	Passifs latents	163
F37	Parties liées	163
F38	Événements importants survenus après la clôture	164
F39	Bénéfice par action	164
F40	Évolution des normes IFRS	165
F41	Rémunération du commissaire réviseur	166
F42	Activités non-continué	166

### Comptes annuels abrégés de la société mère 169

### Déclaration de responsabilité de la direction 172





## ÉTATS FINANCIERS

# Comptes consolidés

### COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

EUR milliers	ANNEXES	2015	2016
Chiffre d'affaires	F9	9.697.685	10.443.541
Autres produits d'exploitation	F9	58.030	59.813
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>9.755.715</b>	<b>10.503.354</b>
Approvisionnements et matières premières	F9	(8.316.334)	(9.040.437)
Rémunérations et avantages sociaux	F10	(640.390)	(636.071)
Amortissements et réductions de valeur	F9	(218.842)	(192.278)
Autres charges d'exploitation	F9	(354.338)	(379.664)
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>(9.529.903)</b>	<b>(10.248.451)</b>
Produits / pertes des investissements financiers	F12	(2.580)	(5.937)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>223.232</b>	<b>248.966</b>
Produits financiers	F11	4.063	4.829
Charges financières	F11	(16.580)	(19.962)
Résultat de change	F11	(12.070)	(2.535)
Résultat des sociétés mises en équivalence	F17	9.827	16.786
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>208.472</b>	<b>248.084</b>
Impôts sur le résultat	F13	(47.736)	(56.420)
Résultat des activités continuées		160.736	191.663
Résultat des activités non-continuées*	F42	16.423	(50.303)
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>177.159</b>	<b>141.360</b>
dont part des minoritaires		7.934	10.636
dont part du Groupe		169.225	130.724
EUR			
Bénéfice par action, de base, pour activités continuées	F39	1,41	1,66
Bénéfice par action, de base, total	F39	1,56	1,20
Bénéfice par action, dilué, pour activités continuées	F39	1,41	1,65
Bénéfice par action, dilué, total	F39	1,55	1,19
Dividende par action		1,20	1,30

(\*) Attribuable aux actionnaires de ces sociétés.

Les annexes en pages 98 à 171 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES PROFITS ET PERTES RECONNUS DIRECTEMENT DANS LES CAPITAUX PROPRES

EUR milliers	ANNEXES	2015	2016
<b>Résultat des activités continuées</b>		<b>160.736</b>	<b>191.663</b>
<b>Autres éléments du résultat global non reclassifiables par le résultat</b>			
Mouvements des avantages postérieurs à l'emploi, découlant des réévaluations des prestations de pensions.		(16.450)	(27.638)
Mouvements des impôts différés reconnus directement dans les autres éléments du résultat global dans les capitaux propres		2.873	6.018
<b>Autres éléments du résultat global potentiellement reclassifiables par le résultat</b>			
Mouvements des réserves pour actifs financiers disponibles à la vente		(15.776)	111
Mouvements des réserves de couvertures stratégiques		(13.090)	35.991
Mouvements des impôts différés reconnus directement dans les autres éléments du résultat global dans les capitaux propres		4.474	(10.483)
Mouvements des écarts de conversion		(656)	30.226
<b>Autres éléments du résultat global des activités continuées</b>	F23	<b>(38.625)</b>	<b>34.225</b>
Résultat global provenant d'activités non-continuées		23.218	(55.378)
<b>Résultat global de la période</b>		<b>145.328</b>	<b>170.510</b>
dont part du Groupe		139.578	158.249
dont part des minoritaires		5.751	12.261

Les impôts différés reconnus directement en capitaux propres sont dus aux réserves pour couvertures stratégiques pour EUR -10,5 millions et aux avantages postérieurs à l'emploi pour EUR 6,0 millions.

Les annexes en pages 98 à 171 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## BILAN CONSOLIDÉ

EUR milliers	ANNEXES	31/12/2015	31/12/2016
<b>Actifs long terme</b>		<b>1.614.204</b>	<b>1.727.409</b>
Immobilisations incorporelles	F14, F15	251.791	305.340
Immobilisations corporelles	F16	1.022.591	1.070.403
Participations mises en équivalence	F17	189.802	195.332
Actifs financiers disponibles à la vente	F18	29.236	26.414
Prêts octroyés	F18	1.534	1.201
Créances commerciales et autres créances	F20	15.194	11.114
Impôts différés actifs	F21	104.057	117.605
<b>Actifs court terme</b>		<b>1.996.272</b>	<b>2.164.857</b>
Prêts octroyés	F18	2.654	14.787
Stocks	F19	1.053.669	1.188.822
Créances commerciales et autres créances	F20	829.805	844.271
Impôts à récupérer		35.659	32.517
Liquidités et quasi-liquidités	F22	74.486	84.460
<b>Actifs des activités non-continuéés</b>	F42	<b>419.599</b>	<b>253.484</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>4.030.075</b>	<b>4.145.751</b>
<b>Capitaux propres</b>		<b>1.784.970</b>	<b>1.848.045</b>
<b>Capitaux propres – Part du Groupe</b>		<b>1.698.721</b>	<b>1.829.014</b>
Capital et primes d'émission		502.862	502.862
Résultats reportés et réserves		1.501.290	1.559.969
Ecarts de conversion et autres réserves	F23	(175.518)	(144.200)
Actions détenues en propre		(129.913)	(89.616)
<b>Intérêts minoritaires</b>		<b>52.577</b>	<b>58.446</b>
<b>Eléments de résultat global des activités non-continuéés</b>		<b>33.671</b>	<b>(39.417)</b>
<b>Passifs long terme</b>		<b>490.243</b>	<b>491.290</b>
Provisions pour avantages sociaux	F27	312.357	337.907
Dettes financières	F24	71.298	24.394
Dettes commerciales et autres dettes	F25	24.654	41.656
Impôts différés passifs	F21	6.235	6.924
Provisions	F29, F30	75.699	80.409
<b>Passifs court terme</b>		<b>1.525.669</b>	<b>1.661.512</b>
Dettes financières	F24	338.871	400.786
Dettes commerciales et autres dettes	F25	1.095.371	1.161.371
Impôts à payer		54.889	57.666
Provisions	F29, F30	36.538	41.690
<b>Passifs des activités non-continuéés</b>	F42	<b>229.193</b>	<b>144.908</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>4.030.075</b>	<b>4.145.751</b>

Les annexes en pages 98 à 171 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ÉTAT CONSOLIDÉ DE L'ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES

EUR milliers	CAPITAL & PRIMES D'ÉMISSION	RÉSULTATS REPORTÉS	ECARTS DE CONVERSION & AUTRES RÉSERVES	ACTION DÉTENUES EN PROPRE	INTÉRÊTS MINORITAIRES	TOTAL DES ACTIVITÉS CONTINUÉES	ELÉMENTS DE RÉSULTAT GLOBAL DES ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES	TOTAL DES FONDS PROPRES
<b>Solde au début de la période 2015</b>	<b>502.862</b>	<b>1.458.344</b>	<b>(135.955)</b>	<b>(130.871)</b>	<b>45.301</b>	<b>1.739.681</b>	<b>10.452</b>	<b>1.750.134</b>
Résultat de la période	-	153.203	-	-	7.530	160.733	16.424	177.157
Autres éléments du résultat global	-	-	(36.335)	-	(2.290)	(38.625)	6.794	(31.831)
<b>Résultat global de la période</b>	<b>-</b>	<b>153.203</b>	<b>(36.335)</b>	<b>-</b>	<b>5.240</b>	<b>122.108</b>	<b>23.218</b>	<b>145.325</b>
Mouvements des réserves pour paiements en actions	-	-	5.841	-	-	5.841	-	5.841
Augmentation de capital	-	-	-	-	7.414	7.414	-	7.414
Dividendes	-	(108.601)	-	-	(5.377)	(113.978)	-	(113.978)
Transferts	-	(1.655)	(9.070)	10.725	-	-	-	-
Mouvements sur actions détenues en propre	-	-	-	(9.767)	-	(9.767)	-	(9.767)
<b>Solde à la fin de la période 2015</b>	<b>502.862</b>	<b>1.501.290</b>	<b>(175.518)</b>	<b>(129.913)</b>	<b>52.577</b>	<b>1.751.299</b>	<b>33.671</b>	<b>1.784.970</b>
Résultat de la période	-	181.203	-	-	10.460	191.663	(50.303)	141.360
Autres éléments du résultat global	-	-	32.513	-	1.712	34.225	(5.075)	29.150
<b>Résultat global de la période</b>	<b>-</b>	<b>181.203</b>	<b>32.513</b>	<b>-</b>	<b>12.172</b>	<b>225.888</b>	<b>(55.378)</b>	<b>170.510</b>
Mouvements des réserves pour paiements en actions	-	-	3.820	-	-	3.820	-	3.820
Dividendes	-	(141.769)	-	-	(4.747)	(146.515)	-	(146.515)
Transferts	-	6.839	(9.094)	2.255	-	-	-	-
Mouvements sur actions détenues en propre	-	-	-	38.041	-	38.041	-	38.041
Variation de périmètre	-	12.405	4.079	-	(1.557)	14.927	(17.708)	(2.781)
<b>Solde à la fin de la période 2016</b>	<b>502.862</b>	<b>1.559.969</b>	<b>(144.200)</b>	<b>(89.616)</b>	<b>58.446</b>	<b>1.887.460</b>	<b>(39.416)</b>	<b>1.848.045</b>

La réserve légale de EUR 50.000 milliers, incluse dans les résultats reportés, n'est pas distribuable.

Le capital social du Groupe au 31 décembre 2016 était composé de 112.000.000 actions sans valeur nominale.

Les annexes en pages 98 à 171 font partie intégrante des états financiers consolidés.

## TABLEAU DE FINANCEMENT CONSOLIDÉ

EUR milliers	2015	2016
Résultat des activités continuées	160.736	191.664
Ajustement pour résultat des sociétés mises en équivalence	(9.827)	(16.786)
Ajustement pour transactions non-cash	234.635	188.912
Ajustement pour éléments à présenter séparément ou à reclasser en trésorerie d'investissement ou en trésorerie de financement	50.707	66.731
Variation du besoin en fonds de roulement	(113.111)	13.253
<b>Cash-flow d'exploitation</b>	<b>323.139</b>	<b>443.778</b>
Dividendes reçus	23.921	8.517
Taxes payées durant la période	(80.931)	(65.301)
Subsides perçus	(981)	(2.270)
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION NETTE</b>	<b>265.148</b>	<b>384.723</b>
Acquisition d'immobilisations corporelles	(204.494)	(207.017)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(20.856)	(80.764)
Acquisition de participations consolidées, net des liquidités acquises	458	-
Acquisition/ augmentation de capital dans sociétés associées et joint-ventures	(1.764)	-
Acquisition d'immobilisations financières	(76)	(8.554)
Nouveaux prêts accordés	(3.252)	(13.000)
<b>Sous-total des acquisitions</b>	<b>(229.984)</b>	<b>(309.336)</b>
Cession d'immobilisations corporelles	2.121	4.337
Cession d'immobilisations incorporelles	1.739	778
Cession des participations consolidées et sociétés associées (net des liquidités cédées)	644	138.604
Diminution de capital dans sociétés associées et joint-ventures	220	-
Cession d'immobilisations financières	-	5.491
Remboursement de prêts	3.364	750
Transferts internes	-	(49.261)
<b>Sous-total des cessions</b>	<b>8.088</b>	<b>100.698</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(221.896)</b>	<b>(208.638)</b>
Changement de capital des minoritaires	3.457	-
Ventes (achats) d'actions détenues en propre	(9.767)	38.041
Intérêts reçus	3.714	3.258
Intérêts payés	(9.331)	(9.667)
Nouveaux emprunts et remboursements	26.837	6.490
Dividendes versés aux actionnaires Umicore	(108.638)	(138.266)
Dividendes versés aux minoritaires	(5.377)	(4.747)
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT</b>	<b>(99.104)</b>	<b>(104.891)</b>
Impact des variations de change	(17.300)	1.401
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>(73.153)</b>	<b>72.596</b>
<b>Situation nette de trésorerie à l'ouverture des activités continuées</b>	<b>102.943</b>	<b>66.167</b>
<b>Impact du financement final pour les sociétés non continuées</b>	<b>36.378</b>	<b>(67.488)</b>
<b>Situation nette de trésorerie à la clôture des activités continuées</b>	<b>66.167</b>	<b>71.275</b>
<b>Trésorerie transférée aux activités non-continuées</b>	<b>37.872</b>	<b>45.325</b>
dont liquidités et quasi-liquidités	112.358	129.785
dont découverts bancaires	(8.318)	(13.185)

Les annexes en pages 98 à 171 font partie intégrante des états financiers consolidés.

# Annexes aux comptes consolidés



La publication des comptes annuels consolidés, ainsi que du rapport de gestion préparé conformément à l'article 119 du code des sociétés et repris aux pages 1 à 54 et 86 à 172, pour la période comptable se terminant le 31 décembre 2016 a été autorisée par le Conseil d'administration d'Umicore le 9 mars 2017. Ces états financiers consolidés ont été préparés conformément aux réglementations et aux lois applicables aux états financiers consolidés des sociétés belges. Ils comprennent les états financiers de la société consolidante et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les sociétés mises en équivalence.

## F1 BASE DE LA PRÉPARATION

Le Groupe présente ses états financiers conformément à tous les IFRS adoptés par l'Union Européenne (UE).

Les états financiers consolidés sont présentés en milliers d'euros, arrondis au millier le plus proche. Ils sont préparés sur base du coût historique, à l'exception de ce qui est mesuré à la juste valeur.

## F2 PRINCIPES COMPTABLES

### 2.1 PRINCIPES DE CONSOLIDATION ET DE SEGMENTATION

#### 2.1.1 FILIALES

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités structurées) pour lesquelles le groupe détient le contrôle. Le Groupe détient le contrôle lorsque celui-ci est exposé à, ou a droit à, des rendements variables en raison de son implication dans l'entité et à la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influencer sur le montant de ces rendements. Les filiales sont consolidées par intégration globale dès la date de transfert du contrôle au Groupe. Celles-ci sont déconsolidées dès que le contrôle cesse.

Une liste des principales filiales du Groupe à la date de clôture est fournie à l'annexe F5.

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition lors de regroupements d'entreprises. La contrepartie transférée pour l'acquisition d'une filiale est la juste valeur des actifs transférés, des dettes contractées à l'égard des détenteurs antérieurs de l'entreprise acquise et des parts de capitaux propres émises par le Groupe. La contrepartie transférée inclut la juste valeur de tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie conditionnel. Les actifs identifiables acquis et les passifs et passifs éventuels assumés lors d'un regroupement d'entreprises sont initialement évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Le Groupe reconnaît tout intérêt minoritaire dans l'entreprise acquise au cas par cas, soit à la juste valeur soit à la part proportionnelle de la participation minoritaire des montants comptabilisés des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise. Les coûts liés à l'acquisition sont comptabilisés en charges.

Si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, la valeur comptable à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue de l'acquéreur dans l'entreprise acquise est réévaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition ; les gains ou pertes résultant de cette réévaluation sont comptabilisés en résultat.

Toute contrepartie éventuelle transférée par le Groupe est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. Les variations ultérieures de la juste valeur de la contrepartie éventuelle qui est un actif ou un passif sont comptabilisées en résultat.

Une contrepartie éventuelle qui est classée en fonds propres n'est pas réévaluée et son règlement ultérieur est comptabilisé en capitaux propres.

Les transactions intra-groupe, soldes et gains non réalisés sur les transactions entre sociétés du Groupe sont éliminés. Les pertes non réalisées sont aussi éliminées. Au besoin, les règles comptables des filiales ont été adaptées pour assurer la cohérence avec celles du Groupe Umicore.

IFRS 5 (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités non-continues) ne spécifie pas le traitement relatif à l'élimination des transactions intra-groupe entre les opérations continues et non-continues. Umicore a adopté comme principe comptable de ne pas éliminer les transactions intra-groupe dans le compte de résultats entre les opérations continues et non-continues. En ce qui concerne le bilan cependant, IFRS 10 (Etats financiers consolidés) contourne IFRS 5 et requiert que toutes les transactions intra-groupe soient éliminées, y compris entre les activités continues et non-continues.

#### 2.1.2 MODIFICATION DU POURCENTAGE D'INTÉRÊTS DANS DES FILIALES SANS CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Les transactions avec des intérêts minoritaires qui ne résultent pas en perte de contrôle sont comptabilisées comme des transactions en fonds propres c'est-à-dire comme des transactions avec les propriétaires en leur qualité de propriétaires. La différence entre la juste valeur de la contrepartie payée et la part correspondante acquise de la valeur comptable de l'actif net de la filiale est enregistrée dans les capitaux propres. Les gains ou pertes sur cessions d'intérêts minoritaires sont également comptabilisés en capitaux propres.



### 2.1.3 CESSION DE FILIALES

Lorsque le Groupe cesse d'avoir le contrôle, toute participation résiduelle est réévaluée à sa juste valeur à la date de la perte du contrôle, avec le changement de la valeur comptable reconnu en résultats. La juste valeur est la valeur comptable initiale pour une comptabilisation future des intérêts résiduels comme société associée, coentreprise ou actif financier. En outre, les montants précédemment comptabilisés dans les autres éléments du résultat global à l'égard de cette entité sont comptabilisés comme si le Groupe avait directement vendu les actifs ou passifs correspondants. Cela pourrait signifier que des montants précédemment comptabilisés dans les autres éléments du résultat global soient reclassés dans le compte de résultats.

### 2.1.4 ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les entreprises associées concernent toutes les entités sur lesquelles le Groupe a une influence notable mais pas le contrôle. C'est en général le cas si la société détient entre 20 et 50% des droits de vote. Les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Selon la méthode de mise en équivalence, l'investissement est initialement reconnu à son coût et la valeur comptable est augmentée ou diminuée pour reconnaître la part de l'investisseur dans le résultat net de l'entreprise associée après la date d'acquisition. L'investissement du Groupe dans une entreprise associée inclut le goodwill identifié lors de l'acquisition. Si le pourcentage d'intérêt dans une entreprise associée est réduit mais que l'influence notable est maintenue, seule une quote-part des montants précédemment comptabilisés dans les autres éléments du résultat global est reclassée dans le compte de résultats si approprié. La part du Groupe dans les résultats après acquisition est comptabilisée dans le compte de résultats, et la part des mouvements après acquisition dans les autres éléments du résultat global est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global avec un ajustement correspondant de la valeur comptable de l'investissement. Lorsque la part du Groupe dans les pertes d'une société associée est égale ou supérieure à sa participation dans l'entreprise associée, y compris les autres créances non garanties, le Groupe ne reconnaît pas d'autres pertes, sauf s'il a contracté des obligations juridiques ou implicites ou effectué des paiements au nom de l'associé. Le groupe détermine à chaque date de clôture s'il existe une preuve objective que l'investissement dans l'entreprise associée est réduit de valeur. Si c'est le cas, le groupe calcule le montant de la réduction de valeur comme étant la différence entre la valeur recouvrable et la valeur comptable et reconnaît le montant dans la part du Groupe du résultat des sociétés associées dans le compte de résultats.

Les profits et pertes résultant des transactions upstream et downstream entre le Groupe et ses entreprises associées ne sont comptabilisés dans les états financiers du groupe que pour la partie des intérêts de l'investisseur indépendants des entreprises associées. Les pertes non réalisées sont éliminées sauf si la transaction indique une réduction de valeur de l'actif transféré. Les règles comptables des entreprises associées ont été adaptées si nécessaire pour assurer la cohérence avec les règles adoptées par le Groupe. Les gains et pertes de dilution découlant des investissements dans des entreprises associées sont comptabilisés dans le compte de résultats.

### 2.1.5 PARTENARIATS

Le Groupe applique IFRS 11 pour tous ses partenariats. Selon IFRS 11, les partenariats sont classifiés soit en activités communes soit en coentreprises. Le Groupe a évalué la nature de ses partenariats et conclut que ceux-ci sont uniquement des coentreprises. Les coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Selon la méthode de mise en équivalence, les intérêts dans des coentreprises sont initialement comptabilisés au coût et ajustés par après pour reconnaître la part du Groupe dans le résultat après acquisition et les mouvements dans les autres éléments du résultat global.

Lorsque la part du Groupe dans les pertes d'une coentreprise est égale ou supérieure à ses intérêts dans les coentreprises (qui comprend les intérêts à long terme qui, en substance, font partie de l'investissement net du groupe dans les coentreprises), le Groupe ne reconnaît pas de nouvelles pertes, sauf si elle a contracté des obligations ou effectué des paiements au nom des coentreprises. Les gains non réalisés sur les transactions entre le Groupe et ses coentreprises sont éliminés à hauteur de la participation du groupe dans les coentreprises. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction indique une réduction de valeur de l'actif transféré. Les règles comptables des coentreprises ont été adaptées si nécessaire pour assurer la cohérence avec les règles adoptées par le Groupe.

### 2.1.6 INFORMATION SECTORIELLE

L'annexe F7 présente l'information sectorielle conformément à IFRS 8. Umicore est organisée en business units.

Les secteurs d'activités sous IFRS 8 chez Umicore sont différenciés selon des facteurs de croissance dans les activités de Catalysis, Energy & Surface Technologies et Recycling.



Cette segmentation anticipe également le désinvestissement planifié des activités relatives au zinc. Les secteurs d'activités Building Products et Zinc Chemicals font partie des activités non-continué jusqu'à leur sortie effective du Groupe. Zinc Chemicals a été vendu effectivement à la fin du mois d'octobre 2016.

Le secteur d'activités Catalysis produit des catalyseurs pour l'industrie automobile afin de réduire les émissions de moteurs légers et lourds ainsi que des produits catalytiques utilisés dans les processus chimiques dans l'industrie chimique et les sciences de la vie. Ces catalyseurs sont principalement basés sur des métaux PGM. Le secteur d'activités Energy & Surface Technologies se focalise principalement sur des matériaux utilisés dans des marchés en croissance pour les batteries rechargeables tant pour les appareils électroniques portables que pour les véhicules hybrides, et l'énergie solaire. Ce secteur offre aussi des produits pour le traitement de surface dans l'industrie telle que la construction et l'électronique. Ses produits sont principalement basés sur le cobalt, le nickel, le germanium et l'indium. Le secteur d'activités Recycling couvre un large spectre de métaux précieux et autres métaux venant de nombreux déchets et résidus industriels. Les opérations Recycling s'étendent également à la production de matériaux de bijouterie (incluant les services de recyclage) ainsi qu'au recyclage de batteries rechargeables. Ce secteur offre également des produits pour des applications variées telles que les applications chimiques, électriques, électroniques, automobiles et verres spéciaux. Tous les produits utilisent les métaux précieux pour renforcer les capacités des produits spécifiques.

Corporate couvre les activités corporate, les fonctions opérationnelles partagées ainsi que les activités Recherche et Développement du Groupe. La part minoritaire du Groupe dans Element Six Abrasives fait aussi partie de Corporate.

Les secteurs d'activités rapportés sont cohérents avec ceux utilisés dans le reporting interne fourni au Conseil d'administration et au Comité de direction.

Les résultats, actifs et passifs d'un secteur d'activités incluent des éléments directement attribuables au secteur ainsi que des éléments qui peuvent être raisonnablement alloués à celui-ci. La tarification des ventes intersectorielles repose sur un système de prix de transfert entre sociétés indépendantes. En l'absence de références de prix de marché pertinents, des mécanismes de prix coûtant majoré ont été utilisés.

Les sociétés associées sont allouées au secteur d'activité qui correspond le mieux à leur activité.

## 2.2 COMPTABILITÉ D'INFLATION

Pour l'exercice en cours, le Groupe Umicore ne comprend aucune filiale dont les comptes sont établis dans la devise d'une économie hyper-inflationniste.

## 2.3 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS EN DEVICES ÉTRANGÈRES

Devise fonctionnelle : les états financiers de chaque entité du Groupe sont établis dans la devise représentant au mieux la substance économique des événements et circonstances sous-jacents à cette entité (la devise fonctionnelle). Les états financiers consolidés sont présentés en euros, devise fonctionnelle de la société mère. Pour les besoins de la consolidation du Groupe et de ses filiales, les états financiers sont convertis comme suit :

- les actifs et passifs au taux de clôture, publié par la Banque Centrale Européenne ;
- les produits et les charges au taux moyen de l'année ;
- les éléments des capitaux propres au taux de change historique.

Les différences de change résultant de la conversion des investissements nets dans les filiales, joint-ventures et entreprises associées étrangères au taux de clôture sont comptabilisées dans les capitaux propres, sous la rubrique "Écarts de conversion".

Lorsqu'une entité est liquidée ou vendue, les différences de change qui étaient enregistrées dans les capitaux propres sont reconnues dans le compte de résultats comme faisant partie du gain ou de la perte sur la vente.

Le goodwill et la mise à leur juste valeur des actifs et passifs provenant de l'acquisition d'entités étrangères sont traités comme des actifs et passifs en devise locale de l'entité concernée et sont convertis au taux de clôture.

## 2.4 TRANSACTIONS EN DEVICES ÉTRANGÈRES

Les transactions en devises étrangères sont d'abord comptabilisées dans la devise fonctionnelle de chaque entité au taux de change en vigueur à la date de la transaction. La date de transaction est la date à laquelle la transaction peut être reconnue. Pour des raisons pratiques, un taux qui s'approche du taux actuel à la date de la transaction est utilisé pour certaines opérations, par exemple un taux moyen pour la semaine ou le mois dans lequel la transaction se déroule.





Ensuite, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au taux en vigueur à la date de clôture du bilan.

Les gains et pertes résultant des transactions en devises étrangères et de la conversion des actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont comptabilisés comme résultats financiers dans le compte de résultats.

Pour couvrir son exposition à certains risques de change, la société a conclu certains contrats à terme et options (voir point 2.21. Instruments de couverture).

## 2.5 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont reprises au bilan à leur coût historique, déduction faite des amortissements cumulés et des réductions de valeur.

Les coûts comprennent tous les coûts directs ainsi qu'une part adéquate des coûts indirects encourus pour mettre l'actif en état de remplir la fonction qui lui est impartie.

Conformément à l'IAS 23, les coûts d'emprunt directement associés à des investissements sont capitalisés avec l'actif concerné. Les coûts d'emprunt qui ne peuvent être liés directement à un investissement sont pris en charge au moment où ils sont encourus. Les coûts de réparation et d'entretien qui ne permettent pas d'augmenter les avantages économiques futurs des actifs sont pris en charge lorsqu'ils sont encourus. Dans le cas contraire, ils sont incorporés comme éléments séparés dans les immobilisations corporelles. Les éléments qui sont régulièrement remplacés sont comptabilisés séparément vu que leur durée de vie est différente de celle des autres rubriques reprises dans les immobilisations corporelles auxquelles elles se rapportent. Les installations d'Umicore étant des installations industrielles très complexes et très spécifiques, elles ne possèdent pas de valeur résiduelle de vente en tant qu'équipement isolé. Pour cette raison, les montants d'amortissement sont déterminés en se basant sur une valeur résiduelle en fin de vie nulle.

La méthode de l'amortissement linéaire est appliquée pendant la durée de vie utile estimée des actifs. La durée de vie est la période de temps pendant laquelle l'entreprise s'attend à utiliser l'actif. Les durées de vie utilisées sont définies pour chaque type d'immobilisation comme suit :

Dans le cas d'acquisition ou de construction de nouveaux actifs, la durée de vie résiduelle est évaluée séparément au moment de la demande d'investissement et peut être différente des valeurs standard reprises ci-dessus.

La direction détermine la durée de vie résiduelle estimée des immobilisations corporelles et par conséquent, le niveau des charges d'amortissements. Elle utilise des estimations standard, basées sur une combinaison de durabilité physique et de cycle de vie des produits. La durée de vie résiduelle peut varier de manière importante en fonction d'innovations technologiques, d'évolutions du marché ou d'actions des concurrents. La direction augmente la charge d'amortissement des actifs dont la durée de vie a été réduite et réduit la valeur des actifs techniquement obsolètes ou non stratégiques qui ont été abandonnés ou vendus.

Les droits d'usage de terrains sont inclus dans les immobilisations corporelles et amortis linéairement sur la durée du contrat.

	ANS
<b>Terrains</b>	Non amortissables
<b>Bâtiments</b>	
Bâtiments industriels	20
Améliorations aux Bâtiments	10
Autres Bâtiments, tels que bureaux et laboratoires	40
Maisons et immeubles d'habitation	40
<b>Installations, machines et outillage</b>	10
Fours	7
Petit outillage	5
<b>Mobilier et matériel roulant</b>	
Matériel roulant	5
Matériel de manutention mobile	7
Matériel informatique	3-5
Mobilier et Matériel de bureau	5-10



## 2.6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET COÛTS DES TRANSACTIONS EN CAPITAL

### 2.6.1 COÛTS DES TRANSACTIONS EN CAPITAL

Les frais de constitution et d'augmentation de capital sont déduits des fonds propres.

### 2.6.2 GOODWILL

Le goodwill représente l'excédent du coût d'acquisition d'une filiale, entreprise associée ou entité contrôlée conjointement par rapport à la part du Groupe dans la juste valeur de l'actif et du passif identifiables de celle-ci à la date d'acquisition. Les goodwills sont reconnus à leur valeur historique déduction faite d'éventuelles réductions de valeur cumulées.

Dans le bilan, le goodwill sur entreprises associées et joint-ventures figure au poste "Participations mises en équivalence", avec l'investissement lui-même.

Pour l'évaluation de la réduction de valeur, le goodwill est alloué à une unité génératrice de trésorerie. À chaque clôture du bilan, les unités génératrices de trésorerie sont examinées pour y détecter des indices de réductions de valeur potentielles. Cela signifie qu'une analyse est faite pour déterminer si la valeur comptable du goodwill alloué à une unité génératrice de trésorerie est entièrement récupérable. Si tel n'est pas le cas, une réduction de valeur sera prise et reconnue en compte de résultats. Ces réductions de valeur ne sont jamais extournées.

L'excédent de la part de l'acquéreur dans la juste valeur de l'actif net acquis sur le coût d'acquisition est reconnu immédiatement dans le compte de résultats.

### 2.6.3 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les coûts de recherche exposés dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques ou technologiques sont comptabilisés en charges, dans la période où ils sont encourus.

Les coûts de développement représentent le coût de la conception de produits nouveaux ou substantiellement améliorés ainsi que des procédés préalables à la production ou l'utilisation commerciale. Ils sont portés au bilan si, entre autres choses, les conditions suivantes sont remplies :

- l'immobilisation incorporelle est à même de générer des bénéfices économiques futurs, ou, en d'autres termes, son potentiel commercial est clairement démontré ;
- les coûts liés au procédé ou au produit sont clairement identifiables et mesurables de façon fiable.

S'il est difficile de distinguer clairement les coûts de recherche et de développement, ils sont considérés comme coûts de recherche. Si les coûts de développement sont immobilisés, ils font l'objet d'un amortissement linéaire sur la période de bénéfice escomptée, généralement 5 ans.

### 2.6.4 DROIT D'ÉMISSION DE CO<sub>2</sub>

Dans le cadre du protocole de Kyoto, une troisième période relative aux droits d'émission a débuté, couvrant la période 2013-2020. De ce fait, le gouvernement flamand a octroyé des droits d'émissions aux sites flamandais de certaines sociétés, dont Umicore. Chaque année, fin février, un cinquième de ces droits d'émission est enregistré dans un registre officiel. Les mouvements sur ces droits d'émission sont enregistrés en immobilisations incorporelles suivant une procédure émise par la commission des normes comptables belges. Les gains enregistrés lors de la reconnaissance de ces droits d'émission à leur juste valeur sont différés et maintenus au bilan jusqu'à ce que les certificats soient utilisés ou vendus. Si, à la date de clôture, la valeur de marché des droits est inférieure à la valeur nette comptable, une réduction de valeur est comptabilisée. A chaque clôture le groupe évalue l'utilisation réelle de droits et enregistre une provision en conséquence. Les charges relatives à ces réductions de valeurs et / ou provisions sont compensées par la reconnaissance en parallèle d'une partie du produit différé lors de l'enregistrement original des droits d'émission. Umicore dispose historiquement des droits d'émissions nécessaires à la continuité de ses activités opérationnelles.

### 2.6.5 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles reprises ci-dessous sont enregistrées à leur coût historique, déduction faite des amortissements cumulés et des réductions de valeur :

- brevets et licences : amortis sur la période de protection légale avec un minimum de 5% (en général en 5 ans) ;
- portefeuille clients : généralement amortis en 5 ans ;
- logiciels ERP : amortis en 10 ans ;
- petits logiciels : amortis en 5 ans ;



Umicore n'a actuellement aucune immobilisation incorporelle avec une durée de vie infinie.

## 2.7 LEASING

### 2.7.1 LEASING FINANCIER

Le leasing, dans le cadre duquel la société assume l'essentiel des risques et des avantages inhérents à la propriété est considéré comme un leasing financier. Les leasings financiers sont repris à la valeur actuelle des paiements sous-jacents estimée au moment de la conclusion du leasing, ou à la valeur de marché estimée des biens si celle-ci est inférieure, diminuée des amortissements cumulés.

Tous les paiements à effectuer dans le cadre de tels contrats sont répartis entre les remboursements de la dette et une charge financière afin d'obtenir sur toute la durée du leasing un taux d'intérêt constant sur le solde de la dette. Les obligations correspondantes, hors intérêts, sont reprises en dettes financières long terme au passif du bilan. La part des paiements correspondant aux intérêts est prise en charge au compte de résultats sur la durée du leasing. Les immobilisations corporelles acquises dans le cadre de contrats de leasing financier sont amorties sur la durée du contrat de location ou sur leur durée d'utilité si celle-ci est plus courte.

### 2.7.2 LEASING OPÉRATIONNEL

Le leasing dans le cadre duquel l'essentiel des risques et avantages inhérents à la propriété du bien reste entre les mains du bailleur, est considéré comme un leasing opérationnel. Les paiements et reçus effectués à ce titre sont reconnus comme une charge opérationnelle ou un revenu dans le compte de résultats en utilisant la méthode linéaire.

Le groupe met et prend en leasing des métaux auprès de tiers pour des périodes spécifiques. Le groupe reçoit et paye des primes liées à ses transactions.

Les contrats de leasing de métaux sont conclus pour des périodes toujours inférieures à un an. Ces contrats sont repris dans les droits et engagements hors bilan.

## 2.8 ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE, EMPRUNTS ET CRÉANCES LONG TERME

Tous les mouvements dans les actifs financiers disponibles à la vente, les emprunts et les créances long terme sont comptabilisés à la date de l'opération.

Les actifs financiers disponibles à la vente sont enregistrés à leur juste valeur. Les gains et pertes non réalisés dus aux changements de juste valeur sont reconnus dans les capitaux propres en réserves pour actifs financiers. Lorsque ces actifs sont vendus ou réduits de valeur, le cumul des changements de juste valeur comptabilisés en capitaux propres est porté au compte de résultats. Les actifs financiers sont déreconnus lorsque les droits de recevoir des flux de liquidités des investissements ont expiré ou ont été transférés et que le Groupe a transféré tous les risques et rétributions liés à la propriété.

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti, déduction faite d'éventuelles réductions de valeur.

Les réductions de valeur sont enregistrées dans des comptes séparés et sont compensées avec la valeur brute dès qu'il n'y a plus aucune chance de récupérer la valeur de l'actif.

Les actions propres sont déduites des capitaux propres.

## 2.9 STOCKS

Les stocks sont comptabilisés au plus faible de leur coût d'acquisition ou de leur valeur nette de réalisation. Le coût d'acquisition comprend les coûts directs d'achat ou de fabrication et une allocation appropriée des frais généraux.

Les stocks se divisent en :

1. Produits de base avec couverture métaux
2. Produits de base sans couverture métaux
3. Consommables
4. Acomptes payés
5. Commandes en cours d'exécution.

Les produits de base avec couverture métaux sont des produits contenant des métaux sujets à des risques de fluctuations de prix et pour lesquels Umicore applique une politique de couverture de risques active afin de minimiser les effets négatifs potentiels sur la performance financière du Groupe. Le contenu métal est classé dans des catégories qui reflètent leur nature spécifique et leur utilité



commerciale entre autres les stocks permanents et les stocks de métaux disponibles à la vente. Selon la catégorie, des mécanismes de couverture appropriés sont appliqués. La méthode du coût moyen pondéré est appliquée par catégorie de stocks.

Les produits de base sans couverture métaux et les consommables sont également valorisés au coût moyen pondéré.

Des réductions de valeur sur stock sont reconnues quand la rotation est lente ou quand la valeur comptable dépasse la valeur nette réalisable, ce qui signifie le prix de vente estimé moins les coûts estimés d'exécution et les coûts estimés pour réaliser la vente. Les réductions de valeur sont présentées séparément.

Les acomptes payés sont des paiements aux fournisseurs sur des transactions pour lesquelles la livraison physique des biens n'a pas encore eu lieu. Ils sont comptabilisés à la valeur nominale.

Les commandes en cours d'exécution sont évaluées selon l'état d'avancement des travaux.

## 2.10 CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES

Les créances commerciales et autres créances sont valorisées au coût amorti ; c'est-à-dire, à la valeur actualisée nette du montant à recevoir. Si l'impact de l'actualisation n'est pas matériel, le montant reste évalué à sa valeur historique. Les créances non recouvrables sont réduites de valeur. Les réductions de valeurs sont enregistrées dans des comptes séparés et sont compensées avec la valeur brute dès qu'il n'y a plus aucune chance de récupérer la créance.

Les créances commerciales pour lesquelles substantiellement tous les risques et bénéfices ont été transférés ne sont pas reconnues au bilan. Cette rubrique comprend également la juste valeur positive des produits financiers dérivés.

## 2.11 LIQUIDITÉS ET QUASI-LIQUIDITÉS

La trésorerie comprend la caisse et les comptes à vue. Les quasi-liquidités sont des placements à court terme, très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de cash, qui ont une échéance inférieure ou égale à trois mois, et qui ne présentent pas un risque important de changement de valeur.

Ces éléments sont portés au bilan à leur valeur nominale ou au coût amorti. Les découverts bancaires sont inclus dans le passif court terme du bilan.

## 2.12 RÉDUCTIONS DE VALEUR DES ACTIFS

Les immobilisations corporelles, ainsi que les autres actifs à long terme, y compris les actifs financiers non détenus à des fins de transaction et les immobilisations incorporelles, sont revus afin de déterminer la nécessité d'enregistrer une réduction de valeur lorsque des événements ou changements dans les circonstances indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être entièrement récupérée. En présence d'une telle indication, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

La valeur recouvrable est le prix de vente net de l'actif ou sa valeur d'usage si celle-ci est plus élevée. Pour estimer le montant récupérable d'un actif individuel, la société détermine souvent le montant récupérable de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient.

Une réduction de valeur est immédiatement prise en charge lorsque la valeur comptable d'un actif dépasse la valeur recouvrable.

Une reprise de réduction de valeur est comptabilisée lorsqu'il apparaît que la réduction de valeur de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie n'est plus justifiée ou a diminué. Une réduction de valeur n'est reprise que dans la mesure où la valeur comptable de l'actif ne dépasse pas le montant tel qu'il serait apparu, après amortissements, si la réduction de valeur n'avait pas été prise en compte.

## 2.13 CAPITAL SOCIAL ET BÉNÉFICE REPORTÉ

### A. Rachat de capital

Lorsqu'une des sociétés du groupe rachète des actions de la société (actions détenues en propre), le montant versé en contrepartie, y compris les coûts marginaux directement attribuables nets d'impôt sur le résultat, est déduit des fonds propres dans la rubrique "actions détenues en propre". Aucun résultat n'est reconnu lors de l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation d'actions propres.

En cas de vente ou de réémission ultérieure de ces actions, les produits perçus, nets des coûts marginaux directement attribuables à la transaction et de l'incidence fiscale afférente, sont inclus dans les capitaux propres attribuables aux actionnaires de la Société.

B. Les coûts marginaux attribuables à l'émission de nouvelles actions sont enregistrés nets d'impôts dans les capitaux propres en déduction de la valeur d'émission.

C. Les dividendes de la société mère ne sont reconnus en dettes qu'après approbation par l'assemblée générale des actionnaires.



## 2.14 INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les intérêts minoritaires représentent la quote-part des tiers dans la juste valeur des actifs et passifs identifiables, comptabilisés lors de l'acquisition d'une filiale et attribuables à un tiers, ainsi que la proportion appropriée des profits et pertes ultérieurs.

Dans le compte de résultats, la participation minoritaire dans le bénéfice ou la perte de la société figure séparément de la part du Groupe dans le résultat consolidé.

## 2.15 PROVISIONS

Une provision est comptabilisée au bilan lorsque :

- une obligation (légale ou implicite) résulte d'un événement passé ;
- il est probable que des ressources devront être affectées à l'exécution de cette obligation ;
- il est possible de procéder à une estimation fiable du montant de l'obligation.

Une obligation implicite est une obligation qui résulte des actes de l'entreprise qui, sur base d'un modèle établi de pratiques passées ou de politiques affichées, a manifesté son intention d'accepter certaines responsabilités, suscitant en conséquence l'attente de la voir assumer ces responsabilités.

Le montant de la provision est la meilleure estimation possible de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle, à la clôture du bilan, en tenant compte de la probabilité de survenance de l'événement. Lorsque l'effet de la valeur temporelle de l'argent est matériel, le montant de la provision est égal à la valeur actualisée de la dépense considérée comme nécessaire pour éteindre l'obligation. Le résultat de l'actualisation annuelle éventuelle de la provision est comptabilisé en résultat financier.

Les principaux types de provision comprennent :

### 1. PROVISIONS POUR AVANTAGES SOCIAUX (VOIR POINT 2.16 AVANTAGES SOCIAUX)

### 2. OBLIGATIONS ENVIRONNEMENTALES

Les provisions environnementales sont établies sur base des obligations légales et implicites résultant d'événements passés, conformément à la politique environnementale affichée par la société et la législation en vigueur. Le montant total de la provision est comptabilisé au moment où l'événement sous-jacent surgit. Lorsque l'obligation est liée à la production / activité, la provision est reconnue progressivement en fonction de l'usage normal ou du niveau de production.

### 3. AUTRES PROVISIONS

Il s'agit ici des provisions pour litiges, contrats déficitaires, garanties, risques sur investissements en titres, et restructurations.

Une provision pour restructuration est constituée lorsque la société a approuvé un plan de restructuration formel et détaillé, et que la restructuration a commencé ou a été annoncée publiquement avant la clôture du bilan. Toute provision pour restructuration comprend uniquement les coûts directement liés à la restructuration, nécessairement occasionnés par la restructuration et non liés à l'activité poursuivie par l'entreprise.

## 2.16 AVANTAGES SOCIAUX

### 2.16.1 AVANTAGES À COURT TERME

Il s'agit ici des rémunérations et charges sociales, des vacances annuelles payées et des congés de maladie, des bonus et des avantages non financiers, pris en charge dans l'exercice. Les bonus sont octroyés à tous les cadres de la société, en fonction de la performance personnelle et d'indicateurs clés de performance financière. Le montant du bonus est comptabilisé en tant que charge, suivant une estimation à la clôture du bilan.

### 2.16.2 AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS À LA PENSION (PENSIONS, SOINS MÉDICAUX)

La société a mis en place plusieurs plans de pension et de soins médicaux, conformément aux conditions et pratiques des pays où elle opère. Ces régimes sont généralement financés par des paiements à des compagnies d'assurance ou à d'autres fonds de pension.

#### 2.16.2.1 RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

La société a pris en compte toutes ses obligations légales et implicites, tant dans le cadre des régimes à prestations définies que des pratiques informelles de la société.

Le montant inscrit au bilan est le résultat de calculs actuariels (en appliquant la méthode dite "projected unit credit"). Il représente la valeur actualisée des obligations liées aux régimes à prestations définies et diminuée de la juste valeur des actifs du régime.



Le coût des prestations passées est directement enregistré dans le compte de résultats depuis IAS 19 révisée.

Toutes les réévaluations relatives aux changements d'hypothèses actuarielles de régimes à prestations définies postérieurs à la pension, sont enregistrés dans l'état consolidé des profits et pertes reconnus directement en capitaux propres.

#### 2.16.2.2 RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES

La société paie des cotisations dans le cadre de plans d'assurance du régime public ou privé. Les cotisations sont prises en charge lorsqu'elles sont encourues et sont incluses dans les frais de personnel.

#### 2.16.3 AUTRES AVANTAGES À LONG TERME OCTROYÉS AU PERSONNEL (PRIMES D'ANCIENNETÉ)

Ces avantages sont provisionnés, à concurrence du coût escompté, sur la durée de l'emploi, suivant une méthode de comptabilisation semblable à celle des régimes de pension à prestations définies. Les obligations sont évaluées annuellement par des actuaires qualifiés et indépendants. Tous les gains et pertes actuariels sont immédiatement inscrits au compte de résultats.

#### 2.16.4 AVANTAGES EN CAS DE DÉPART (PLANS DE PRÉRETRAITE, AUTRES OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE FIN DE CONTRAT)

Ces avantages naissent lorsque la société décide de mettre fin au contrat d'un membre du personnel avant la date normale de sa retraite, ou lorsque l'employé accepte volontairement de partir en échange de ces avantages. Lorsqu'elles sont raisonnablement prévisibles suivant les conditions et pratiques des pays où la société opère, les obligations futures sont également comptabilisées.

Ces avantages sont provisionnés, à concurrence du coût escompté, sur la durée de l'emploi, suivant une méthode de comptabilisation semblable à celle des régimes de pension à prestations définies. Ces obligations sont évaluées annuellement par des actuaires qualifiés et indépendants. Tous les gains et pertes actuariels sont immédiatement inscrits au compte de résultats.

#### 2.16.5 RÉMUNÉRATIONS EN ACTIONS OU LIÉES AUX ACTIONS (PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS IFRS 2)

Différents programmes d'options sur actions et de plans d'actions permettent au personnel de la société et à ses cadres supérieurs d'acquiescer ou d'obtenir des parts de la société.

Le prix d'exercice des options ou des actions est égal à la valeur de marché des actions (sous-jacentes) à la date d'octroi des options. Lorsque des options sont exercées, des actions détenues en propre sont délivrées au bénéficiaire. Pour les plans d'actions, les actions sont données au bénéficiaire à partir d'actions détenues en propre existantes. Dans les deux cas, les fonds propres sont augmentés à concurrence des montants reçus correspondant au prix d'exercice.

Les options et actions sont irrévocablement acquises dès leur date d'octroi. Leur juste valeur est reconnue comme une charge sociale avec une augmentation correspondante de la réserve pour paiements fondés sur des actions. Pour les options, la charge à reconnaître est calculée par un actuaire suivant un modèle tenant compte de toutes les caractéristiques des options, de la volatilité de l'action sous-jacente et d'une estimation du calendrier d'exercice.

Tant que les options octroyées n'ont pas été exercées, la juste valeur est reconnue dans "l'État de l'Évolution des Fonds Propres" sous la ligne "Réserve pour paiements en actions". La valeur des options exercées pendant la période est transférée en réserves.

#### 2.16.6 PRÉSENTATION

L'impact des avantages du personnel sur le résultat est comptabilisé en résultat opérationnel sauf les intérêts et les effets de l'actualisation qui sont repris en résultats financiers.

### 2.17 DETTES FINANCIÈRES

Tous les mouvements dans les dettes financières sont comptabilisés à la date de l'opération.

Les emprunts sont initialement enregistrés à la valeur des montants perçus, nets des coûts de transaction encourus. Ensuite, ils sont valorisés à leur coût amorti, suivant la méthode du taux d'intérêt effectif. Le coût amorti est calculé en tenant compte des frais d'émission éventuels, ristournes et primes d'émission. Toute différence entre le coût et la valeur de rachat est inscrite au compte de résultats à partir du remboursement.

### 2.18 DETTES COMMERCIALES ET AUTRES DETTES

Les dettes commerciales et autres dettes sont valorisées au coût amorti ; c'est-à-dire, à la valeur actualisée nette du montant à payer. Si l'impact de l'actualisation n'est pas matériel, le montant reste évalué à sa valeur historique.

Cette rubrique comprend également la juste valeur négative des produits financiers dérivés.



## 2.19 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

L'impôt sur le résultat de l'exercice comprend l'impôt courant et différé. Ces impôts sont calculés conformément aux règles fiscales en vigueur dans chaque pays où la société opère.

L'impôt courant est le montant des impôts à payer sur les revenus imposables de l'année écoulée ainsi que tout ajustement aux impôts payés (ou à récupérer) relatifs aux années antérieures. Il est calculé en utilisant le taux d'imposition en vigueur à la date de clôture.

Les impôts à payer sont déterminés sur base des lois et règlements fiscaux en vigueur dans chaque juridiction dans laquelle le Groupe opère. Les positions fiscales prises sont considérées comme supportables par le Groupe et sont conçues pour résister aux défis des autorités fiscales. Toutefois, il est clair que certaines positions fiscales peuvent être incertaines et peuvent inclure des interprétations de lois fiscales complexes. De plus, certaines filiales du Groupe peuvent subir des contrôles fiscaux relatifs aux années précédentes et qui peuvent prendre un certain temps. Le Groupe évalue sa position fiscale individuellement et régulièrement et si les impôts à payer diffèrent des montants estimés initialement, la différence est corrigée l'année pendant laquelle elle est déterminée.

L'impôt différé est calculé suivant la méthode du report variable (liability method) sur les différences temporaires entre la base fiscale de l'actif et du passif et leur valeur comptable telle qu'elle figure dans les états financiers. Ces impôts sont déterminés suivant les taux d'imposition en vigueur à la date de clôture ou au taux futur annoncé formellement par le gouvernement.

L'impôt différé actif n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que des produits futurs imposables seront disponibles pour y imputer les différences temporaires.

Les impôts différés actifs et passifs sont soldés et présentés nets uniquement lorsqu'ils concernent des sommes exigées par les mêmes autorités fiscales de la même entité taxable.

## 2.20 PRODUITS

### 2.20.1 MARCHANDISES VENDUES ET SERVICES RENDUS

Les produits de la vente de biens issus d'activités de transformation sont comptabilisés lorsque les risques et les avantages significatifs relatifs à la propriété ont été transférés à l'acheteur, et qu'il ne subsiste pas d'incertitude significative quant au recouvrement du prix dû, aux frais associés ou à l'éventuel retour des biens.

Les produits des activités de raffinage et les services sont comptabilisés en fonction du stade d'achèvement de la transaction, lorsqu'il peut être mesuré avec fiabilité.

### 2.20.2 SUBSIDES

Un subside est d'abord comptabilisé au bilan comme revenu à recevoir lorsque l'on est raisonnablement sûr de le percevoir et de remplir les conditions y afférant. Les subsides sont comptabilisés dans le compte de résultats sur la période correspondant aux coûts qu'ils doivent compenser.

## 2.21 INSTRUMENTS DE COUVERTURE

La société utilise des produits dérivés dans le but de réduire l'exposition aux fluctuations des taux de change, des prix des métaux, des taux d'intérêts et des autres risques du marché. La société utilise principalement des contrats au comptant et à terme pour couvrir les risques liés aux métaux et aux devises, tandis que des swaps couvrent les risques liés aux taux d'intérêts. Les opérations effectuées sur les marchés à terme ne sont pas de nature spéculative.

### 2.21.1 RISQUES TRANSACTIONNELS – COUVERTURE EN JUSTE VALEUR

Les produits dérivés utilisés afin de protéger la juste valeur des éléments qu'ils couvrent (actifs, passifs et engagements fermes), sont initialement comptabilisés à la juste valeur à la date de l'opération.

Les produits dérivés sont ensuite inscrits au bilan à leur juste valeur, suivant le mécanisme "mark-to-market" (par référence au marché). Tous les profits et pertes des positions soldées sont immédiatement inscrits au compte de résultats, dans le résultat d'exploitation s'ils concernent les métaux et dans les résultats financiers dans tous les autres cas.

Les éléments couverts (essentiellement les engagements physiques et les stocks commerciaux) sont valorisés à la juste valeur lorsque la comptabilité de couverture peut être documentée conformément aux critères définis par IAS 39.

En l'absence de l'obtention de la comptabilité de couverture à juste valeur à la création, telle que définie par IAS 39, les éléments couverts sont maintenus au coût historique et restent soumis aux règles d'évaluation applicables aux éléments similaires : le plus bas du coût historique ou du prix du marché pour les stocks (IAS 2), les provisions pour contrats déficitaires pour les engagements physiques (IAS 37) (voir également le point 2.22 Effet IAS 39).



Lorsqu'une filiale ou une unité génératrice de trésorerie du Groupe acquiert du métal via un contrat dans le but de le revendre dans un délai très court, après la livraison, pour tirer profit de la fluctuation des prix des métaux, le stock est alors revalorisé à sa juste valeur via le compte de résultats et les engagements physiques ou papiers associés sont considérés comme produits dérivés et également revalorisés à leur juste valeur via le compte de résultats.

#### 2.21.2 RISQUES STRUCTURELS – COUVERTURE DES FLUX DE TRÉSORERIE

Les instruments financiers et produits dérivés destinés à la protection de flux de trésorerie futurs, sont désignés comme "cash flow hedges" dans la comptabilité de couverture.

La partie efficace des variations de la juste valeur d'instruments financiers satisfaisant aux critères de couverture de flux de trésorerie est comptabilisée dans les capitaux propres. Les montants cumulés dans les capitaux propres sont recyclés en compte de résultats au cours des périodes durant lesquelles l'élément couvert affecte le résultat.

Si l'occurrence de la transaction couverte n'est plus probable ou si la couverture devient inefficace, l'instrument de couverture correspondant est immédiatement clôturé. Tous les profits et pertes y afférant, en ce compris ceux qui étaient jusque-là maintenus en capitaux propres, sont enregistrés immédiatement au compte de résultats.

En l'absence de l'obtention de la comptabilisation de la couverture des flux de trésorerie à la création telle que définie par IAS 39, la juste valeur des instruments de couverture sous-jacent est reconnue dans le compte de résultat au lieu des capitaux propres et cela avant la réalisation de l'opération sous-jacente prévue ou engagée (voir également le point 2.22 Effet IAS 39).

#### 2.21.3 DÉRIVÉS INCORPORÉS

Les contrats exécutoires (le "contrat hôte") peuvent parfois contenir des dérivés incorporés. Les dérivés incorporés peuvent avoir pour conséquence de modifier les flux de trésorerie initialement prévus dans le contrat hôte en fonction du taux d'intérêt, du prix de l'instrument financier, du prix des matières, des taux de change ou de toute autre variable. Si le dérivé incorporé n'est pas fermement lié au contrat hôte, il est extrait du contrat hôte et comptabilisé séparément selon IAS 39. Le contrat hôte est comptabilisé selon la règle applicable au contrat exécutoire, ce qui signifie qu'il n'est reconnu au bilan ou au compte de résultats qu'au moment de la réalisation du contrat (voir également le point 2.22 Effet IAS 39).

### 2.22 RÉSULTATS NON RÉCURRENTS ET EFFET IAS 39

Les résultats non récurrents résultent principalement de mesures de restructuration, de réductions de valeur d'actifs et d'autres profits ou pertes provenant d'activités ou d'événement ne faisant résolument pas partie de l'activité ordinaire de la société.

L'effet IAS 39 résulte de différences temporaires en terme de revenus dues à la non application ou la non possibilité d'obtention de la comptabilité de couverture, telle que définie par IAS 39, aux :

- a) Instruments de couverture transactionnels. Ceci signifie que les éléments couverts ne peuvent plus être mesurés à la juste valeur mais restent soumis aux règles d'évaluation applicables aux éléments similaires : le plus faible du coût historique ou du prix du marché pour les stocks (IAS 2), les provisions pour contrats déficitaires pour les engagements physiques (IAS 37).
- b) Instruments de couverture structurels. Ceci signifie que la juste valeur de l'instrument de couverture lié est enregistrée dans le compte de résultats au lieu des capitaux propres et cela avant la réalisation de l'opération sous-jacente prévue ou engagée.
- c) Dérivés incorporés dans des contrats exécutoires. Ceci signifie que la juste valeur sur les dérivés incorporés est reconnue dans le compte de résultats à l'opposé du composant exécutoire pour lequel aucune mesure de la juste valeur n'est permise.

## F3 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Toutes les activités du Groupe sont exposées à divers risques, parmi lesquels l'évolution du prix des métaux, les taux de change, certaines conditions commerciales dictées par le marché et les taux d'intérêts, ainsi que les risques de crédit et les risques de liquidités. Le programme général de gestion des risques du Groupe vise à minimiser les effets de ces facteurs sur la performance financière de l'entreprise. A cet effet, des instruments financiers sont utilisés pour couvrir les risques.

### 3.1 RISQUES LIÉS AUX DEVISES

Pour Umicore, les risques liés aux devises sont de trois types distincts : structurel, transactionnel et de conversion.





### 3.1.1 RISQUE STRUCTUREL

Une partie des revenus d'Umicore est structurellement liée au dollar américain (USD) alors que la majorité des opérations se situent à l'extérieur de la zone USD (en particulier en Europe et en Asie). Tout changement dans le taux de change entre le dollar et l'euro ou toute autre devise non liée au dollar exerce un impact significatif sur les résultats de la société.

La majeure partie de cette exposition structurelle provient du fait que le prix des métaux est fixé en USD, ce qui se répercute sur la valeur en Euro des excédents de métaux récupérés dans les matières recyclables.

Une autre partie de cette exposition provient de revenus non liés au prix des métaux fixés en USD, tels que le raffinage et les primes produits. Pour cette partie, au taux de change en vigueur à la fin 2016 et excluant les couvertures, une appréciation de l'USD à hauteur de 1 cent USD par Euro est estimé entraîner une augmentation du résultat d'exploitation et du revenu de plus ou moins EUR 1,5 million par an. Inversement, un affaiblissement à hauteur de 1 cent USD par Euro entraînerait une baisse du résultat d'exploitation du même ordre.

Ce niveau de sensibilité est cependant une estimation quelque peu théorique, car souvent, le taux de change peut entraîner des modifications dans les conditions commerciales négociées en USD.

Dans une moindre mesure, à côté de la sensibilité USD par rapport à l'EUR, il existe également une certaine sensibilité structurelle et grandissante pour d'autres couples de devises, notamment l'USD et l'EUR par rapport au réal brésilien, au rand sud-africain, au yuan chinois et au won coréen.

#### Couverture structurelle des devises

Umicore a pour politique de couvrir son exposition structurelle au risque de change, soit en combinaison avec la couverture du risque métal, soit isolément, lorsque les taux de change ou le prix des métaux exprimés en euro sont historiquement élevés et que des marges attrayantes peuvent ainsi être assurées.

A fin décembre 2016, Umicore a certaines couvertures structurelles en place concernant la sensibilité devises non liée au prix des métaux pour notamment les paires de devises suivantes : EUR/USD, USD/KRW, EUR/ZAR, USD/ZAR et USD/CAD.

### 3.1.2 RISQUE TRANSACTIONNEL

L'entreprise est par ailleurs sujette à des risques transactionnels liés aux devises. Les taux de change peuvent en effet fluctuer entre le moment où le prix est fixé avec un client ou un fournisseur et celui du règlement de la transaction. La politique du Groupe est de couvrir le risque transactionnel de la manière la plus étendue possible, principalement par le biais de contrats à terme.

### 3.1.3 RISQUE DE CONVERSION

Umicore, entreprise internationale, possède des entités dont les résultats ne sont pas exprimés en euro. Lorsque les résultats et les bilans de ces entités sont consolidés dans les comptes du Groupe Umicore, la conversion de ces montants est exposée aux variations dans la valeur des devises locales contre l'euro, principalement l'USD, le real Brésilien, le won Coréen, le yuan Chinois et le rand d'Afrique du Sud. Bien qu'Umicore ne couvre pas systématiquement ces risques de conversion, elle pourrait conclure des couvertures de façon ad hoc.

## 3.2 RISQUES LIÉS AUX PRIX DES MÉTAUX

Les risques liés aux prix des métaux peuvent être répartis en trois catégories distinctes : structurels, transactionnels et les risques liés aux stocks.

### 3.2.1 RISQUE STRUCTUREL

Umicore encourt des risques structurels liés aux prix des métaux. Ces risques résultent principalement de l'impact qu'exercent les prix des métaux sur les frais de traitement ou tout autre composant du revenu qui fluctue avec le prix des métaux. La politique d'Umicore permet de couvrir son exposition au risque métal lorsque les prix des métaux exprimés dans la devise fonctionnelle des secteurs concernés sont historiquement élevés et que des marges attrayantes peuvent ainsi être assurées. L'ampleur de la couverture dépend de la liquidité des marchés concernés.

Le segment Recycling recycle du platine, palladium, rhodium, or et argent, mais également une série d'autres métaux précieux et de base. Dans ce segment, la sensibilité à court terme des revenus et du résultat opérationnel au prix des métaux précieux est matérielle. Cependant, étant donné la variabilité de l'approvisionnement en matières premières dans le temps et la durée variable des contrats de livraison négociés, il n'est pas approprié de fournir une sensibilité fixe à un métal en particulier. De manière générale, un prix des métaux plus élevé tend à améliorer les revenus du secteur d'activité Recycling. Umicore rencontre également



une sensibilité au prix des métaux dans ses autres secteurs d'activités (Catalysis, Energy & Surface Technologies et Activités non-continué) liée principalement aux composants revenu liés au prix des métaux et dépendant des métaux utilisés dans ces segments. Aussi dans les cas où un prix des métaux plus élevé apporte des bénéfices à court terme au profit de chacune des activités. Cependant, d'autres conditions commerciales, largement indépendantes du prix des métaux tels que les marges sur les produits, sont également d'importants et d'indépendants générateurs de revenus et de rentabilité.

### Couverture structurelle des métaux

Pour certains métaux cotés sur les marchés de produits dérivés, Umicore couvre une partie de son exposition métal future. Cette couverture est basée sur une documentation démontrant une grande probabilité des flux de trésorerie futurs basés sur le prix des métaux et découlant des contrats commerciaux conclus. Umicore a couvert une partie de son exposition métal future. A fin 2016, Umicore avait toujours des couvertures afin de couvrir les risques de prix futurs. Les contrats en cours sont principalement liés à la couverture de métaux précieux (l'or, l'argent et le platine) et des métaux de base (nickel, cuivre et plomb).

### 3.2.2 RISQUE TRANSACTIONNEL

Le Groupe est confronté à des risques transactionnels liés aux prix des métaux. La majorité de transactions liées aux métaux utilise des références globales du marché des métaux comme le London Metal Exchange. Si le prix sous-jacent des métaux était constant, le prix payé par Umicore pour les métaux contenus dans les matières premières serait imputé au client comme faisant partie du prix du produit. Cependant, suite au délai entre la conversion de matières premières achetées en produits et la vente de ces produits, la volatilité dans le prix de référence du métal crée des différences entre le prix payé pour le métal contenu et le prix reçu. Par conséquent, un risque transactionnel existe pour toutes variations du prix entre le moment où la matière première est achetée (le métal est "priced in") et le moment où le produit est vendu (le métal est "priced out").

Le Groupe a pour politique de couvrir le plus largement possible le risque transactionnel, essentiellement par des contrats à terme.

### 3.2.3 RISQUE LIÉ AUX STOCKS MÉTAL

Le Groupe fait face à des risques liés aux prix des métaux sur ses stocks permanents de métaux. Ce risque est lié à la valeur de marché du métal qui pourrait devenir inférieure à la valeur comptable de ces stocks. Umicore ne se couvre pas contre ces risques.

### 3.3 RISQUES LIÉS AUX TAUX D'INTÉRÊTS

L'exposition du Groupe aux changements de taux d'intérêt concerne sa dette financière. Fin décembre 2016, la dette financière brute du Groupe se chiffrait à EUR 425 millions, dont EUR 20 millions à taux fixe. En janvier 2013, le Groupe est entré dans un contrat de swap d'intérêt sur 5 ans, fixant le taux pour un montant de EUR 150 millions.

### 3.4 RISQUE DE CRÉDIT

#### Risque de crédit et concentration du risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de non paiement par une quelconque contrepartie suite à la vente de produits ou d'opérations de prêts de métaux. Pour la gestion de ce type de risque, Umicore a mis en place une politique de crédit basé sur des demandes de limites de crédit, des procédures d'approbation, un monitoring permanent de l'exposition et des procédures de rappel en cas de retard de paiement.

Le risque de crédit provenant des ventes est en partie couvert par une assurance crédit, par des lettres de crédit ou par des moyens de paiement sécurisés similaires. Deux politiques de crédit ont été contractées avec deux assureurs différents. Un contrat d'assurance crédit global mondial a été mis en place. Ce contrat protège les sociétés du Groupe contre les risques d'insolvabilité, les risques politiques et commerciaux avec une franchise individuelle de 5% par facture et la limite globale de décaissement annuel est établie à EUR 25 millions. Une seconde politique couvre un ensemble plus sélectif de créances commerciales et prévoit un déductible global annuel de EUR 5 millions et une indemnité maximum par année de EUR 70 millions.

Umicore a déterminé que, dans un certain nombre de cas où le coût de l'assurance crédit était disproportionné par rapport au risque couvert, aucune couverture par assurance crédit ne devait être prévue. Pour les activités caractérisées par un niveau de concentration des clients significatif ou par une relation avec le client proche et particulière, certains contrats d'assurance pourraient être mis en place pour une période déterminée.

Il faut également noter que certaines transactions importantes, notamment les ventes de métaux précieux par la division Recycling, ont un risque de crédit limité puisque le paiement avant livraison est une pratique très répandue.



Concernant le risque lié aux institutions financières comme les banques et les brokers, Umicore utilise également des lignes de crédits internes. Des limites spécifiques sont établies par instrument financier, de manière à couvrir les différents risques auquel le Groupe est exposé lors des transactions avec ces institutions financières.

### 3.5 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité est géré en maintenant un degré suffisant de diversification des sources de financement. Ces sources incluent des lignes de crédit bancaire à court terme et deux à moyen terme et un programme de papiers commerciaux dont le montant maximum a atteint EUR 300 millions.

### 3.6 RISQUE LIÉ À LA FISCALITÉ

La charge fiscale figurant dans les comptes annuels (états financiers) est la meilleure estimation de la dette fiscale du Groupe. Il existe toutefois un degré d'incertitude relative à la charge fiscale définitive pour la période aussi longtemps que les autorités fiscales n'ont pas terminé leurs contrôles. La politique du Groupe est de déposer les déclarations fiscales dans les délais et de discuter ouvertement avec les autorités fiscales afin de s'assurer que les problèmes fiscaux sont traités d'une manière aussi sereine que possible et que toute différence dans l'interprétation de la législation et de la réglementation fiscales est résolue le plus vite possible. Tout comme pour d'autres groupes internationaux, la TVA, les sales tax et les prix de transfert intra-Groupe sont des risques fiscaux inhérents au caractère international du Groupe. Des changements de lois fiscales ou de leur interprétation en matière de prix de transfert, de TVA, de dividendes d'origine étrangère, de soutiens fiscaux à la Recherche et Développement et d'autres déductions fiscales, pourraient augmenter le taux effectif d'imposition du Groupe et avoir un impact négatif sur son résultat net.

### 3.7 RISQUE LIÉ AU CAPITAL

L'objectif du Groupe dans sa gestion du capital est de protéger la continuité des activités, d'octroyer un rendement aux actionnaires et des avantages aux autres parties prenantes ainsi que de maintenir une structure optimale du capital afin de réduire les coûts du capital.

Pour maintenir ou ajuster la structure du capital, le Groupe peut par exemple ajuster le montant des dividendes payés aux actionnaires, leur restituer du capital, racheter des actions propres ou émettre de nouvelles actions.

Le Groupe contrôle sa structure du capital sur base du ratio d'endettement et du ratio de la dette financière nette sur l'EBITDA récurrent. Le ratio d'endettement est calculé en divisant la dette financière nette par la somme de la dette financière nette et des fonds propres totaux du Groupe. La dette financière nette est calculée en ajoutant aux dettes financières long terme, les dettes financières court terme et en y soustrayant les liquidités et quasi-liquidités. Le détail chiffré pour les périodes concernées est présenté dans l'annexe F24 relative aux dettes financières.

Dans un environnement opérationnel normal, le Groupe vise à maintenir une structure du capital équivalente au statut de l'“Investment Grade”.

Le Groupe pourrait considérer de dépasser temporairement ce niveau de l'endettement équivalent si un évènement exceptionnel tel qu'une acquisition majeure survenait.

### 3.8 RISQUE STRATÉGIQUE ET TRANSACTIONNEL

Le groupe Umicore est confronté à un certain nombre de risques stratégiques et transactionnels qui ne sont pas nécessairement de nature financière mais qui peuvent influencer la performance financière du Groupe. Cela inclut les risques d'approvisionnement, les risques technologiques et les risques de substitution de produits par les clients. Veuillez vous reporter à la section concernant les risques (pages 39 à 46) pour une description de ces risques ainsi qu'une description générale de l'approche d'Umicore dans la gestion des risques.

Umicore ne s'attend pas à un impact financier direct matériel suite au Brexit.

## F4 HYPOTHÈSES CLÉS ET ESTIMATIONS COMPTABLES

Les hypothèses et estimations utilisées afin de préparer les états financiers consolidés sont évaluées continuellement et sont basées sur l'expérience et sur d'autres facteurs, dont, certaines prévisions raisonnables d'évènements futurs qui auraient un impact financier sur l'entité. Les estimations comptables en découlant seront, par définition, rarement égales au résultat réel.

Des hypothèses sont posées et des estimations sont faites dans les cas suivants :

- estimation de la nécessité d'enregistrer une réduction de valeur et estimation de son montant ;

- comptabilisation de provisions pour pensions ;
- comptabilisation de provisions pour taxes, environnement, garanties et litiges, retour de produits et restructurations ;
- estimation d'éventuelles réductions de valeur sur stocks ;
- évaluation du caractère recouvrable des impôts différés actifs ;
- évaluation de la durée de vie résiduelle des immobilisations corporelles et incorporelles à l'exception des goodwill.

Les hypothèses et estimations comptables susceptibles d'engendrer un risque significatif d'ajustement de la valeur comptable d'actifs et de passifs dans les périodes futures sont détaillées ci-dessous.

#### 4.1 RÉDUCTION DE VALEUR DU GOODWILL

La valeur recouvrable de chaque unité génératrice de trésorerie est déterminée en prenant le maximum de la juste valeur de l'actif moins les coûts liés à la vente et de sa valeur d'usage selon les règles comptables du Groupe. Ces calculs, appelés "tests de réduction de valeur", nécessitent l'utilisation d'estimations et d'hypothèses sur les taux d'actualisation, les taux de change, le prix des matières, les besoins futurs en capital ainsi que sur les performances opérationnelles futures. Les estimations des performances futures sont basées sur l'analyse de différents facteurs dont les projections de croissance des marchés, les estimations de parts de marché, le paysage concurrentiel et l'évolution des coûts et des prix. Cette analyse combine des estimations d'éléments internes et des données de sources externes. En date du 31 décembre 2016, la valeur comptable du goodwill des entités consolidées globalement était de EUR 132.592 milliers (EUR 131.860 milliers en 2015).

#### 4.2 PROVISIONS POUR RÉHABILITATION DE SITES

Des provisions sont prises afin d'anticiper les coûts liés à la réhabilitation future de sites de production et de leurs environs, dans la mesure où des obligations légales et constructives existent selon le principe comptable 2.15. Ces provisions incluent des estimations des coûts futurs engendrés par le drainage des sols, des fermetures d'usines, le suivi, la démolition, la décontamination, la purification de l'eau et le stockage des résidus du passé. Ces estimations de coûts sont actualisées. Le calcul de ces provisions est basé sur des hypothèses telles que l'application de lois environnementales, les dates de fermeture d'usine, les technologies disponibles et les estimations de coûts de mise en œuvre. Une modification des hypothèses de base pourrait avoir un impact matériel sur la valeur comptable des provisions pour réhabilitation. En date du 31 décembre 2016, la valeur comptable des provisions pour réhabilitation était de EUR 58.854 milliers (EUR 63.738 milliers en 2015).

#### 4.3 RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Un actif ou un passif lié à des régimes à prestations définies est reconnu au bilan selon le principe comptable 2.16. La valeur actualisée de ces obligations à prestations définies dépend d'un certain nombre de facteurs déterminés par un actuair. Le Groupe détermine le taux d'actualisation à utiliser au terme de chaque année comptable. Les provisions pour avantages sociaux du Groupe sont détaillées à l'annexe F27. En date du 31 décembre 2016, une provision pour avantages sociaux de EUR 337.907 milliers a été reconnue (EUR 312.357 milliers en 2015).

#### 4.4 RECONNAISSANCE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS

Des impôts différés actifs sont reconnus pour les différences temporelles déductibles et les pertes fiscales non utilisées lorsqu'il est probable que des profits taxables futurs (basés sur les plans opérationnels du Groupe) soient réalisés permettant l'utilisation de ces actifs. Les résultats fiscaux futurs pourraient être différents des estimations effectuées lors de la reconnaissance des impôts différés.

D'autres hypothèses et estimations sont expliquées dans les annexes relatives aux éléments auxquels elles se rapportent.



## F5 ENTREPRISES DU GROUPE

La liste ci-dessous reprend les principales sociétés opérationnelles incluses dans les états financiers consolidés :

		% INTÉRÊTS EN 2015	% INTÉRÊTS EN 2016
<b>Activités continuées</b>			
Argentine	Umicore Argentina S.A.	100,00	100,00
Australie	Umicore Marketing Services Australia Pty Ltd.	100,00	100,00
	Umicore Australia Ltd.	100,00	100,00
Autriche	Oegussa GmbH	91,29	91,29
Belgique	Todini (BE 0834.075.185)	100,00	100,00
	Umicore Financial Services (BE 0428.179.081)	100,00	100,00
	Umicore Marketing Services Belgium (BE 0402.964.625)	100,00	100,00
	Umicore Abrasives (BE 0881.426.726)	100,00	100,00
	Umicore Specialty Materials Brugge (BE 0405.150.984)	100,00	100,00
	Umicore Long Term Finance (BE 0404.867.211)	100,00	100,00
Brésil	Coimpa Industrial Ltda	100,00	100,00
	Umicore Brasil Ltda	100,00	100,00
	Clarex	100,00	100,00
	Umicore Shokubai Brasil Industrial Ltda	60,00	60,00
Canada	Umicore Canada Inc.	100,00	100,00
	Umicore Autocat Canada Corp.	100,00	100,00
	Umicore Precious Metals Canada Inc.	100,00	100,00
Chine	Umicore Marketing Services (Shanghai) Co., Ltd.	100,00	100,00
	Umicore Marketing Services (Hong Kong) Ltd.	100,00	100,00
	Umicore Autocat (China) Co., Ltd.	100,00	100,00
	Umicore Technical Materials (Suzhou) Co., Ltd.	100,00	100,00
	Jiangmen Umicore Changxin New Materials Co., Ltd.	70,00	70,00
	Umicore Jubo Thin Film Products (Beijing) Co., Ltd.	100,00	100,00
France	Umicore Shokubai (China) Co., Ltd.	60,00	60,00
	Umicore France S.A.S.	100,00	100,00
	Umicore IR Glass S.A.S.	100,00	100,00
Allemagne	Umicore Autocat France S.A.S.	100,00	100,00
	Umicore AG & CoKG (*)	100,00	100,00
	Umicore Metalle & Oberflächen GmbH	100,00	100,00
	Allgemeine Gold- und Silberscheideanstalt AG	91,21	91,21
	Umicore Galvanotechnik GmbH	91,21	91,21
	Todini GmbH	100,00	100,00
Italie	Umicore Shokubai Germany GmbH	60,00	60,00
	Italbras S.p.A.	100,00	100,00
Inde	TODINI AND COS.P.A.	100,00	100,00
	Umicore Autocat India Pvt LTD	100,00	100,00
Japon	Umicore India Private Limited	100,00	100,00
	Umicore Japan KK	100,00	100,00
Corée du Sud	Umicore Shokubai Japan Co., Ltd.	60,00	60,00
	Umicore Korea Ltd.	100,00	100,00
	Umicore Marketing Services Korea Co., Ltd.	100,00	100,00
Liechtenstein	Umicore Materials Korea Ltd.	100,00	100,00
	Umicore Thin Film Products AG	100,00	100,00

## ÉTATS FINANCIERS

		% INTÉRÊTS EN 2015	% INTÉRÊTS EN 2016
Luxembourg	Umicore International	100,00	100,00
	Umicore Autocat Luxembourg	100,00	100,00
Pays-Bas	Schöne Edelmetaal BV	91,21	91,21
Philippines	Umicore Specialty Chemicals Subic Inc.	78,20	78,20
Portugal	Umicore Marketing Services Lusitana Metais Lda	100,00	100,00
Afrique du Sud	Umicore Marketing Services Africa (Pty) Ltd.	100,00	100,00
	Umicore Catalyst South Africa (Pty) Ltd.	65,00	65,00
Espagne	Todini Quimica Ibérica, S.L.	100,00	100,00
Suède	Umicore Autocat Sweden AB	100,00	100,00
Suisse	Allgemeine Suisse SA	91,21	91,21
Taiwan	Umicore Thin Film Products Taiwan Co., Ltd.	100,00	100,00
Thaïlande	Umicore Precious Metals Thailand Ltd.	91,21	91,21
Royaume-Uni	Umicore Coating Services Ltd.	100,00	100,00
	Umicore Marketing Services UK Ltd.	100,00	100,00
Etats-Unis	Umicore USA Inc	100,00	100,00
	Umicore Autocat USA Inc.	100,00	100,00
	Umicore Precious Metals NJ LLC	100,00	100,00
	Umicore Precious Metal Chemistry USA LLC	100,00	100,00
	Umicore Precious Metals USA Inc.	100,00	100,00
	Umicore Optical Materials USA Inc.	100,00	100,00
	Umicore Shokubai USA Inc	60,00	60,00
	Palm Commodities International	100,00	100,00
	Umicore Technical Materials North America Inc.	100,00	100,00
	Umicore Thin Film Products USA Inc.	100,00	100,00
Umicore Specialty Materials Recycling, LLC.	100,00	100,00	
<b>Activités non-continuées</b>			
Belgique	VMZINC BENELUX & UK (BE 0631.891.256)	100,00	100,00
France	Umicore Building Products France S.A.S	100,00	100,00
Allemagne	Umicore Bausysteme GmbH	100,00	100,00
Hongrie	Umicore Building Products Hungary kft.	100,00	100,00
Pologne	Umicore Building Products Polska	100,00	100,00
Espagne	Umicore Building Products Iberica S.L.	100,00	100,00
Suisse	Umicore Strub SA	100,00	100,00
Etats-Unis	Umicore Building Products USA Inc.	100,00	100,00

(\*) A la suite de l'intégration d'Umicore AG & Co. KG dans les comptes consolidés d'Umicore et de la publication des comptes annuels en conformité avec la Section 325 du Code Commercial allemand, cette société est exemptée de préparer, auditer et publier des états financiers consolidés et des rapports de gestion financière conformément à l'article 264b du Code Commercial allemand.

## F6 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS LIBELLÉS EN DEVISES ÉTRANGÈRES

Les principaux taux de change utilisés pour la conversion en euro des comptes des sociétés du Groupe rapportant en devises étrangères sont détaillés ci-dessous. Toutes les filiales, entreprises associées et joint-ventures ont pour devise fonctionnelle la devise du pays où elles sont situées, sauf Element Six Abrasives (Irlande) dont la devise fonctionnelle est le dollar américain.

		TAUX DE CLÔTURE		TAUX MOYENS	
		2015	2016	2015	2016
Dollar américain	USD	1,089	1,054	1,110	1,107
Livre sterling	GBP	0,734	0,856	0,726	0,819
Dollar canadien	CAD	1,512	1,419	1,419	1,466
Franc suisse	CHF	1,084	1,074	1,068	1,090
Yen japonais	JPY	131,070	123,400	134,314	120,197
Réal brésilien	BRL	4,251	3,435	3,697	3,863
Rand sud-africain	ZAR	16,953	14,457	14,172	16,264
Yuan chinois	CNY	7,061	7,320	6,973	7,352
Baht thaïlandais	THB	39,248	37,726	38,028	39,043
Won sud-coréen (100)	KRW	12,808	12,694	12,565	12,842



## F7 INFORMATION SECTORIELLE

### INFORMATION PAR BUSINESS GROUP 2015

EUR milliers	ANNEXE	CATALYSIS	ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES	RECYCLING	CORPORATE & NON ALLOUÉ	ELIMINATIONS	TOTAL ACTIVITÉS CONTINUÉES	ACTIVITÉS NON- CONTINUÉES	TOTAL
<b>Chiffre d'affaires total</b>		<b>2.749.322</b>	<b>1.474.419</b>	<b>6.251.959</b>	<b>26.179</b>	<b>(804.193)</b>	<b>9.697.686</b>	<b>744.742</b>	<b>10.442.428</b>
Chiffre d'affaires externe		2.728.292	1.422.058	5.521.157	26.179	0	9.697.686	744.742	10.442.428
Chiffre d'affaires intersectoriel		21.030	52.362	730.802	0	(804.193)	0	0	0
<b>Revenus totaux (hors métal)</b>		<b>1.093.651</b>	<b>586.877</b>	<b>662.935</b>	<b>0</b>	<b>(6.327)</b>	<b>2.337.136</b>	<b>291.826</b>	<b>2.628.962</b>
Revenus externes		1.092.848	586.625	657.663	0	0	2.337.136	291.826	2.628.962
Revenus intersectoriels		803	252	5.272	0	(6.327)	0	0	0
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>F9</b>	<b>109.226</b>	<b>40.799</b>	<b>132.483</b>	<b>(59.281)</b>	<b>0</b>	<b>223.227</b>	<b>19.272</b>	<b>242.499</b>
Résultat d'exploitation récurrent		115.404	73.726	141.503	(44.982)	0	285.651	30.294	315.945
Résultat d'exploitation non-récurrent		(5.016)	(32.646)	(11.687)	(14.299)	0	(63.648)	(6.917)	(70.565)
Effet IAS 39 sur le résultat d'exploitation		(1.162)	(281)	2.667	0	0	1.224	(4.105)	(2.881)
<b>Entreprises mises en équivalence</b>	<b>F9</b>	<b>6.678</b>	<b>(3.484)</b>	<b>0</b>	<b>6.632</b>	<b>0</b>	<b>9.827</b>	<b>348</b>	<b>10.175</b>
Récurrent		8.756	(3.484)	0	8.373	0	13.644	672	14.316
Non-récurrent		(1.972)	0	0	(2.030)	0	(4.002)	(325)	(4.326)
Effet IAS 39		(105)	0	0	290	0	185	0	185
<b>EBIT</b>	<b>F9</b>	<b>115.904</b>	<b>37.315</b>	<b>132.483</b>	<b>(52.648)</b>	<b>0</b>	<b>233.054</b>	<b>19.619</b>	<b>252.674</b>
EBIT récurrent		124.160	70.242	141.503	(36.610)	0	299.295	30.966	330.261
EBIT non-récurrent		(6.988)	(32.646)	(11.687)	(16.329)	0	(67.650)	(7.242)	(74.891)
Effet IAS 39 sur l'EBIT		(1.268)	(281)	2.667	290	0	1.409	(4.105)	(2.696)
<b>Amortissements</b>	<b>F9</b>	<b>48.174</b>	<b>42.327</b>	<b>62.802</b>	<b>12.560</b>	<b>0</b>	<b>165.863</b>	<b>8.608</b>	<b>174.471</b>
Amortissement récurrent		48.174	42.327	62.802	12.560	0	165.863	8.608	174.471
<b>EBITDA</b>	<b>F9</b>	<b>164.079</b>	<b>79.643</b>	<b>195.285</b>	<b>(40.089)</b>	<b>0</b>	<b>398.918</b>	<b>28.227</b>	<b>427.145</b>
EBITDA récurrent		172.334	112.570	204.305	(24.050)	0	465.159	39.574	504.733
<b>Actif total consolidé</b>		<b>1.490.487</b>	<b>1.111.989</b>	<b>955.271</b>	<b>575.433</b>	<b>(522.703)</b>	<b>3.610.477</b>	<b>419.599</b>	<b>4.030.076</b>
Actif des secteurs		1.425.224	1.085.361	955.271	478.093	(522.703)	3.421.246	396.747	3.817.992
Participations dans les entreprises associées		65.263	26.628	0	97.340	0	189.231	22.852	212.084
<b>Passif total consolidé</b>		<b>540.663</b>	<b>456.074</b>	<b>502.436</b>	<b>1.039.443</b>	<b>(522.703)</b>	<b>2.015.913</b>	<b>229.193</b>	<b>2.245.106</b>
Capitaux engagés au 31/12 de l'année précédente	F31	851.378	618.636	411.708	189.409	0	2.071.131	264.183	2.335.314
Capitaux engagés au 30/06	F31	949.351	653.928	481.663	161.195	0	2.246.137	183.422	2.429.559
Capitaux engagés au 31/12	F31	968.200	633.382	465.879	147.715	0	2.215.176	199.325	2.414.501
Capitaux engagés moyens au 1er semestre	F31	900.364	636.282	446.685	175.302	0	2.158.634	223.802	2.382.436
Capitaux engagés moyens au 2ème semestre	F31	958.775	643.655	473.771	154.455	0	2.230.656	191.373	2.422.030
<b>Capitaux engagés moyens de l'année</b>	<b>F31</b>	<b>929.570</b>	<b>639.969</b>	<b>460.228</b>	<b>164.878</b>	<b>0</b>	<b>2.194.645</b>	<b>207.588</b>	<b>2.402.233</b>
ROCE	F31	13,36%	10,98%	30,75%	(22,20%)	0,00%	13,64%	14,92%	13,75%
<b>Investissements</b>	<b>F34</b>	<b>78.762</b>	<b>42.465</b>	<b>82.984</b>	<b>8.534</b>	<b>0</b>	<b>212.745</b>	<b>27.544</b>	<b>240.289</b>
<b>Total dépenses R&amp;D</b>	<b>F9</b>	<b>91.140</b>	<b>20.246</b>	<b>21.177</b>	<b>8.980</b>	<b>0</b>	<b>141.543</b>	<b>2.956</b>	<b>144.499</b>
R&D reconnues dans les charges d'exploitation	F9	80.781	18.155	21.177	8.980	0	129.094	2.956	132.050
R&D capitalisées en immobilisation incorporelle	F34	10.359	2.091	0	0	0	12.450	0	12.450



## INFORMATION PAR BUSINESS GROUP 2016

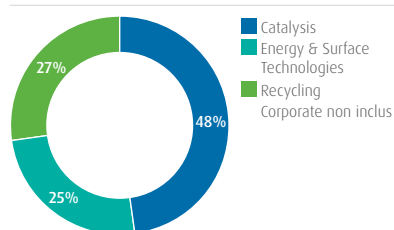
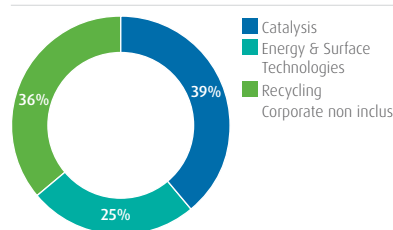
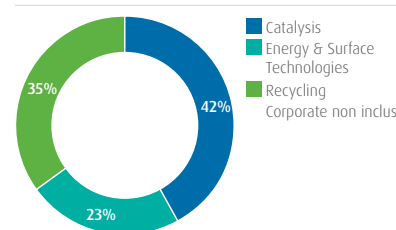
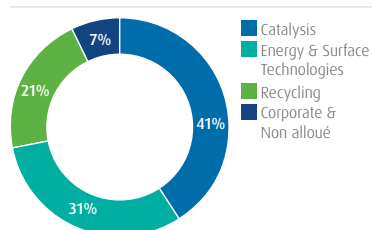
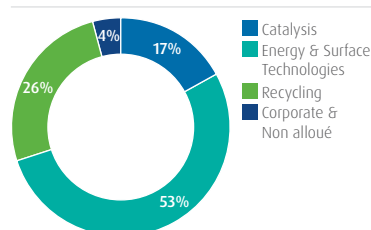
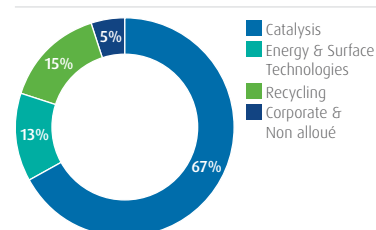
EUR milliers	ANNEXE	CATALYSIS	ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES	RECYCLING	CORPORATE & NON ALLOUÉ	ELIMINATIONS	TOTAL ACTIVITÉS CONTINUÉES	ACTIVITÉS NON- CONTINUÉES	TOTAL
<b>Chiffre d'affaires total</b>		<b>2.779.124</b>	<b>1.468.979</b>	<b>6.886.386</b>	<b>31.750</b>	<b>(722.698)</b>	<b>10.443.541</b>	<b>652.638</b>	<b>11.096.179</b>
Chiffre d'affaires externe		2.770.120	1.414.685	6.226.986	31.750	0	10.443.541	652.638	11.096.179
Chiffre d'affaires intersectoriel		9.004	54.294	659.400	0	(722.698)	0	0	0
<b>Revenus totaux (hors métal)</b>		<b>1.163.395</b>	<b>610.193</b>	<b>641.230</b>	<b>0</b>	<b>(5.450)</b>	<b>2.409.368</b>	<b>258.133</b>	<b>2.667.501</b>
Revenus externes		1.162.284	609.912	637.172	0	0	2.409.368	258.133	2.667.501
Revenus intersectoriels		1.111	281	4.058	0	(5.450)	0	0	0
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>F9</b>	<b>116.453</b>	<b>73.238</b>	<b>115.482</b>	<b>(56.208)</b>	<b>0</b>	<b>248.965</b>	<b>(35.448)</b>	<b>213.517</b>
Résultat d'exploitation récurrent		143.321	80.692	124.888	(46.145)	0	302.757	29.675	332.432
Résultat d'exploitation non-récurrent		(26.665)	(914)	(10.458)	(9.989)	0	(48.025)	(61.400)	(109.425)
Effet IAS 39 sur le résultat d'exploitation		(204)	(6.540)	1.051	(75)	0	(5.766)	(3.723)	(9.490)
<b>Entreprises mises en équivalence</b>	<b>F9</b>	<b>9.098</b>	<b>1.003</b>	<b>0</b>	<b>6.685</b>	<b>0</b>	<b>16.786</b>	<b>1.254</b>	<b>18.040</b>
Récurrent		9.153	1.003	0	7.230	0	17.386	929	18.315
Non-récurrent		664	0	0	(1.781)	0	(1.117)	325	(792)
Effet IAS 39		(718)	0	0	1.235	0	517	0	517
<b>EBIT</b>	<b>F9</b>	<b>125.551</b>	<b>74.241</b>	<b>115.482</b>	<b>(49.523)</b>	<b>0</b>	<b>265.751</b>	<b>(34.194)</b>	<b>231.557</b>
EBIT récurrent		152.474	81.695	124.888	(38.914)	0	320.143	30.604	350.747
EBIT non-récurrent		(26.001)	(914)	(10.458)	(11.769)	0	(49.142)	(61.075)	(110.217)
Effet IAS 39 sur l'EBIT		(922)	(6.540)	1.051	1.161	0	(5.249)	(3.723)	(8.973)
<b>Amortissements</b>	<b>F9</b>	<b>50.953</b>	<b>49.937</b>	<b>62.358</b>	<b>12.693</b>	<b>0</b>	<b>175.942</b>	<b>82</b>	<b>176.024</b>
Amortissement récurrent		50.953	49.937	62.358	12.693	0	175.942	82	176.024
<b>EBITDA</b>	<b>F9</b>	<b>176.504</b>	<b>124.178</b>	<b>177.840</b>	<b>(36.829)</b>	<b>0</b>	<b>441.693</b>	<b>(34.112)</b>	<b>407.581</b>
EBITDA récurrent		203.427	131.632	187.246	(26.221)	0	496.084	30.687	526.771
<b>Actif total consolidé</b>		<b>1.479.625</b>	<b>1.359.785</b>	<b>1.084.014</b>	<b>536.482</b>	<b>(567.640)</b>	<b>3.892.267</b>	<b>253.484</b>	<b>4.145.751</b>
Actif des secteurs		1.405.138	1.332.872	1.084.014	443.365	(567.640)	3.697.749	237.503	3.935.252
Participations dans les entreprises associées		74.487	26.913	0	93.117	0	194.518	15.981	210.499
<b>Passif total consolidé</b>		<b>568.805</b>	<b>579.162</b>	<b>592.253</b>	<b>980.225</b>	<b>(567.640)</b>	<b>2.152.805</b>	<b>144.908</b>	<b>2.297.711</b>
Capitaux engagés au 31/12 de l'année précédente	F31	968.200	633.382	465.879	147.715	0	2.215.176	199.325	2.414.501
Capitaux engagés au 30/06	F31	895.612	697.913	466.916	173.899	0	2.234.340	157.023	2.391.362
Capitaux engagés au 31/12	F31	911.191	752.037	498.139	136.968	0	2.298.336	99.074	2.397.409
Capitaux engagés moyens au 1er semestre	F31	931.906	665.648	466.398	160.807	0	2.224.758	178.174	2.402.931
Capitaux engagés moyens au 2ème semestre	F31	903.401	724.975	482.527	155.434	0	2.266.338	128.048	2.394.386
<b>Capitaux engagés moyens de l'année</b>	<b>F31</b>	<b>917.653</b>	<b>695.311</b>	<b>474.463</b>	<b>158.120</b>	<b>0</b>	<b>2.245.548</b>	<b>153.111</b>	<b>2.398.659</b>
ROCE	F31	16,62%	11,75%	26,32%	(24,61%)	0,00%	14,26%	19,99%	14,62%
<b>Investissements</b>	<b>F34</b>	<b>46.528</b>	<b>144.319</b>	<b>72.271</b>	<b>9.714</b>	<b>0</b>	<b>272.833</b>	<b>14.505</b>	<b>287.338</b>
<b>Total dépenses R&amp;D</b>	<b>F9</b>	<b>101.958</b>	<b>20.183</b>	<b>23.023</b>	<b>7.626</b>	<b>0</b>	<b>152.790</b>	<b>3.070</b>	<b>155.859</b>
R&D reconnues dans les charges d'exploitation	F9	88.584	18.329	23.023	7.626	0	137.561	3.070	140.631
R&D capitalisées en immobilisation incorporelle	F34	13.374	1.854	0	0	0	15.228	0	15.228

## INFORMATION GÉOGRAPHIQUE 2015

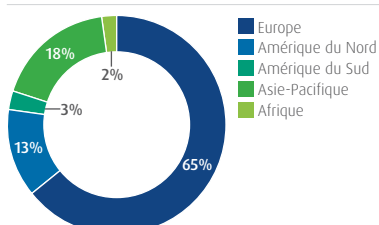
EUR milliers	ANNEXE	EUROPE	DONT BELGIQUE	ASIE-PACIFIQUE	AMÉRIQUE DU NORD	AMÉRIQUE DU SUD	AFRIQUE	TOTAL
Chiffre d'affaires total		6.299.535	152.925	1.660.849	1.294.596	273.208	169.497	9.697.685
Actif long terme total		887.683	407.243	395.881	154.941	33.713	6.736	1.478.954
Investissements	F34	142.512	87.562	40.847	21.209	6.793	1.384	212.745

## INFORMATION GÉOGRAPHIQUE 2016

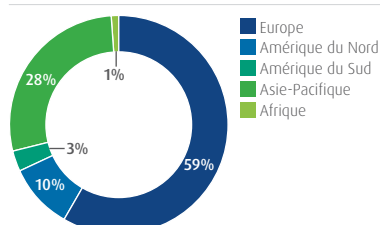
EUR milliers	ANNEXE	EUROPE	DONT BELGIQUE	ASIE-PACIFIQUE	AMÉRIQUE DU NORD	AMÉRIQUE DU SUD	AFRIQUE	TOTAL
Chiffre d'affaires total		6.758.722	121.963	1.898.223	1.326.192	289.144	171.259	10.443.541
Actif long terme total		924.063	473.540	439.236	152.323	41.361	8.801	1.581.765
Investissements	F34	179.497	146.974	65.081	18.448	7.467	2.340	272.834

REVENUS (HORS MÉTAL)  
PAR BUSINESS GROUPEBITDA RÉCURRENT  
PAR BUSINESS GROUPEBIT RÉCURRENT  
PAR BUSINESS GROUPCAPITAUX ENGAGÉS, MOYENNE  
PAR BUSINESS GROUPINVESTISSEMENTS PAR  
BUSINESS GROUPFRAIS DE RECHERCHE &  
DÉVELOPPEMENT PAR  
BUSINESS GROUP

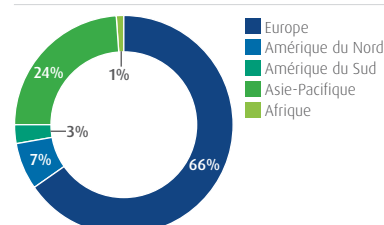
## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



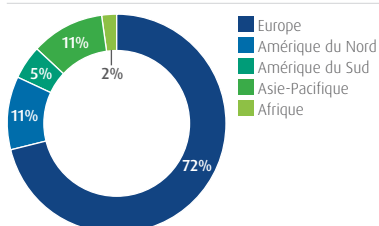
## ACTIF LONG TERME PAR RÉGION



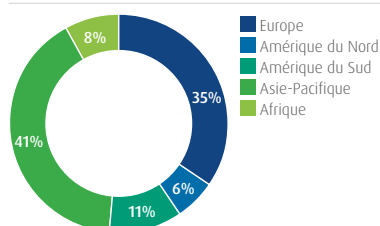
## INVESTISSEMENTS PAR RÉGION



## RÉMUNÉRATIONS &amp; AVANTAGES SOCIAUX PAR RÉGION



## IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT PAR RÉGION



Les informations sectorielles sont présentées selon une dimension de type "business" comme définie ci-dessous.

Les résultats d'un segment, ses actifs et passifs comprennent tous les éléments qui lui sont directement attribuables ainsi que les rubriques qui peuvent raisonnablement être allouées à un segment.

La tarification des ventes intersectorielles repose sur un système de prix de transfert entre sociétés indépendantes. En l'absence de références de prix de marché pertinents, des mécanismes de prix coûtant majoré ont été utilisés. Le chiffre d'affaires et les revenus prennent en considération les opérations intra-groupe. Celles-ci sont principalement relatives aux activités de recyclage et aux ventes de métaux raffinés du secteur d'activités Recycling vers les autres secteurs d'activités et doivent être estimées afin de déterminer la performance du secteur d'activités concerné.

Vu que ces transactions ne peuvent pas être considérées comme externes, elles sont éliminées au niveau du Groupe afin de présenter une vue nette.

Les secteurs d'activités du Groupe n'ont pas de client unique externe qui représente 10 pour cent ou plus des revenus du Groupe.



## BUSINESS GROUPS

Le Groupe s'articule autour des secteurs d'activité suivants :

### CATALYSIS

Ce segment comprend les business units Automotive Catalysts et Precious Metals Chemistry. Leurs activités se concentrent sur le développement et la production de systèmes catalytiques utilisés pour diminuer les émissions des moteurs à explosion et également dans le domaine de la chimie et des sciences de la vie. Ce segment inclut la joint-venture Ordeg.

### ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES

Ce segment comprend les business units Cobalt & Specialty Materials, Electro-Optic Materials, Electroplating, Rechargeable Battery Materials et Thin Film Products. Le secteur d'activités Energy & Surface Technologies se focalise principalement sur des matériaux utilisés dans des marchés en croissance pour les batteries rechargeables tant pour les appareils électroniques portables que pour les véhicules hybrides, et l'énergie solaire. Ce secteur offre aussi des produits pour le traitement de surface dans l'industrie telle que la construction et l'électronique. Ses produits sont principalement basés sur le cobalt, le nickel, le germanium et l'indium. Ce segment inclut les sociétés mises en équivalence suivantes : Ganzhou Yi Hao Umicore Industries et Jiangmen Chancsun Umicore Industry.

### RECYCLING

Ce segment comprend les business units Precious Metals Refining, Jewellery & Industrial Metals, Precious Metals Management, Technical Materials and Platinum Engineerd Materials. Les opérations Recycling s'étendent également à la production de matériaux de bijouterie (incluant les services de recyclage) ainsi qu'au recyclage de batteries rechargeables. Ce secteur offre également des produits pour des applications variées telles que les applications chimiques, électriques, électroniques, automobiles et verres spéciaux. Tous les produits utilisent les métaux précieux pour renforcer les capacités des produits spécifiques.

### CORPORATE

Corporate couvre les activités corporate, les fonctions opérationnelles partagées ainsi que les activités Recherche et Développement du Groupe. La part minoritaire du Groupe dans Element Six Abrasives fait aussi partie de Corporate.

Les secteurs d'activités Building Products et Zinc Chemicals font partie des activités non-continuées jusqu'à leur vente effective. Les activités Zinc Chemicals ont été effectivement vendues à fin octobre 2016. Dès lors, les activités non-continuées incluent encore 10 mois de résultats de Zinc Chemicals ainsi que le gain réalisé sur la vente.

Dans l'information selon la dimension géographique, les montants présentés sous la ligne "Actifs long terme" n'incluent pas les investissements long terme, les prêts octroyés à long terme, les créances long terme, les impôts différés actifs ainsi que les avantages sociaux comme stipulé par la norme IFRS 8. La performance des segments est revue par les décideurs opérationnels sur base de l'EBIT / résultat d'exploitation récurrent. Comme illustré dans le tableau ci-dessus, la différence entre le résultat d'exploitation récurrent et le résultat d'exploitation tel que présenté dans le compte de résultat, consiste en le résultat d'exploitation non récurrent et l'impact IAS 39 dont les définitions se trouvent dans le [glossaire](#).

Les sociétés associées sont allouées au secteur d'activité qui correspond le mieux à leur activité.

## F8 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

En 2016, il n'y a pas eu de nouvelles acquisitions de sociétés mises en équivalence ou regroupement d'entreprises.



## F9 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

EUR milliers	2015	2016
Ventes	9.614.101	10.340.446
Prestations de services	83.584	103.095
<b>Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup></b>	<b>9.697.685</b>	<b>10.443.541</b>
<b>Autres produits d'exploitation <sup>(2)</sup></b>	<b>58.030</b>	<b>59.813</b>
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS CONTINUÉES</b>	<b>9.755.715</b>	<b>10.503.354</b>
<b>Approvisionnements et matières premières <sup>(3)</sup></b>	<b>(8.316.333)</b>	<b>(9.040.437)</b>
<b>Rémunérations et avantages sociaux</b>	<b>(640.390)</b>	<b>(636.071)</b>
Amortissements sur actifs immobilisés	(165.863)	(175.944)
Réductions de valeur sur actifs immobilisés	(15.286)	(21.111)
Réductions de valeur sur stocks et créances douteuses	(37.693)	4.777
<b>Amortissements et réductions de valeur <sup>(4)</sup></b>	<b>(218.842)</b>	<b>(192.278)</b>
Services, raffinage sous-traité et coûts de production	(317.547)	(343.433)
Royalties, licences, consulting et commissions	(34.401)	(28.321)
Autres charges d'exploitation	1.224	2.421
Augmentation (diminution) des provisions	(24.711)	(38.914)
Utilisations de provisions	22.972	29.311
Moins-values sur cessions d'actifs	(1.876)	(728)
<b>Autres charges d'exploitation <sup>(5)</sup></b>	<b>(354.339)</b>	<b>(379.664)</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS CONTINUÉES</b>	<b>(9.529.903)</b>	<b>(10.248.450)</b>
Produits d'exploitation des activités non continuées	748.440	661.311
Charges d'exploitation des activités non continuées	(729.200)	(697.994)

(1) Les prestations de services comprennent principalement les produits de contrats de travail à façon.

(2) Les autres produits d'exploitation des activités continuées comprennent la refacturation de coûts à des tiers pour EUR 24,4 millions, des subsides pour 8,6 millions, des royalties et licences pour EUR 11,8 millions, des montants relatifs aux droits d'émission de CO<sub>2</sub> pour EUR 2,3 millions, des récupérations des assurances pour EUR 1,5 millions et des ventes d'actifs pour EUR 1,1 millions.

(3) Les approvisionnements et matières premières contiennent de l'eau, du gaz et de l'électricité pour EUR 84,3 millions en 2016 (EUR 86,8 millions en 2015) pour les activités continuées.

(4) Des réductions de valeurs sur des immobilisés ont été prises et transférées en résultat non-récurrent. Celles-ci sont relatives à des ajustements de production dans un certain nombre d'entités.

(5) Les impôts autres que les impôts sur le résultat s'élèvent à EUR 9,9 millions (EUR 13,4 millions en 2015) pour les activités continuées.

### DÉPENSES R&D

EUR milliers	ANNEXE	2015	2016
R&D reconnues dans "autres charges d'exploitation"		129.094	137.561
R&D capitalisées en immobilisation incorporelle	F14	12.450	15.228
<b>Dépenses totales R&amp;D des opérations continuées</b>		<b>141.543</b>	<b>152.790</b>
Dépenses totales R&D des opérations non continuées		2.956	3.070

Les dépenses totales en R&D des activités continuées sont de EUR 152,8 millions pour les sociétés consolidées globalement (EUR 155,9 millions si les activités non-continuées sont incluses) desquelles EUR 137,6 millions sont reconnus dans les autres charges d'exploitation des activités continuées (EUR 140,6 millions si les activités non-continuées sont incluses).

## ÉLÉMENTS NON-RÉCURRENTS ET EFFETS IAS 39 INCLUS DANS LES RÉSULTATS, Y COMPRIS LES ACTIVITÉS NON CONTINUÉES

EUR milliers	ANNEXE	2015				2016			
		TOTAL	RÉCURRENT	NON-RÉCURRENT	IMPACT IAS 39	TOTAL	RÉCURRENT	NON-RÉCURRENT	IMPACT IAS 39
Chiffre d'affaires		10.442.427	10.437.613	4.814	0	11.096.179	11.096.179	0	0
Autres produits d'exploitation		61.727	59.414	2.057	256	68.485	67.087	2.522	(1.124)
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>10.504.154</b>	<b>10.497.027</b>	<b>6.871</b>	<b>256</b>	<b>11.164.664</b>	<b>11.163.265</b>	<b>2.522</b>	<b>(1.124)</b>
Approvisionnements et matières premières		(8.839.300)	(8.843.386)	(7.239)	11.324	(9.492.911)	(9.475.883)	(108)	(16.920)
Rémunérations et avantages sociaux		(741.290)	(738.162)	(3.128)	0	(741.105)	(741.064)	(41)	0
Amortissements et réductions de valeur		(234.581)	(188.612)	(40.740)	(5.229)	(183.181)	(185.105)	(2.836)	4.759
dont amortissements		(174.471)	(174.471)	0	0	(176.024)	(176.024)	0	0
Autres charges d'exploitation		(443.933)	(410.883)	(23.817)	(9.233)	(529.247)	(428.849)	(104.197)	3.799
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>(10.259.104)</b>	<b>(10.181.043)</b>	<b>(74.923)</b>	<b>(3.137)</b>	<b>(10.946.445)</b>	<b>(10.830.901)</b>	<b>(107.182)</b>	<b>(8.362)</b>
Produits des investissements financiers		(2.546)	(34)	(2.512)	0	(4.698)	68	(4.766)	0
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>242.504</b>	<b>315.950</b>	<b>(70.565)</b>	<b>(2.881)</b>	<b>213.521</b>	<b>332.433</b>	<b>(109.425)</b>	<b>(9.487)</b>
Contribution nette des entreprises mises en équivalence		10.175	14.316	(4.326)	185	18.040	18.315	(792)	517
<b>EBIT</b>		<b>252.674</b>	<b>330.261</b>	<b>(74.891)</b>	<b>(2.696)</b>	<b>231.557</b>	<b>350.747</b>	<b>(110.217)</b>	<b>(8.973)</b>
<b>EBITDA</b>		<b>427.145</b>	<b>504.733</b>	<b>(74.891)</b>	<b>(2.696)</b>	<b>407.581</b>	<b>526.771</b>	<b>(110.217)</b>	<b>(8.973)</b>
Coûts financiers	F11	(26.455)	(9.552)	337	(17.242)	(20.700)	(31.868)	0	11.169
Impôts sur le résultat	F13	(49.062)	(65.587)	10.335	6.190	(69.501)	(75.279)	5.654	123
<b>Résultat net</b>		<b>177.161</b>	<b>255.127</b>	<b>(64.219)</b>	<b>(13.749)</b>	<b>141.360</b>	<b>243.601</b>	<b>(104.563)</b>	<b>2.323</b>
dont part des minoritaires		7.934	9.128	(1.105)	(89)	10.636	10.746	(155)	46
dont part du Groupe		169.225	245.999	(63.114)	(13.660)	130.724	232.855	(104.408)	2.277

Les éléments non récurrents, y compris les activités non-continuées, ont eu un impact négatif de EUR 110 millions sur l'EBIT. La majeure partie de ce montant consiste en l'amende de EUR 69 million infligée à Umicore par l'Autorité de la Concurrence française concernant les activités de Building Products en France, contre laquelle Umicore a fait appel. Les coûts de restructuration se sont élevés à EUR 43 millions et concernent principalement des ajustements dans le périmètre de production d'Automotive Catalysts en Allemagne et la fermeture d'un site de production de Technical Materials en Chine. Le redressement du prix de certains métaux à la fin de la période a permis des reprises de réduction de valeur sur stock permanent de métaux pour un montant total de EUR 16 millions. L'impact des charges non récurrentes sur le résultat net (part du Groupe) était de EUR 104 millions.

Les règles comptables IAS 39 ont exercé un effet négatif de EUR 9 millions sur l'EBIT et un impact positif de EUR 2 millions sur le résultat net (part du Groupe). Tous les impacts de l'IAS 39 dans le compte de résultats sont hors trésorerie.



## F10 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX

EUR milliers	2015	2016
Salaires et avantages sociaux directs	(475.149)	(476.813)
Autres charges de personnel	(24.844)	(25.727)
Personnel temporaire	(10.568)	(10.059)
Païement en actions	(5.400)	(3.548)
<b>Rémunérations</b>	<b>(515.961)</b>	<b>(516.147)</b>
<b>Contributions de l'employeur à la sécurité sociale</b>	<b>(96.333)</b>	<b>(95.338)</b>
Contributions à des avantages déterminés	(9.404)	(11.204)
Contribution à un régime de pension à cotisation déterminée	(15.169)	(15.307)
Contributions volontaires de l'employeur - autres	(2.363)	(3.194)
Pensions versées directement aux bénéficiaires	(3.091)	(3.503)
Provisions pour avantages sociaux (-dotation / +utilisation et reprises )	1.931	8.622
<b>Pensions et autres avantages sociaux</b>	<b>(28.096)</b>	<b>(24.586)</b>
<b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX DES ACTIVITÉS CONTINUÉES</b>	<b>(640.390)</b>	<b>(636.071)</b>
Rémunérations et avantages sociaux des activités non continuées	(100.900)	(105.034)

## EFFECTIFS MOYENS DANS LES SOCIÉTÉS ENTIÈREMENT CONSOLIDÉES

	2015	2016
Cadres	1.921	1.899
Non-cadres	8.478	8.276
<b>Total</b>	<b>10.399</b>	<b>10.175</b>
dont activités non continuées	1.463	901
Total des activités continuées	8.936	9.274

**PAIEMENT EN ACTIONS**

EUR milliers	ANNEXES	2015	2016
Nombre d'options octroyées	F28	608.750	<b>608.875</b>
Modèle de valorisation		Present Economic Value	
Volatilité estimée (% pa)		20,00	25,00
Taux sans risque (% pa)		(0,03)	(0,002)
Augmentation monétaire du dividende (% pa)		0,10	0,10
Probabilité de départ avant le droit d'exercer (% pa)		NA	NA
Probabilité de départ après avoir le droit d'exercer (% pa)		10,00	10,00
Seuil minimum de gain (% pa)		30,00	30,00
Proportion qui exerce étant donné que le seuil minimal de gain est atteint (% pa)		100,00	100,00
Juste valeur par option déterminée à la date d'octroi (EUR)		5,38	4,67
<b>Juste valeur totale d'options octroyées</b>		<b>3.278</b>	<b>2.843</b>
28.900 actions octroyées à 37,80 EUR		1.092	0
28.000 actions octroyées à 38,67 EUR (*)		1.278	0
4.500 actions octroyées à 42,81 EUR		193	0
3.700 actions octroyées à 34,42 EUR		0	127
29.625 actions octroyées à 33,27 EUR		0	985
5.184 actions octroyées à 44,87 EUR		0	233
<b>Juste valeur totale des actions octroyées</b>		<b>2.563</b>	<b>1.345</b>
Extourne de provisions de l'année précédente		0	(368)
<b>PAIEMENT EN ACTIONS</b>		<b>5.841</b>	<b>3.821</b>
Paievements en actions vers activités non-continuéés		(441)	(273)
<b>Total des paiements en actions des activités continuéés</b>		<b>5.400</b>	<b>3.548</b>

(\*) Incluant des coûts de l'employeur supplémentaires.

Le Groupe a reconnu une charge pour les paiements fondés sur des actions de EUR 3.548 millions au cours de cette année pour les activités continuéés.

La partie de ce montant liée à l'octroi d'options sur actions est calculée par un actuaire externe, en utilisant le modèle de Present Economic Value qui prend en compte l'ensemble des composantes du paiement fondé sur des actions ainsi que la volatilité des actions sous-jacentes. Cette volatilité a été déterminée en utilisant la volatilité historique du rendement des actionnaires du Groupe sur différentes périodes moyennes et sous différentes conditions. Aucune autre condition de marché n'a été prise en compte dans la base de calcul de la juste valeur.

La partie du coût liée à l'octroi d'actions est valorisée en tenant compte de la valeur réelle des actions octroyées, à la date de l'octroi. Courant 2016, des actions supplémentaires ont été proposées à la direction, résultant en une charge pour la période de EUR 705 millions pour les activités continuéés, après une correction d'un montant provisionnel pris l'année précédente.

Les remises sur les contributions de sécurité sociale octroyées par les autorités à Umicore Belgique relatives à des incitants liés entre autres à des primes d'équipe, des heures supplémentaires et des frais de R&D, sont publiés sous la rubrique "Sécurité sociale" dans les rémunérations et avantages sociaux.





## F11 COÛTS FINANCIERS NETS

EUR milliers	2015	2016
Produits d'intérêts	3.671	3.581
Charges d'intérêts	(8.489)	(9.937)
Actualisation des provisions	(6.376)	(5.964)
Résultat de change	(12.070)	(2.535)
Autres produits financiers	392	1.248
Autres charges financières	(1.713)	(4.062)
<b>Total des activités continuées</b>	<b>(24.587)</b>	<b>(17.668)</b>
Total des activités non continuées	(1.870)	(3.031)

En 2016, la charge d'intérêts nette est de EUR 6.356 milliers. Le taux d'intérêt net moyen pondéré est resté stable à 1,76%.

L'actualisation des provisions concerne principalement les provisions pour avantages sociaux et les provisions pour autres risques et charges. Ce montant est influencé par la valeur actualisée de ces provisions dépendant elle-même de changements éventuels du taux d'actualisation, de l'échéance des sorties de liquidités futures et de la comptabilisation de nouvelles provisions long terme. La plupart de ces actualisations en 2016 ont été comptabilisées en Belgique et en Allemagne.

Les résultats de change comprennent les gains et pertes de change réalisés ainsi que les résultats non réalisés provenant de la conversion au taux de clôture de la période des éléments monétaires du bilan. Ils comprennent également les gains et pertes liés aux ajustements de juste valeur des instruments financiers en devises étrangères (voir annexe F33).

Les autres charges financières incluent des ristournes sur paiement comptant, des charges bancaires et des autres honoraires financiers.

## F12 PRODUITS DES INVESTISSEMENTS FINANCIERS

EUR milliers	2015	2016
Plus et moins-values sur cessions d'immobilisations financières	2.975	(4.204)
Dividendes	31	45
Produits d'intérêts sur immobilisations financières	2	10
Réductions de valeur sur investissements financiers	(5.588)	(1.788)
<b>Total des activités continuées</b>	<b>(2.579)</b>	<b>(5.937)</b>
Total des activités non continuées	33	1.240

Les réductions de valeur sur les investissements financiers sont relatives aux réductions de valeur sur les actions Nyrstar.

Des pertes ont été réalisées sur la vente d'actions et de droits de souscriptions Nyrstar.

## F13 IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

EUR milliers

2015

2016

### IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

#### REPRIS AU COMPTE DE RÉSULTATS

Impôt courant	(67.708)	(71.046)
Charge d'impôts différés (produits)	19.972	14.626
<b>Charge fiscale totale des activités continuées</b>	<b>(47.736)</b>	<b>(56.420)</b>
<b>Charge fiscale totale des activités non continuées</b>	<b>(1.326)</b>	<b>(13.081)</b>

#### RELATION ENTRE CHARGE FISCALE ET RÉSULTAT AVANT IMPÔTS

Résultat d'exploitation	223.232	248.966
Coûts financiers nets	(24.587)	(17.668)
<b>Résultat avant impôts des sociétés consolidées globalement</b>	<b>198.645</b>	<b>231.298</b>
Taux d'imposition théorique moyen pondéré (%)	(28,55)	(30,38)
<b>Impôt théorique au taux moyen pondéré des activités continuées</b>	<b>(56.705)</b>	<b>(70.264)</b>

#### Ajustements :

Dépenses non déductibles	(11.080)	(8.941)
Revenus exonérés	11.364	1.918
Dividendes des sociétés consolidées et associées	264	(5.679)
Profits et pertes taxés à taux réduit	0	20
Incitants fiscaux déductibles	22.465	7.943
Impôts calculés sur d'autres bases	(1.457)	(1.076)
Utilisation de pertes fiscales non reconnues précédemment	7.100	15.812
Réductions de valeur des actifs d'impôts différés	(10.510)	(1.404)
Changement de taux de taxation applicable	5.814	1.776
Exonérations fiscales	562	2.310
Autres crédits d'impôts (à l'exclusion des crédits R&D)	983	278
Précomptes mobiliers étrangers retenus à la source non imputables	(6.891)	(4.008)
Ajustements d'exercices précédents	(10.767)	399
Autres	1.121	4.496
<b>Charge fiscale de l'année</b>	<b>(47.736)</b>	<b>(56.420)</b>

Le taux d'imposition théorique moyen pondéré du groupe a légèrement évolué de 28,55% en 2015 à 30,38% en 2016, pour les activités continuées.

Si l'on exclut l'impact des éléments non récurrents et l'effet IAS 39, le taux de taxation effectif récurrent pour l'année 2016 est de 23,28% pour les activités continuées (25,05% incluant les activités non-continuées). Celui-ci a augmenté par rapport aux 21,84% de 2015 (21,41% si les activités continuées sont incluses) principalement en raison du changement de la répartition géographique des résultats générés.

## F14 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES AUTRES QUE GOODWILL

EUR milliers	FRAIS DE DÉVELOPPEMENT	CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, ETC.	LOGICIELS	DROITS D'ÉMISSION CO <sub>2</sub>	AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	TOTAL
<b>Au début de l'exercice précédent</b>						
Valeur d'acquisition	77.937	13.258	133.140	10.736	38.786	273.857
Amortissements cumulés	(32.646)	(11.275)	(96.996)	(567)	(6.636)	(148.121)
<b>Valeur comptable nette au début de l'exercice précédent</b>	<b>45.290</b>	<b>1.983</b>	<b>36.144</b>	<b>10.168</b>	<b>32.150</b>	<b>125.737</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	0	(721)	(1.014)	0	(307)	(2.042)
Acquisitions	12.450	0	1.232	48	7.127	20.856
Cessions	0	156	(10)	(1.718)	(143)	(1.715)
Amortissements actés (inclus dans "Amortissements et réductions de valeur")	(11.930)	(497)	(8.422)	0	(3.922)	(24.771)
Réductions de valeur (inclus dans "Amortissements et réductions de valeur")	(3.137)	0	(11)	0	0	(3.147)
Reprises de réductions de valeur (inclus dans "Amortissements et réductions de valeur")	0	0	0	307	0	307
Droits d'émission	0	0	0	876	0	876
Ecarts de conversion	1.236	(14)	413	(1)	1.225	2.860
Autres mouvements	(3.276)	5.887	9.387	0	(11.026)	972
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>40.632</b>	<b>6.795</b>	<b>37.720</b>	<b>9.680</b>	<b>25.104</b>	<b>119.931</b>
Valeur d'acquisition	88.705	18.395	129.538	9.702	35.090	281.429
Amortissements cumulés	(48.073)	(11.600)	(91.819)	(21)	(9.986)	(161.499)
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice précédent</b>	<b>40.632</b>	<b>6.795</b>	<b>37.720</b>	<b>9.680</b>	<b>25.104</b>	<b>119.930</b>
Acquisitions	15.228	59.867	1.418	0	4.251	80.764
Cessions	0	0	(88)	(702)	0	(790)
Amortissements actés (inclus dans "Amortissements et réductions de valeur")	(12.330)	(5.343)	(9.311)	0	(3.596)	(30.580)
Réductions de valeur (inclus dans "Amortissements et réductions de valeur")	(1.430)	0	(706)	0	0	(2.136)
Droits d'émission	0	0	0	(100)	0	(100)
Ecarts de conversion	373	(229)	357	0	149	650
Autres mouvements	2.149	2.087	5.143	0	(4.369)	5.010
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>44.621</b>	<b>63.177</b>	<b>34.534</b>	<b>8.879</b>	<b>21.539</b>	<b>172.749</b>
Valeur d'acquisition	106.741	80.073	134.489	8.879	31.505	361.685
Amortissements cumulés	(62.120)	(16.896)	(99.955)	0	(9.967)	(188.938)
<b>Valeur comptable nette pour les activités continuées</b>	<b>44.621</b>	<b>63.177</b>	<b>34.534</b>	<b>8.879</b>	<b>21.538</b>	<b>172.748</b>
Valeur comptable nette pour les activités non continuées	0	656	851	0	44	1.550

Les "acquisitions" incluent principalement la capitalisation de frais relatifs à des logiciels, à des frais de développement générés en interne et à l'acquisition de trois familles de brevets portant sur des matériaux pour batteries NMC à 3M. EUR 16,5 millions constituent des charges internes dont EUR 13,4 millions sont liés aux frais de développement.

La ligne "Autres mouvements" montre principalement des transferts entre immobilisations incorporelles en cours (incluses dans les « Autres immobilisations incorporelles ») et les autres catégories d'immobilisations incorporelles.

Il n'y a aucun gage ou aucune restriction en ce qui concerne les immobilisations corporelles, autre que ce qui est mentionné dans l'annexe F35.

## F15 GOODWILL

EUR milliers	31/12/2015	31/12/2016
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		
Valeur d'acquisition	152.402	144.935
Réductions de valeur cumulées	(12.066)	(13.075)
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice précédent</b>	<b>140.336</b>	<b>131.860</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	(7.062)	0
Acquisition par regroupement d'entreprises	(806)	0
Réductions de valeur (inclus dans "Amortissements et réductions de valeur")	(5.042)	0
Ecart de conversion	4.435	732
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>131.860</b>	<b>132.592</b>
Valeur d'acquisition	144.935	150.820
Réductions de valeur cumulées	(13.075)	(18.228)
<b>Valeur comptable nette des activités continuées</b>	<b>131.860</b>	<b>132.592</b>
Valeur comptable nette des activités non continuées	6.836	676

Ce tableau détaille le goodwill relatif aux sociétés consolidées globalement. Le goodwill relatif aux sociétés mises en équivalence est explicité dans l'annexe F17.

Les variations de la période sont uniquement liées aux différences de change.

Les goodwills ont été alloués aux segments primaires comme suit :

EUR milliers	CATALYSIS	ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES	RECYCLING	ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES	TOTAL
31/12/2015	37.155	76.428	18.277	6.836	<b>138.696</b>
31/12/2016	37.202	77.050	18.340	676	<b>133.268</b>

La direction teste annuellement si les goodwills doivent être réduits de valeur conformément au principe comptable décrit dans l'annexe F2. Le montant recouvrable des unités génératrices de trésorerie auxquelles les goodwills ont été alloués est calculé sur base de leur valeur d'usage, et ce à l'aide de modèles d'actualisation des flux de trésorerie futurs, eux-mêmes basés sur les plans opérationnels du Groupe établis sur une période de 5 ans. Les indicateurs macro-économiques utilisés – tels que les taux de change des devises et le prix des métaux – sont basés sur les conditions de marché en vigueur. Les taux utilisés sont ceux observés sur les bourses internationales durant le dernier trimestre de l'année.

Le modèle de 2016 utilise des taux de taxation moyens de 27,5% à 28,5% (en 2015 des taux de taxation moyens de 25% à 30%) et un coût moyen pondéré du capital après taxes (wacc) de 8,5% (tel qu'en 2015). Ces indicateurs sont en ligne avec les prévisions de taux de taxation effectifs et de structure du capital. Le taux de croissance de perpétuité utilisé pour déterminer la valeur terminale est de 2% en moyenne (tel que 2015). Les taux d'intérêts sont basés sur des informations fournies par des organismes internationaux tels que la BNB ou la BCE.

## F16 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

EUR milliers	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE	MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT	AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	IMMOBILISATIONS EN COURS ET ACOMPTES VERSÉS	TOTAL
<b>Au début de l'exercice précédent</b>						
Valeur d'acquisition	784.638	1.644.985	205.446	27.140	161.150	<b>2.823.358</b>
Amortissements cumulés	(421.248)	(1.171.589)	(143.742)	(25.045)	0	<b>(1.761.624)</b>
<b>Valeur comptable au début de l'exercice précédent</b>	<b>363.390</b>	<b>473.396</b>	<b>61.703</b>	<b>2.095</b>	<b>161.150</b>	<b>1.061.735</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	(34.882)	(48.622)	(4.094)	(712)	(12.312)	<b>(100.622)</b>
Acquisitions	4.616	26.678	6.702	797	165.701	<b>204.494</b>
Cessions	(868)	(1.483)	(482)	0	(388)	<b>(3.221)</b>
Amortissements actés (inclus dans "Amortissements et réductions de valeur")	(26.695)	(95.641)	(16.854)	(279)	0	<b>(139.470)</b>
Réductions de valeur nettes (incluses dans "Amortissements et réductions de valeur")	(699)	(8.620)	279	0	0	<b>(9.041)</b>
Ecart de conversion	4.396	3.545	(642)	74	2.427	<b>9.800</b>
Autres mouvements	36.033	114.938	7.398	47	(159.499)	<b>(1.083)</b>
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>345.290</b>	<b>464.192</b>	<b>54.009</b>	<b>2.021</b>	<b>157.079</b>	<b>1.022.591</b>
Valeur d'acquisition	740.014	1.529.768	192.541	16.481	157.079	<b>2.635.882</b>
Amortissements cumulés	(394.724)	(1.065.576)	(138.531)	(14.459)	0	<b>(1.613.291)</b>
<b>Valeur comptable au terme de l'exercice précédent</b>	<b>345.290</b>	<b>464.192</b>	<b>54.009</b>	<b>2.021</b>	<b>157.079</b>	<b>1.022.591</b>
Acquisitions	16.192	33.766	9.126	361	147.572	<b>207.017</b>
Cessions	(54)	(1.005)	(424)	(1)	(2.653)	<b>(4.137)</b>
Amortissements actés (inclus dans "Amortissements et réductions de valeur")	(29.133)	(98.874)	(16.789)	(203)	0	<b>(144.999)</b>
Réductions de valeur nettes (incluses dans "Amortissements et réductions de valeur")	(5.196)	(11.867)	(1.657)	(4)	0	<b>(18.724)</b>
Ecart de conversion	3.636	6.279	1.107	(14)	611	<b>11.618</b>
Autres mouvements	25.598	106.610	9.947	(108)	(145.009)	<b>(2.962)</b>
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>356.333</b>	<b>499.100</b>	<b>55.320</b>	<b>2.052</b>	<b>157.600</b>	<b>1.070.404</b>
dont leasing	3.621	37	7	0	0	<b>3.665</b>
Valeur d'acquisition	780.351	1.660.666	202.829	15.727	157.599	<b>2.817.172</b>
Amortissements cumulés	(424.018)	(1.161.566)	(147.510)	(13.676)	0	<b>(1.746.770)</b>
<b>Valeur comptable nette pour activités continuées</b>	<b>356.333</b>	<b>499.100</b>	<b>55.319</b>	<b>2.052</b>	<b>157.599</b>	<b>1.070.403</b>
<b>Valeur comptable nette pour activités non continuées</b>	<b>16.835</b>	<b>39.277</b>	<b>2.266</b>	<b>102</b>	<b>3.656</b>	<b>62.137</b>
<b>Leasing</b>						
Valeur d'acquisition	4.056	105	34	0	0	<b>4.195</b>
Amortissements cumulés	(435)	(69)	(26)	0	0	<b>(530)</b>
<b>Valeur comptable nette pour activités continuées</b>	<b>3.621</b>	<b>37</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.665</b>

Les investissements en immobilisations corporelles non liés à des travaux d'entretien sont principalement relatifs à des investissements dans des projets de croissance dans la mobilité propre et le recyclage. Les dépenses d'investissement chez Energy & Surface Technologies constituent la plus grande partie de ce montant suite au démarrage des travaux d'investissement en vue de tripler la capacité des matériaux cathodiques pour la fin 2018. Chez Recycling, les dépenses sont des investissements annexes liés à l'augmentation de capacité à Hoboken. Les investissements chez Catalysis sont principalement liés à la construction et à la mise en service de la nouvelle usine de production de catalyseurs en Thaïlande.

La ligne "Autres mouvements" comprend essentiellement des transferts entre les encours et les autres catégories d'immobilisations.

Il n'y a aucun gage ou aucune restriction en ce qui concerne les immobilisations corporelles, autre que ce qui est mentionné à l'annexe F35.

## F17 PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

Les participations mises en équivalence sont constituées essentiellement des entreprises associées et joint ventures suivantes :

	PAYS	DEVISE FONCTIONNELLE	POURCENTAGES	
			2015	2016
<b>Activités continuées</b>				
<b>SOCIÉTÉS ASSOCIÉES</b>				
Ganzhou Yi Hao Umicore Industries	Chine	CNY	40,00	40,00
Element Six Abrasives	Luxembourg	USD	40,22	40,22
Jiangmen Chancsun Umicore Industry Co.,LTD	Chine	CNY	40,00	40,00
<b>JOINT-VENTURES</b>				
Ordeg	Corée du Sud	KRW	50,00	50,00
<b>Activités non-continuées</b>				
<b>SOCIÉTÉS ASSOCIÉES</b>				
IEQSA	Pérou	PEN	40,00	40,00
<b>JOINT-VENTURES</b>				
Rezinal	Belgique	EUR	50,00	0,00

Fin juin 2015, Umicore et Solvay annoncent la cession de leurs parts respectives de 50% dans SolviCore au groupe de chimie japonais Toray. Début janvier 2016, Umicore a vendu ses parts dans Belife et Belife Intermediates à son partenaire Prayon. La déconsolidation a été anticipée en décembre 2015 pour les deux joint-ventures.

Rezinal et Ieqsa font parties des activités non-continuées. La part d'Umicore dans Rézinal a été vendue en aout 2016 au partenaire dans la joint-venture.

Dans cette note, seuls les chiffres des activités continuées apparaissent.

Les éléments reconnus dans les Autres Eléments du Résultat Global pour les sociétés mises en équivalence sont principalement relatifs à des provisions pour pension et des écarts de conversion.

Les investissements dans des sociétés associées sont comptabilisés en utilisant la méthode de mise en équivalence et représentent environ 5% du bilan consolidé total d'Umicore. Umicore n'a pas d'investissement matériel individuel dans des sociétés associées. En considérant les objectifs d'exigence de publication d'IFRS 12, la société associée la plus significative concerne Element Six Abrasives, dans la laquelle Umicore détient 40,22%. Element Six Abrasives est un groupe fabricant des diamants synthétiques faisant partie du groupe De Beers, l'actionnaire principal. Le groupe opère de façon internationale avec des usines de production en Chine, en Irlande, en Allemagne, au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et en Afrique du Sud. Element Six est un groupe profitable, générant des flux de trésorerie positifs et un dividende récurrent stable pour Umicore. La devise fonctionnelle de ce groupe est l'USD. Umicore est représenté au Conseil d'Administration et au comité audit d'Element Six Abrasives, ce qui permet à Umicore de protéger suffisamment ses intérêts dans cette société associée. En dehors de cette participation dans cette société, Umicore n'a pas d'autres engagements, garanties ou obligations provenant de son implication dans cette société. Les résultats non-récurrents et les passifs latents matériels, s'il y a, sont publiés spécifiquement dans les rubriques distinctes des comptes consolidés d'Umicore.

EUR milliers	VALEUR COMPTABLE NETTE	GOODWILL	TOTAL
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>147.823</b>	<b>41.980</b>	<b>189.801</b>
Résultat de l'exercice	16.786	0	<b>16.786</b>
Dividendes	(8.723)	0	<b>(8.723)</b>
Autres réserves	142	0	<b>142</b>
Ecart de conversion	(2.501)	(174)	<b>(2.675)</b>
<b>Au terme de l'exercice pour opérations continuées</b>	<b>153.526</b>	<b>41.806</b>	<b>195.332</b>
dont joint-ventures	73.597	0	<b>73.597</b>
Au terme de l'année pour opérations non continuées	11.259	4.722	<b>15.981</b>

La part d'Umicore dans les postes du bilan et de compte de résultats des sociétés associées et joint-ventures aurait été la suivante :

EUR milliers	31/12/2015	31/12/2016
Actifs	333.641	305.420
Passifs	168.948	135.092
Chiffre d'affaires	375.654	328.082
Résultat net	9.828	16.786

Dans le tableau ci-dessus, EUR 107 millions d'actifs et EUR 34 millions de dettes sont relatifs aux joint-ventures.

## F18 ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE ET PRÊTS OCTROYÉS

EUR milliers	ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS OCTROYÉS
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES LONG TERME</b>		
<b>Au début de l'exercice précédent</b>	<b>50.258</b>	<b>1.212</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	(18)	0
Augmentations	76	77
Réductions de valeur (inclus dans "Produits des investissements financiers")	(5.292)	0
Ecart de conversion	(31)	93
Juste valeur reconnue dans les fonds propres	(15.776)	0
Autres mouvements	19	152
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>29.236</b>	<b>1.534</b>
Augmentations	8.554	80
Diminutions	(9.709)	0
Réductions de valeur (inclus dans "Produits des investissements financiers")	(1.949)	0
Reprises de réductions de valeur (inclus dans "Produits des investissements financiers")	161	0
Ecart de conversion	24	(36)
Juste valeur reconnue dans les fonds propres	111	0
Autres mouvements	(14)	(377)
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>26.414</b>	<b>1.201</b>
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES COURT TERME</b>		
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>0</b>	<b>2.654</b>
Augmentations	0	13.000
Diminutions	0	(750)
Ecart de conversion	0	(57)
Autres mouvements	0	(60)
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>14.787</b>

Les mouvements des actifs disponibles à la vente sont principalement relatifs aux actions et droits de souscription Nyrstar.

Les mouvements des prêts octroyés sont relatifs à des remboursements de prêts avec des joint-ventures et un nouvel emprunt octroyé dans le contexte de la vente des activités Zinc Chemicals.



## F19 STOCKS

EUR milliers

31/12/2015 31/12/2016

### ANALYSE DES STOCKS

Produits de base avec couverture (valeur brute)	923.193	1.018.679
Produits de base sans couverture (valeur brute)	143.983	162.865
Consommables (valeur brute)	55.398	61.291
Réductions de valeur	(71.614)	(66.976)
Avances	1.950	5.680
Contrats en cours	760	7.282
<b>Total des stocks</b>	<b>1.053.669</b>	<b>1.188.822</b>
Total des activités non continuées	124.893	92.531

Les stocks ont augmenté de EUR 135,2 millions par rapport à 2015. Cette augmentation est principalement liée à un niveau d'activité plus élevé et des prix des métaux plus élevés. Des reprises de réductions de valeur ont été enregistrées sur le stock métal permanent pour un montant de 5,8 millions pour les activités continuées.

Les charges reconnues dans les Approvisionnements et matières premières dans le compte de résultats s'élève à EUR 142,3 millions, avant les ajustements relatifs à IAS 39 et pour les activités continuées.

Sur base du prix des métaux et des taux de change en vigueur à la date de clôture, la valeur du stock métal serait supérieure à la valeur comptable actuelle de quelques EUR 733 millions. Toutefois, la plupart de ces stocks ne peuvent être réalisés parce qu'ils sont nécessaires aux opérations commerciales et industrielles.

Il n'y a aucun gage ou aucune restriction en ce qui concerne les stocks.

## F20 CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES

EUR milliers

ANNEXE

31/12/2015

31/12/2016

### A LONG TERME

Dépôts et garanties en espèces	7.682	9.532
Autres créances à plus d'un an	7.089	1.158
Avantages sociaux	423	424
<b>Total des activités continuées</b>	<b>15.194</b>	<b>11.114</b>
Total des activités non continuées	224	6.188

### A COURT TERME

Créances commerciales (brutes)	701.815	706.656
Créances commerciales (réduction de valeur)	(8.570)	(9.279)
Autres créances (brutes)	70.833	78.778
Autres créances (réductions de valeur)	(5.252)	(6.893)
Intérêts à recevoir	(80)	244
Juste valeur des instruments financiers détenus à des fins de cash-flow hedge	F33 2.801	21.347
Juste valeur des autres instruments financiers	F33 7.070	15.959
Comptes de régularisation	61.187	37.458
<b>Total des activités continuées</b>	<b>829.805</b>	<b>844.271</b>
Total des activités non continuées	91.546	23.931

Les créances commerciales à court terme ont augmenté d'EUR 14,5 millions. L'augmentation est principalement liée à des volumes plus importants en 2016.

Sous la ligne « autres créances commerciales long terme », les "droits à remboursement" liés à une provision pour un plan médical qu'Umicore France a repris de Nyrstar France en 2007 et que Nyrstar France s'engage à rembourser sur toute la durée du plan, ont été transférés à Umicore Building Product France et apparaissent dès lors dans les activités non continuées (voir aussi l'annexe F27 relative aux Provisions pour avantages sociaux).



## ÉTATS FINANCIERS

EUR milliers						DÙ ENTRE
	TOTAL	NON DÙ	0-30 JOURS	30-60 JOURS	60-90 JOURS	> 90 JOURS
<b>BALANCE AGÉE DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT</b>						
Créances commerciales (hors créances douteuses et créances titrisées) - brutes	685.205	494.306	114.663	61.363	8.569	6.303
Autres créances (brutes)	66.956	66.067	(764)	623	32	997
<b>BALANCE AGÉE DE L'EXERCICE</b>						
Créances commerciales (hors créances douteuses et créances titrisées) - brutes	685.937	554.124	96.564	23.543	4.552	7.152
Autres créances (brutes)	78.778	77.745	(137)	304	(517)	1.382

## RISQUE DE CRÉDIT – CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES

EUR milliers	CRÉANCES COMMERCIALES (RÉDUCTIONS DE VALEUR)	AUTRES CRÉANCES (RÉDUCTIONS DE VALEUR)	TOTAL
	<b>AU DÉBUT DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT</b>		
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	(7.067)	(6.098)	(13.165)
Réductions de valeur reconnues en résultat	1.632	462	2.094
Réductions de valeur reconnues en résultat	(4.722)	232	(4.490)
Reprises de réductions de valeur	550	139	688
Réductions de valeur nettes avec le montant brut	115	0	115
Autres mouvements	(14)	0	(14)
Ecart de conversion	937	13	949
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>(8.570)</b>	<b>(5.253)</b>	<b>(13.818)</b>
<b>AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>			
Changement de périmètre	(8.570)	(5.253)	(13.818)
Changement de périmètre	(724)	0	(724)
Réductions de valeur reconnues en résultat	(152)	(1.633)	(1.785)
Reprises de réductions de valeur	104	1	105
Réductions de valeur nettes avec le montant brut	928	0	928
Autres mouvements	2	0	2
Ecart de conversion	(866)	(10)	(876)
<b>Au terme de l'exercice pour les activités continuées</b>	<b>(9.279)</b>	<b>(6.894)</b>	<b>(16.169)</b>
Total des activités non continuées	(1.207)	(462)	(1.669)

En principe, Umicore utilise l'assurance crédit comme moyen de limiter le risque crédit lié aux créances commerciales. Deux politiques de crédit ont été contractées avec deux assureurs différents. A la clôture, EUR 385 millions des créances commerciales du Groupe des activités continuées sont couverts par une politique pour laquelle l'indemnité en cas de non paiement s'élève à 95% avec une limite annuelle maximum de EUR 25 millions. L'autre politique couvrait EUR 211 millions des créances commerciales avec un déductible global annuel de EUR 5 millions et une indemnité maximum par année de EUR 70 millions.

Enfin, certains secteurs d'activité travaillent sans assurance crédit mais mettent en place des limites de crédit internes sur base de l'information financière et de la connaissance de l'entreprise qui sont revues et approuvées par le management.

## F21 IMPÔTS DIFFÉRÉS

EUR milliers	31/12/2015	31/12/2016
<b>Impôts différés</b>		
Impôts à recevoir	35.659	32.517
Impôts différés actifs	104.057	117.605
Impôts dus	(54.889)	(57.666)
Impôts différés passifs	(6.235)	(6.924)
Impôts différés nets des activités non continuées	14.232	3.648

## ÉTATS FINANCIERS

EUR milliers	ACTIFS		PASSIFS		NET	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>104.823</b>	<b>104.057</b>	<b>(17.520)</b>	<b>(6.235)</b>	<b>87.303</b>	<b>97.822</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	(13.344)	0	(164)	0	(13.507)	0
Impôts différés reconnus dans le compte de résultats	10.564	1.546	9.407	13.080	19.971	14.626
Impôts différés reconnus dans les fonds propres	5.597	(9.116)	2.051	4.585	7.648	(4.531)
Acquisition par regroupement d'entreprises	21	0	(191)	0	(170)	0
Changement de périmètre	0	(162)	0	(75)	0	(237)
Ecart de conversion	(3.550)	3.208	182	(152)	(3.368)	3.056
Transferts	(55)	18.143	0	(18.068)	(55)	75
Autres mouvements	0	(130)	0	0	0	(130)
<b>Au terme de l'exercice pour activités continuées</b>	<b>104.057</b>	<b>117.546</b>	<b>(6.235)</b>	<b>(6.865)</b>	<b>97.822</b>	<b>110.681</b>
Total des activités non continuées	23.224	<b>3.812</b>	(8.992)	<b>(164)</b>	14.232	<b>3.648</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PAR CATÉGORIES DE DIFFÉRENCES TEMPORELLES</b>						
Immobilisations incorporelles	18.881	9.241	(19.151)	(17.618)	(270)	(8.377)
Goodwill des sociétés consolidées globalement	187	0	(408)	(565)	(221)	(565)
Immobilisations corporelles	5.015	4.929	(17.773)	(22.110)	(12.758)	(17.181)
Créances long terme	48	46	(37)	(33)	11	13
Stocks	19.486	29.692	(21.060)	(17.120)	(1.574)	12.572
Créances court terme	11.552	5.590	(2.529)	(9.107)	9.023	(3.517)
Fonds propres - part du Groupe	108	290	(93)	(508)	15	(218)
Dettes financières long terme et autres dettes	5.616	12.090	(977)	(736)	4.639	11.354
Provisions pour avantages sociaux long terme	62.431	67.894	(1.748)	(1.444)	60.683	66.450
Provisions pour environnement long terme	17.888	17.873	(506)	(531)	17.382	17.342
Provisions pour autres risques et charges long terme	5.543	4.816	(402)	(420)	5.141	4.396
Dettes financières court terme	35	2.714	(3)	0	32	2.714
Provisions pour environnement court terme	2.582	1.878	0	0	2.582	1.878
Provisions pour autres risques et charges court terme	4.189	5.798	(13)	(8)	4.176	5.790
Dettes commerciales et autres dettes	19.523	15.419	(2.068)	(2.232)	17.455	13.187
<b>Impôts différés totaux liés aux différences temporaires</b>	<b>173.084</b>	<b>178.270</b>	<b>(66.768)</b>	<b>(72.433)</b>	<b>106.316</b>	<b>105.837</b>
Pertes fiscales à reporter	84.032	77.156	0	0	84.032	77.156
Déductions pour investissements	2.095	2.152	0	0	2.095	2.152
Intérêts notionnels	11.258	8.549	0	0	11.258	8.549
Autres	5.934	5.207	0	0	5.934	5.207
Impôts différés actifs non reconnus	(111.814)	(88.220)	0	0	(111.814)	(88.220)
<b>Total actif / passif d'impôts différés</b>	<b>164.590</b>	<b>183.114</b>	<b>(66.768)</b>	<b>(72.433)</b>	<b>97.822</b>	<b>110.681</b>
Compensation d'actifs et de passifs au sein de mêmes entités fiscales	(60.533)	(65.509)	60.533	65.509		
<b>Situation nette</b>	<b>104.057</b>	<b>117.605</b>	<b>(6.235)</b>	<b>(6.924)</b>	<b>97.822</b>	<b>110.681</b>
			<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
			<b>BASE</b>	<b>BASE</b>	<b>TAXE</b>	<b>TAXE</b>
<b>Montant des différences temporelles déductibles, pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé au bilan</b>						
Date d'expiration sans limite de temps			350.564	302.275	111.814	88.220



Les variations de différences temporaires de la période sont enregistrées en compte de résultats, sauf celles provenant d'éléments reconnus directement dans les autres éléments du résultat global.

Les mouvements principaux des impôts différés reconnus dans les autres éléments du résultat global sont des impôts différés générés par des différences temporaires incluses sous les lignes « créances commerciales et autres créances » pour un montant négatif de EUR 6.315 milliers, « dettes commerciales et autres dettes » pour un montant négatif de EUR 6.565 milliers et « provisions pour avantages sociaux long terme » pour un montant positif de EUR 7.278 milliers.

Les impôts différés actifs ne sont reconnus que si leur utilisation est probable c'est-à-dire si un résultat positif est prévu dans les périodes futures. Le Groupe estime que la période d'utilisation des impôts différés actifs est de 5 à 10 ans. L'impôt réel des périodes futures peut être différent des estimations faites lors de l'enregistrement des impôts différés.

Durant la période, un montant d'impôts différés actifs de EUR 88.220 milliers n'a pas été reconnu et est essentiellement lié à des pertes fiscales (EUR 70.173 milliers), des intérêts notionnels reportés (EUR 8.549 milliers), des déductions pour investissements (EUR 2.151 milliers) et à des différences temporaires sur les immobilisations corporelles (EUR 4.472 milliers), des stocks (EUR 4.232 milliers), immobilisations incorporelles (EUR 2.689 milliers) et dettes commerciales (montant positif de EUR 4.111 milliers).

En application de l'IAS 12, un impôt différé passif sur les réserves immunisées des sociétés belges, qui pourrait potentiellement s'élever à EUR 54 millions, n'a pas été reconnu car la direction confirme que ce passif ne sera pas encouru dans un avenir prévisible.

## F22 LIQUIDITÉS ET QUASI-LIQUIDITÉS

EUR milliers	31/12/2015	31/12/2016
<b>LIQUIDITÉS ET QUASI-LIQUIDITÉS</b>		
Dépôts à terme auprès des banques	12.280	10.521
Autres dépôts à terme	0	25
Etablissement de crédit, valeurs disponibles et autres quasi-liquidités	62.207	73.914
<b>Total liquidités et quasi-liquidités</b>	<b>74.486</b>	<b>84.460</b>
Découverts bancaires	8.318	13.185
<b>Situation nette de trésorerie à la clôture pour activités continuées (voir tableau de financement consolidé)</b>	<b>66.168</b>	<b>71.275</b>
Total des activités non continuées	37.872	45.326

Tous les montants de trésorerie sont entièrement disponibles pour le Groupe.

La gestion prudente du risque de liquidité implique le maintien de dépôts monétaires et de titres négociables et l'accès au financement grâce à la disponibilité de lignes de crédit confirmées ainsi que par la possibilité de dénouer des positions de marché. Il est en effet impératif que – suite à la nature dynamique de ses opérations – le Groupe puisse disposer de la flexibilité en matière de sources de financement par l'existence de lignes de crédit confirmées.

Les liquidités excédentaires sont investies pour de très courtes périodes et sont réparties dans un nombre limité d'institutions financières disposant d'une notation de crédit satisfaisante.

## F23 ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES RÉSERVES

Le détail de la part du Groupe dans les écarts de conversion et autres réserves est repris ci-dessous :

EUR milliers	RÉSERVES POUR ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	RÉSERVES DE COUVERTURE STRATÉGIQUE	IMPÔTS DIFFÉRÉS RECONNUS DIRECTEMENT DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI, DÉCOULANT DE CHANGEMENTS D'HYPOTHÈSES ACTUARIELLES	RÉSERVES POUR PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS	ECARTS DE CONVERSION	TOTAL
<b>Solde au 1er janvier de l'exercice précédent</b>	<b>15.777</b>	<b>(8.783)</b>	<b>55.871</b>	<b>(194.181)</b>	<b>34.077</b>	<b>(38.715)</b>	<b>(135.954)</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	0	0	0	(3.140)	0	0	(3.140)
Profits et pertes reconnus dans les autres éléments du résultat global	(15.776)	(17.566)	8.597	(10.469)	5.841	0	(29.372)
Profits et pertes sortis des autres éléments du résultat global	0	3.983	(812)	0	0	0	3.171
Transferts de / vers réserves	0	0	0	2.159	(11.228)	0	(9.069)
Variations de périmètre	0	0	0	590	0	0	590
Autres mouvements	0	0	(100)	(1)	0	0	(100)
Ecarts de conversion	0	492	(226)	(3.432)	0	1.523	(1.642)
<b>Solde au 31 décembre de l'exercice précédent</b>	<b>0</b>	<b>(21.873)</b>	<b>63.330</b>	<b>(208.473)</b>	<b>28.690</b>	<b>(37.191)</b>	<b>(175.517)</b>
<b>Solde au 1er janvier de l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>(21.873)</b>	<b>63.330</b>	<b>(208.473)</b>	<b>28.690</b>	<b>(37.191)</b>	<b>(175.517)</b>
Profits et pertes reconnus dans les autres éléments du résultat global	111	23.582	(438)	(26.246)	3.820	0	829
Profits et pertes sortis des autres éléments du résultat global	0	12.624	(4.174)	0	0	0	8.450
Transferts de / vers réserves	0	0	0	0	(9.094)	0	(9.094)
Variations de périmètre	0	108	(746)	3.777	(166)	1.106	4.079
Ecarts de conversion	0	(214)	63	(1.051)	0	28.255	27.054
<b>Solde au 31 décembre de l'exercice</b>	<b>111</b>	<b>14.227</b>	<b>58.036</b>	<b>(231.992)</b>	<b>23.249</b>	<b>(7.830)</b>	<b>(144.199)</b>

Les profits et pertes reconnus en réserves pour actifs financiers disponibles à la vente sont liés aux ajustements de juste valeur sur les actions Nyrstar (voir l'annexe F18 sur les actifs financiers disponibles à la vente).

Les gains nets reconnus en réserves de couverture stratégique (EUR 23.582 milliers) sont les changements de juste valeur des instruments de couverture stratégique nouveaux ou présents à l'ouverture et pas encore parvenus à maturité à la fin de la période. Les pertes nettes sorties des réserves (EUR 12.624 milliers) sont les changements de juste valeur des instruments de couverture stratégique présents à l'ouverture et parvenus à maturité durant la période et dont une perte d'EUR 8,4 millions est passée en compte de résultats suite à l'expiration de couvertures stratégiques.

De nouvelles pertes actuarielles nettes sur des plans à prestation définie postérieurs à la pension ont été reconnues en réserves pour avantages postérieurs à l'emploi pour EUR 26.246 milliers.

En 2016, les plans d'actions et d'options sur actions ont généré un mouvement de EUR 3.820 milliers sur la réserve pour paiements fondés sur des actions, y compris les activités non-continuées (voir l'annexe F10 sur les rémunérations et avantages sociaux). Un montant de EUR 9.094 milliers a été transféré vers les réserves suite à l'exercice d'options pendant la période et aux anciens plans d'action.

La variation des écarts de conversion est principalement liée à l'effet combiné de la baisse du CNY et ARS par rapport à l'EUR et le renforcement du BRL, USD et ZAR par rapport à l'EUR. L'effet de l'évolution du GBP par rapport à l'USD est aussi inclus dans la sous-consolidation d'Element Six Abrasives.

## F24 DETTES FINANCIÈRES

EUR milliers	PRÊTS BANCAIRES À LONG TERME	AUTRES PRÊTS À LONG TERME	TOTAL
<b>LONG TERME</b>			
<b>Solde au début de l'exercice précédent</b>	<b>20.000</b>	<b>2.572</b>	<b>22.571</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	0	(1.120)	(1.120)
Augmentation	50.000	0	50.000
Diminution	(13)	(136)	(148)
Transferts	25	(30)	(4)
<b>Solde au terme de l'exercice précédent</b>	<b>70.013</b>	<b>1.286</b>	<b>71.298</b>
Augmentation	0	3.330	3.330
Diminution	(50.013)	(193)	(50.205)
Transferts	0	(27)	(27)
<b>Solde au terme de l'exercice pour les activités continuées</b>	<b>20.000</b>	<b>4.396</b>	<b>24.394</b>
Total des activités non continuées	0	487	487
<b>DETTES À LONG TERME ÉCHEANT DANS L'ANNÉE</b>			
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>0</b>	<b>139</b>	<b>139</b>
Augmentations / diminutions	0	5	5
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
Total des activités non continuées	0	371	371

EUR milliers	PRÊTS BANCAIRES À COURT TERME	DÉCOUVERTS BANCAIRES	PAPIERS COMMERCIAUX	AUTRES PRÊTS	TOTAL
<b>COURT TERME</b>					
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>104.932</b>	<b>8.318</b>	<b>225.485</b>	<b>(3)</b>	<b>338.732</b>
Augmentations / diminutions (y compris écarts de conversion)	12.273	4.866	43.122	1.648	61.911
<b>Au terme de l'exercice pour les activités continuées</b>	<b>117.205</b>	<b>13.185</b>	<b>268.607</b>	<b>1.646</b>	<b>400.643</b>

La dette nette pour les opérations continuées est comparable à 2015 et inclut les sorties de liquidités de EUR 69 millions pour l'amende imposée par l'Autorité de la Concurrence française ainsi que les liquidités perçues lors de la vente de Zinc Chemicals.

Les emprunts bancaires consistent en :

- un emprunt de EUR 20 millions échéant en décembre 2018. La juste valeur de cet emprunt était de EUR 21,1 millions au 31 décembre 2016, basée sur une méthode de DCF.
- des emprunts court-terme de EUR 117,2 millions. Les maturités de ces emprunts sont à très court terme et sont décidées par le département trésorerie du Groupe aux conditions de marché et selon la gestion quotidienne de la trésorerie.
- des découverts bancaires de EUR 13,2 millions assimilés à l'utilisation d'une ligne de crédit « overnight »

La dette financière à court-terme inclut principalement EUR 268.6 millions de papiers commerciaux avec un terme à moins d'un an.

Au 31 décembre 2016, il n'y avait pas d'avances en cours relatives aux EUR 300 millions de l'emprunt bancaire syndiqué échéant en octobre 2021 et aucune avance relative aux EUR 215 millions de l'emprunt bancaire syndiqué échéant en juillet 2018.

Les emprunts bancaires syndiqués mentionnés ci-dessus requièrent que la société se conforme à certaines conventions. Umicore n'a dû faire face à aucune violation de ces conventions d'emprunt que ce soit en 2016 ou lors des années précédentes.

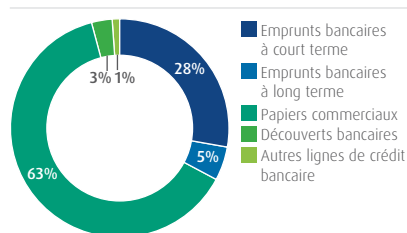
Les dettes à long-terme incluent uniquement des dettes en Euro.

Le ratio d'endettement net de 13,8% à fin 2016 (15,3% en 2015) est bien endéans les limites de structure de capital visées par le Groupe.

## ÉTATS FINANCIERS

EUR milliers	EUR	TOTAL
<b>Analyse des dettes à long terme par devises, en ce compris la tranche échéant à moins d'un an</b>		
Prêts bancaires	20.000	20.000
Autres prêts	4.536	4.536
<b>Dettes financières à long terme, en ce compris la tranche échéant à moins d'un an</b>	<b>24.536</b>	<b>24.536</b>
EUR milliers	2015	2016
Dettes financières à long terme	71.298	24.394
Dettes financières à long terme échéant dans l'année	139	144
Dettes financières à court terme	338.732	400.643
Liquidités et quasi-liquidités	(74.486)	(84.460)
<b>Dettes financière nette</b>	<b>335.683</b>	<b>340.720</b>
Total des activités non continuées	(14.357)	(44.468)
<b>Total de la dette financière nette y inclus activités non continuées</b>	<b>321.326</b>	<b>296.252</b>

## DETTE BRUTE



EUR million	2015	2016
Dettes financière nette	321,3	296,3
Fonds propres	1.785,0	1.848,0
Total	2.106,3	2.144,3
Ratio d'endettement (%)	15,3	13,8

## F25 DETTES COMMERCIALES ET AUTRES DETTES

EUR milliers

ANNEXE 31/12/2015 31/12/2016

### LONG TERME

Dettes commerciales à plus d'un an	0	25.132
Autres dettes à plus d'un an	9.942	3.988
Subsides en capital	14.712	12.536
<b>Total des activités continuées</b>	<b>24.654</b>	<b>41.656</b>
Total des activités non continuées	3.045	182

### COURT TERME

Dettes commerciales à un an au plus	737.505	843.498
Acomptes reçus sur commandes	16.707	21.023
Impôts dus autres que les impôts de société	30.657	26.696
Dettes salariales et sociales	101.765	95.780
Autres dettes	28.171	17.635
Dividendes dus	8.183	11.687
Intérêts dus	306	584
Juste valeur des instruments financiers détenus à des fins de cash-flow hedge	F33 24.565	7.118
Juste valeur des autres instruments financiers	F33 14.909	11.725
Comptes de régularisation	132.603	125.625
<b>Total des activités continuées</b>	<b>1.095.371</b>	<b>1.161.371</b>
Total des activités non continuées	157.648	103.478

Les dettes commerciales ont augmenté d'EUR 66,0 millions, principalement en raison de volumes plus importants.

Les dettes fiscales autres que les impôts de société sont principalement relatives à la TVA.



## F26 LIQUIDITÉ DES DETTES FINANCIÈRES EXERCICE PRÉCÉDENT

EUR milliers	MATURITÉ CONTRACTUELLE					TOTAL
	< 1 MOIS	1 À 3 MOIS	3 MOIS À 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	
<b>DETTE FINANCIÈRES</b>	<b>88.371</b>	<b>84.833</b>	<b>165.667</b>	<b>71.298</b>	<b>0</b>	<b>410.169</b>
<b>Court terme</b>	<b>88.371</b>	<b>84.833</b>	<b>165.667</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>338.871</b>
Prêts bancaires à court terme	63.632	34.846	6.454	0	0	104.932
Découverts bancaires	8.283	36	0	0	0	8.318
Papiers commerciaux	16.445	49.932	159.108	0	0	225.485
Autres prêts	0	(3)	0	0	0	(3)
Autres prêts long terme échéant dans l'année	12	23	105	0	0	139
<b>Long terme</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>71.298</b>	<b>0</b>	<b>71.298</b>
Prêts bancaires long terme	0	0	0	70.013	0	70.013
Autres prêts long terme	0	0	0	1.285	0	1.285
<b>DETTE COMMERCIALES ET AUTRES DETTES</b>	<b>671.370</b>	<b>259.365</b>	<b>152.465</b>	<b>19.733</b>	<b>17.094</b>	<b>1.120.027</b>
<b>Court terme</b>	<b>671.370</b>	<b>259.365</b>	<b>152.465</b>	<b>12.172</b>	<b>0</b>	<b>1.095.372</b>
Dettes commerciales à un an au plus	505.144	205.656	26.705	0	0	737.505
Acomptes reçus sur commandes	54	3.169	13.484	0	0	16.707
Impôts dus autres que les impôts de société	15.939	6.255	8.464	0	0	30.657
Dettes salariales et sociales	29.595	21.585	50.585	0	0	101.765
Autres dettes	5.675	6.248	16.248	0	0	28.171
Dividendes dus	8.183	0	0	0	0	8.183
Intérêts dus	84	172	50	0	0	306
Juste valeur des instruments financiers détenus à des fins de cash-flow hedge	688	2.656	12.371	8.850	0	24.565
Juste valeur des autres instruments financiers	4.339	2.335	4.913	3.322	0	14.909
Comptes de régularisation	101.669	11.289	19.645	0	0	132.603
<b>Long terme</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.561</b>	<b>17.094</b>	<b>24.654</b>
Autres dettes à plus d'un an	0	0	0	129	9.813	9.942
Subsides en capital	0	0	0	7.432	7.280	14.712



## ÉTATS FINANCIERS

## EXERCICE ACTUEL

EUR milliers	MATURITÉ CONTRACTUELLE					TOTAL
	< 1 MOIS	1 À 3 MOIS	3 MOIS À 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>90.491</b>	<b>63.940</b>	<b>246.356</b>	<b>21.655</b>	<b>2.740</b>	<b>425.180</b>
<b>Court terme</b>	<b>90.491</b>	<b>63.940</b>	<b>246.356</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>400.786</b>
Prêts bancaires à court terme	69.113	13.977	34.115	0	0	117.205
Découverts bancaires	3.282	0	9.903	0	0	13.185
Papiers commerciaux	16.445	49.932	202.230	0	0	268.607
Autres prêts	1.639	6	0	0	0	1.646
Autres prêts long terme échéant dans l'année	12	24	108	0	0	144
<b>Long terme</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21.655</b>	<b>2.740</b>	<b>24.394</b>
Prêts bancaires long terme	0	0	0	20.000	0	20.000
Autres prêts long terme	0	0	0	1.655	2.740	4.394
<b>DETTES COMMERCIALES ET AUTRES DETTES</b>	<b>727.819</b>	<b>319.091</b>	<b>110.201</b>	<b>9.737</b>	<b>36.181</b>	<b>1.203.029</b>
<b>Court terme</b>	<b>727.819</b>	<b>319.091</b>	<b>110.201</b>	<b>4.262</b>	<b>0</b>	<b>1.161.373</b>
Dettes commerciales à un an au plus	571.534	246.804	25.159	0	0	843.498
Acomptes reçus sur commandes	1.462	7.069	12.491	0	0	21.023
Impôts dus autres que les impôts de société	24.163	2.077	456	0	0	26.696
Dettes salariales et sociales	21.704	29.675	44.401	0	0	95.780
Autres dettes	9.611	1.829	6.196	0	0	17.635
Dividendes dus	11.687	0	0	0	0	11.687
Intérêts dus	(91)	672	3	0	0	584
Juste valeur des instruments financiers détenus à des fins de cash-flow hedge	316	651	2.627	3.525	0	7.118
Juste valeur des autres instruments financiers	1.529	6.157	3.303	737	0	11.725
Comptes de régularisation	85.904	24.156	15.565	0	0	125.625
<b>Long terme</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.475</b>	<b>36.181</b>	<b>41.656</b>
Dettes commerciales à plus d'un an	0	0	0	0	25.132	25.132
Autres dettes à plus d'un an	0	0	0	89	3.899	3.988
Subsides en capital	0	0	0	5.386	7.151	12.536



## F27 PROVISIONS POUR AVANTAGES SOCIAUX

Le Groupe a diverses obligations légales et implicites de buts à atteindre, dont la majorité se situe dans les activités belges, françaises et allemandes, la plupart étant des régimes de fin de carrière.

EUR milliers	AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI – PENSIONS ET AUTRES	AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI – AUTRES	PRESTATIONS DE PRÉRETRAITE ET AUTRES	AUTRES AVANTAGES SOCIAUX À LONG TERME	TOTAL
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>257.978</b>	<b>9.798</b>	<b>29.932</b>	<b>14.649</b>	<b>312.357</b>
Dotations (inclus dans "Rémunérations et avantages sociaux")	19.460	308	5.993	1.236	<b>26.997</b>
Reprises (inclus dans "Rémunérations et avantages sociaux")	16	0	0	(36)	<b>(20)</b>
Utilisations (inclus dans "Rémunérations et avantages sociaux")	(19.513)	(6.360)	(9.165)	(623)	<b>(35.661)</b>
Impact taux d'intérêt et actualisation (inclus dans "Coûts financiers nets")	5.756	32	210	258	<b>6.257</b>
Ecart de conversion	90	347	73	10	<b>519</b>
Transferts	(1.501)	0	2.084	65	<b>648</b>
Reconnus dans les autres éléments du résultat global	26.757	(51)	0	0	<b>26.706</b>
Autres mouvements	104	0	0	0	<b>104</b>
<b>Au terme de l'exercice pour les activités continuées</b>	<b>289.147</b>	<b>4.074</b>	<b>29.127</b>	<b>15.559</b>	<b>337.907</b>
Total des activités non continuées	7.768	23.451	375	5.303	<b>36.896</b>

EUR milliers	MOUVEMENTS		
	31/12/2015	2016	31/12/2016
Belgique	49.661	7.938	57.599
France	8.067	(6.044)	2.023
Allemagne	239.429	19.737	259.166
<b>Sous-total</b>	<b>297.157</b>	<b>21.631</b>	<b>318.788</b>
Autres entités	15.200	3.919	19.119
<b>Total des activités continuées</b>	<b>312.357</b>	<b>25.550</b>	<b>337.907</b>
Activités non continuées	36.624	272	36.896

EUR milliers

### DROITS À REMBOURSEMENT

<b>A la fin de l'exercice précédent</b>	<b>6.206</b>
Transféré aux activités non continuées	(6.206)
<b>A la fin de l'exercice</b>	<b>0</b>

Le premier tableau indique les soldes et les mouvements sur les provisions pour avantages sociaux uniquement pour les entreprises consolidées. Il existe une différence entre la ligne "Reconnus en fonds propres" et ce qui est indiqué dans l'annexe F23 étant donné que cette dernière inclut également les entreprises associées et joint-ventures qui sont comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence.

Comme expliqué dans l'annexe F20, une créance commerciale long terme, qui était reconnue en tant que "droits à remboursement" liés à une provision pour un plan médical qu'Umicore France avait repris de Nyrstar France en 2007 et que Nyrstar France s'engage à rembourser sur toute la durée du plan, a été transférée à Umicore Building Products France et donc dans les opérations non continuées.

Tout changement de cette provision affecte de la même manière les "droits à remboursement" enregistrés en créances commerciales long terme. Si ce changement est relatif à des variations des hypothèses actuarielles, la provision et l'actif correspondant sont ajustés via l'état des profits et pertes reconnus.

Le tableau suivant, présenté en vertu de la version amendée d'IAS 19, a été établi sur base des rapports d'actuaire externes pour quasi la totalité des plans.

Les plans à prestations définies pour les trois principaux pays sont les suivants :

**BELGIQUE** **Caractéristiques des plans à prestations définies**

Les sociétés Umicore en Belgique opèrent avec des plans à prestations définies qui octroient à la pension des prestations relatives au salaire et à l'âge ou aux années de service. Ces plans de pension représentent une obligation à titre de prestations définies de EUR 210,2 millions et des actifs pour EUR 152,6 millions. Ceux-ci prévoient le payement d'une somme forfaitaire à la pension et des avantages en cas de décès ou d'invalidité avant la pension.

**Financement**

Les plans sont financés de façon externe soit par des sociétés d'assurances soit par des fonds privés indépendants qui gèrent des plans de pension ("IORP"). Pour ces IORP, les processus de gouvernance nécessaires pour la gestion des risques sont mis en place. Une des mesures consiste à réaliser régulièrement un "test de continuité" lors duquel les politiques d'investissements stratégiques sont analysées sur le plan des profils risques-rendements et de la solvabilité. Un relevé des principes d'investissements et de la politique de financement en est dérivé.

**Juste valeur des actifs du régime**

La juste valeur des actions et parts et des instruments de dettes est déterminée sur base des prix de marchés cotés sur des marchés actifs (classification niveau 1). Les plans ne contiennent aucune position directe dans des actions Umicore ou obligations et ne disposent pas d'actes de propriété dans une entité d'Umicore. Les investissements sont diversifiés de manière à ce que la faillite d'un seul investissement n'ait pas d'impact matériel sur le niveau global des actifs.

**ALLEMAGNE** **Caractéristiques des plans à prestations définies**

Les bénéficiaires postérieurs à l'emploi sont principalement des plans de pension non financés à titre de prestations définies octroyant des avantages à la pension, en cas d'invalidité et de décès. Tous les plans sont basés sur le salaire final ou sur la moyenne finale à côté des plans à compensation différée. Les avantages des plans à compensation différée sont basés sur le salaire annuel converti et procure un intérêt garanti de 3,0% p.a. (6,0% p.a. pour les conversions de salaire avant 2014). Tous les plans de pension représentent une obligation à titre de prestations définies d'EUR 265,9 millions et des actifs d'EUR 6,7 millions.

**Financement**

Comme mentionné ci-dessus, les avantages postérieurs à l'emploi sont principalement des plans non financés. Une toute petite partie est financée par des contrats de réassurance mis en gage.

**Juste valeur des actifs du régime**

Tous les actifs du plan sont des contrats d'assurance gagé et n'ont pas de prix de marchés cotés.

**FRANCE** **Caractéristiques des plans à prestations définies**

En France, deux plans à prestations définies principaux sont en place.

- Régime d'indemnités de fin de carrière : en plus des plans d'Etat, la société est légalement obligée de payer une somme forfaitaire aux employés lors de la pension. Les montants sont basés sur les années de service au sein de l'entreprise et sur le salaire selon la convention collective d'application. Ce régime couvre tous les employés sous contrat permanent avec la société.
- Le régime de mutuelle : L'employeur paye une contribution pour un plan de soins de santé pour le personnel pensionné. Les avantages reviennent au conjoint quand le pensionné décède.

Tous les plans à titre de prestations définies représentent une obligation de EUR 2,2 millions et des actifs pour EUR 0,2 millions.

**Caractéristiques des autres plans long terme**

En France, il y a en place un régime de Médailles du travail : un montant est payé à 20, 30, 35 et 40 ans d'ancienneté. Ce régime couvre tous les employés sous contrat permanent avec la société.

**Financement**

Le financement est réalisé via un fond général EURO d'une société d'assurance vie. Ce fond est principalement composé d'obligations à taux fixe de haute qualité (79%), d'actions (10%) et d'immobiliers (3%).

**Juste valeur des actifs du régime**

La juste valeur des actions et des instruments de dette du fond est déterminée sur base de prix de marché coté sur des marchés actifs.



Les risques les plus significatifs relatifs aux plans à prestations définies sont :

- **Volatilité des actifs** : l'obligation est calculée en utilisant le taux d'actualisation en référence au taux d'obligations des sociétés. Si l'actif sous-performe ce taux, ceci engendrera un déficit.
- **Changement du taux obligataire** : une diminution du taux obligataire des sociétés entraînerait une augmentation de l'obligation. Cependant, celle-ci sera partiellement compensée par une augmentation de la valeur des avoirs obligataires du plan.
- **Risque lié au salaire** : la plupart des plans à prestations définies sont calculés par rapport au salaire des membres du plan. Dès lors, une augmentation salariale des membres du plan plus importante que prévue engendrerait une obligation plus importante.
- **Risque de longévité** : tous les plans à côté du nouveau plan à compensations différées à partir de 2014 engendrent des annuités de vie qui impliquent une risque de longévité c'est-à-dire le risque que la période de paiement s'allonge en raison de l'amélioration de l'espérance de vie. La société utilise des taux de mortalité qui dépendent de l'année de naissance pour inclure le risque dans l'obligation.
- **Risque de sortie de liquidités** : en raison des cas de décès pendant la période active de l'employé ainsi que des cas d'invalidité, un risque de sortie de liquidité avant la pension existe.
- **Risque légal** : si la loi qui détermine les avantages à prestations définies change, une modification de l'obligation pourrait avoir lieu.

Certains risques supplémentaires sont relatifs à l'Allemagne uniquement :

- Il existe un risque que les ajustements des pensions payées par "Pensionskasse Degussa" ne soient plus supportés par la caisse de pension "Pensionskasse" et que dès lors une obligation supplémentaire non financée en résulte et ce en raison d'un rendement d'intérêts garanti de 3,5%. Etant donné qu'il n'est pas possible d'appliquer totalement la méthode de calcul d'IAS 19, le fond a été évalué comme un plan à contribution définie. Le risque a été évalué et une obligation supplémentaire estimée jusque fin 2022 a été incluse dans l'obligation de pension.
- L'ancien plan à compensations différées engendre un taux d'intérêts garanti de 6% qui augmente le risque lié aux coûts de la pension en plus du salaire converti. Le plan a été clôturé au 31 décembre 2013 et est remplacé par un plan sans risque similaire significatif.

Certains risques sont relatifs à la Belgique uniquement :

- En raison de la législation belge s'appliquant à tous les plans de pension du 2ème pilier (loi Vandebroucke), tous les plans à titre de contributions définies doivent être considérés sous IFRS comme des plans à titre de prestations définies. La loi Vandebroucke établit que dans un contexte de plans à titre de contributions définies, l'employeur doit garantir un rendement minimum garanti de 3,75% sur les contributions des employés et de 3,25% sur les contributions des employeurs. Cependant, peu avant fin 2015, une modification de la loi belge a été promulguée. Celle-ci entraîne une diminution du rendement minimum garanti de 3,25% à un taux d'intérêt minimum défini basé sur le taux d'intérêt belge à 10 ans, endéans l'intervalle 1,75%-3,25%. Le nouveau taux (actuellement 1,75%) s'applique pour les années postérieures à 2015 pour les contributions futures et aussi aux contributions passées accumulées au 31 décembre 2015 si l'organisme de financement ne garantit pas un certain résultat sur les contributions jusqu'à l'âge de la retraite. Si l'organisme ne garantit pas de tels résultats, les taux 3,25/3,75 sont toujours d'application.

De par ce rendement minimum garanti, l'employeur est exposé à un risque financier : des contributions supplémentaires pourraient être nécessaires si le rendement de l'actif n'est pas suffisant pour atteindre la prestation minimum à payer. Le groupe a des plans qui sont financés par des contrats d'assurance ainsi qu'un plan financé par un IORP.

Les obligations à prestations définies y relatives ont été agrégées avec les autres obligations à prestations définies. La méthode PUC (Projected Unit Credit) a été utilisée.

L'obligation à prestations définies totale relative à ces plans est d'EUR 83,2 millions à fin décembre 2016 et l'actif correspondant d'EUR 77,1 millions.

## ÉTATS FINANCIERS

EUR milliers	2015	2016
<b>VARIATION DES OBLIGATIONS AU TITRE DE PRESTATIONS DÉFINIES</b>		
<b>Obligations au titre de prestations définies au début de l'exercice</b>	<b>527.028</b>	<b>469.027</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	(78.391)	0
Coût des services rendus	27.350	25.382
Charge d'intérêts	10.488	9.950
Cotisations des participants au régime	763	781
Réévaluations – dues aux actualisations des hypothèses démographiques	147	5.427
Réévaluations – dues aux actualisations des hypothèses financières	8.552	23.600
Réévaluations – dues aux ajustements d'expériences du passé	5.399	14.861
Prestations versées par le régime / l'entreprise	(35.027)	(21.084)
Charges payées	(1.322)	(1.582)
Combinaisons de plans	1.461	(6.060)
Variation de taux de change	2.579	851
<b>Obligations au titre de prestations définies en fin d'exercice</b>	<b>469.027</b>	<b>521.153</b>

EUR milliers	2015	2016
<b>VARIATION DES ACTIFS DU RÉGIME</b>		
<b>Juste valeur des actifs au début de l'exercice</b>	<b>195.326</b>	<b>156.670</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	(40.421)	0
Rendement attendu des actifs du régime	3.676	2.863
Réévaluations générées sur les actifs	3.320	16.036
Cotisations versées par l'entreprise	27.766	28.982
Cotisations versées par les participants au régime	763	781
Prestations versées par le régime / l'entreprise	(35.027)	(21.084)
Charges payées	(1.355)	(1.615)
Transfert net (+/-) (y compris impact de regroupement / cession d'entreprises)	184	241
Ecart de conversion	2.438	372
<b>Juste valeur des actifs en fin d'exercice</b>	<b>156.670</b>	<b>183.246</b>

Les régimes de retraite en Belgique, au Liechtenstein et au Japon sont partiellement ou totalement financés par des actifs couvrant une part importante des obligations. Tous les autres régimes sont peu financés ou non financés.

EUR milliers	2015	2016
<b>MONTANTS COMPTABILISÉS AU BILAN</b>		
Valeur actualisée des obligations	469.027	521.153
Juste valeur des actifs de couverture	156.670	183.246
<b>Déficit (surplus) résultant des régimes</b>	<b>312.357</b>	<b>337.907</b>
Effets des plafonnements d'actifs / obligations à titre onéreux	0	0
<b>Passif (actif) net</b>	<b>312.357</b>	<b>337.907</b>
<b>COMPOSANTES DU COÛT DES SERVICES</b>		
<b>Montants comptabilisés dans le compte de résultats</b>		
Coût des services rendus	27.350	25.382
Charge d'intérêts	10.488	9.950
Rendement des actifs du régime	(3.676)	(2.863)
Rendement attendu des droits à remboursement	(137)	0
Actualisations des autres avantages à long termes	114	1.319
Frais administratifs et taxes	33	33
<b>Charge totale du régime reconnue dans le compte de résultats</b>	<b>34.172</b>	<b>33.821</b>
Total des activités non continuées	4.759	2.662
<b>Charges comptabilisées dans les autres éléments du résultat global</b>		
<b>Montant cumulé des réévaluations comptabilisées à l'ouverture</b>	<b>175.406</b>	<b>169.220</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	(15.127)	0
Réévaluations de la période	10.644	26.706
Minorités	120	(319)
Autres mouvements	(2.159)	0
Ecart de conversion	335	82
<b>Charge totale du régime reconnue dans le SoCI des filiales consolidées globalement</b>	<b>169.220</b>	<b>195.689</b>
Réévaluations de la période, sociétés associées et joint-ventures	29.725	30.551
<b>Total reconnu dans le SoCI</b>	<b>198.945</b>	<b>226.241</b>
Total des activités non continuées	13.148	10.395
<b>Effets des actualisations reconnues dans les autres éléments du résultat global</b>		
Effets des actualisations des hypothèses démographiques	137	5.364
Effets des actualisations des hypothèses financières	8.335	23.337
Effets des ajustements d'expériences du passé	5.632	13.782
Revenus des actifs du régime (hors intérêts)	(3.440)	(15.950)
Revenus des droits aux remboursements (hors intérêts)	108	0
<b>Total des actualisations incluses dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>10.772</b>	<b>26.533</b>
Total des activités non continuées	(1.896)	1.527

La charge d'intérêts et le rendement de l'actif de régime de retraite ainsi que l'impact du taux d'actualisation sur les régimes non relatifs à des avantages postérieures à l'emploi sont enregistrés au compte de résultats dans la rubrique "Coûts financiers" (cf. annexe F11). Tous les autres éléments des dépenses de l'année sont repris en résultat d'exploitation, plus particulièrement sous la rubrique "Salaires et avantages sociaux directs".

Les réévaluations de l'année reconnues dans les capitaux propres sont expliquées principalement par une variation du taux d'actualisation sur les plans de pensions ainsi que par la différence entre le rendement attendu et le rendement réel des actifs du régime.



	2015	2016
<b>HYPOTHÈSES ACTUARIELLES PRINCIPALES</b>		
<b>Hypothèses moyennes pondérées pour déterminer le coût des services à la fin de l'année</b>		
Taux d'actualisation (%)	2,12	1,73
Taux d'augmentation des salaires (%)	2,94	2,76
Taux d'inflation (%)	2,00	1,78
Taux d'augmentation des pensions (%)	1,61	1,48
<b>Hypothèses moyenne-pondérées utilisées pour déterminer le coût net</b>		
Taux d'actualisation (%)	2,33	2,12
Taux d'augmentation des salaires (%)	2,90	2,94
Taux d'inflation (%)	1,98	2,00
Taux d'augmentation des pensions (%)	1,47	1,61

EUR milliers	2016	
	JUSTE VALEUR DE TOUS LES ACTIFS DU RÉGIME	JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME CÔTÉS EN BOURSE
<b>Actifs du régime</b>		
Valeurs disponibles et autres liquidités	12.142	12.136
Actions et parts	32.821	32.810
Titres de créance	63.313	63.190
Titres immobiliers	12.000	11.994
Actifs détenus par des sociétés d'assurance	60.116	53.377
Autres	2.856	2.202
<b>Total des actifs</b>	<b>183.248</b>	<b>175.709</b>

Les hypothèses utilisées sont recommandées par les actuaires locaux. La référence pour la zone Euro est l'indice IBOXX AA. Des indices similaires sont utilisés dans les autres pays. Les tables de mortalité utilisées sont spécifiques aux pays concernés.

Les autres actifs de régime sont principalement investis dans des contrats d'assurance et dans des dépôts bancaires à terme. Le rendement à long terme attendu sur les hypothèses d'actifs est documenté pour les régimes individuels comme recommandé par les actuaires locaux.

EUR milliers	2016	
	SENSIBILITÉ +0,25%	SENSIBILITÉ -0,25%
<b>Sensibilité aux variations d'hypothèses du taux d'actualisation</b>		
Valeur des obligations au titre de prestations définies	502.871	540.194
Durée moyenne pondérée de la dette nette (en année)	14,25	14,43
<b>Sensibilité aux variations d'hypothèses du taux d'inflation</b>		
Valeur des obligations au titre de prestations définies	521.883	498.461
<b>Sensibilité aux variations d'hypothèses d'augmentation salariale</b>		
Valeur des obligations au titre de prestations définies	513.400	500.458

## ÉTATS FINANCIERS



EUR milliers	2015	2016
<b>RÉCONCILIATION DES ÉLÉMENTS DE BILAN</b>		
<b>Passif (actif) au bilan à l'ouverture</b>	<b>331.702</b>	<b>312.357</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	(37.970)	0
Charge comptabilisée dans le compte de résultats	34.172	33.821
Montants comptabilisés directement en capitaux propres au cours de l'exercice	10.772	26.533
Cotisations de l'employeur versées à des fonds au cours de l'exercice	(15.515)	(17.075)
Cotisations de l'employeur versées directement au cours de l'exercice	(12.251)	(11.907)
Credit à remboursement	29	0
Transfert net (+/-) (y compris impact de regroupement / cession d'entreprises)	1.277	0
Montants reconnus suite à la combinaison de plans	0	(6.301)
Ajustement de taux de change - (gains)/pertes	141	479
<b>Passif / (actif) à la clôture du bilan</b>	<b>312.357</b>	<b>337.907</b>

**AU 31 DÉCEMBRE**

EUR milliers	2012	2013	2014	2015	2016
Valeur des obligations au titre de prestations définies	399.193	440.757	527.028	469.027	521.153
Juste valeur des actifs du régime	139.573	172.954	195.326	156.670	183.246
<b>Déficit (surplus) du régime</b>	<b>259.620</b>	<b>267.803</b>	<b>331.702</b>	<b>312.357</b>	<b>337.907</b>
Ajustement expérience actifs du régime	(5.834)	(31.125)	(10.444)	(3.320)	(16.036)
Ajustement expérience obligations du régime	5.515	5.274	(4.543)	5.399	14.861

EUR milliers	2016
<b>DÉCAISSEMENTS ESTIMÉS POUR PROCHAINS EXERCICES</b>	
Estimation des contributions de l'employeur	31.252
Estimation des paiements aux bénéficiaires des droits	
Année 1	21.902
Année 2	17.655
Année 3	16.639
Année 4	22.471
Année 5	27.868
Les 5 années suivantes	123.117



## F28 PLANS D'OPTIONS SUR ACTIONS ACCORDÉS PAR LA SOCIÉTÉ

PLAN	ÉCHÉANCE	EXERCICE	PRIX D'EXERCICE (EUR) (LE PRIX D'EXERCICE PEUT ÊTRE PLUS ÉLEVÉ DANS CERTAINS PAYS)	NOMBRE D'OPTIONS À EXERCER
ISOP 2007	16/02/2017	tous les jours ouvrables d'Euronext Bruxelles	26,55	16.000
			27,36	2.500
				<b>18.500</b>
ISOP 2008	14/04/2018	tous les jours ouvrables d'Euronext Bruxelles	32,57	50.500
			32,71	13.500
				<b>64.000</b>
ISOP 2010	14/02/2017	tous les jours ouvrables d'Euronext Bruxelles	22,30	27.000
				<b>27.000</b>
ISOP 2011	13/02/2018	tous les jours ouvrables d'Euronext Bruxelles	38,07	210.125
			39,25	27.500
			38,54	11.000
				<b>248.625</b>
ISOP 2012	12/02/2019	tous les jours ouvrables d'Euronext Bruxelles	35,32	195.750
			37,67	25.750
			36,00	13.000
	<b>234.500</b>			
ISOP 2013	12/02/2020	tous les jours ouvrables d'Euronext Bruxelles	36,38	356.125
			38,69	32.625
				<b>388.750</b>
ISOP 2014	10/02/2021	tous les jours ouvrables d'Euronext Bruxelles	32,29	558.875
			31,60	38.000
			32,98	27.000
				<b>623.875</b>
ISOP 2015	09/02/2022	tous les jours ouvrables d'Euronext Bruxelles	34,58	555.500
			37,80	27.000
			39,01	26.250
				<b>608.750</b>
ISOP 2016	04/02/2023	tous les jours ouvrables d'Euronext Bruxelles	33,27	608.875
				<b>608.875</b>
<b>Total</b>				<b>2.822.875</b>

ISOP signifie "Incentive Stock Option Plan" (plan international pour les cadres).

Les plans d'options sur actions accordés sont octroyés immédiatement sans conditions. Au moment où l'action est exercée, des actions détenues en propre sont utilisées. Les options non exercées à la date d'expiration expirent automatiquement.

	2015		2016	
	NOMBRE D'OPTIONS SUR ACTIONS	MOYENNE PONDÉRÉE DU PRIX D'EXERCICE	NOMBRE D'OPTIONS SUR ACTIONS	MOYENNE PONDÉRÉE DU PRIX D'EXERCICE
<b>DÉTAILS DES OPTIONS EN CIRCULATION</b>				
<b>Au début de l'année</b>	<b>3.679.463</b>	<b>31,91</b>	<b>3.408.875</b>	<b>33,67</b>
Octroyées dans l'année	608.750	34,91	608.875	33,27
Exercées dans l'année	873.338	27,12	1.188.875	32,00
Expirées dans l'année	6.000	0,00	6.000	0,00
<b>Fin de la période</b>	<b>3.408.875</b>	<b>33,67</b>	<b>2.822.875</b>	<b>34,32</b>
Exercables fin d'année	3.408.875	33,67	2.822.875	34,32

Les options en circulation fin de l'année ont une durée de vie résiduelle moyenne pondérée se terminant en janvier 2021.

Les détails concernant le calcul des juste-valeurs des options octroyées se trouvent dans l'annexe F10 sur les Rémunérations et Avantages Sociaux.

## F29 PROVISIONS ENVIRONNEMENTALES

EUR milliers	PROVISIONS POUR ASSAINISSEMENT DU SOL ET RÉHABILITATION DU SITE		AUTRES PROVISIONS ENVIRONNEMENTALES	TOTAL
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>63.738</b>	<b>2.952</b>	<b>66.690</b>	
Dotations	1.263	2.802	<b>4.065</b>	
Reprises	(239)	(217)	<b>(456)</b>	
Utilisations (inclus dans "Autres charges d'exploitation")	(6.692)	(3.349)	<b>(10.041)</b>	
Actualisation (inclus dans "Coûts financiers nets")	(294)	0	<b>(294)</b>	
Ecart de conversion	1.218	0	<b>1.218</b>	
Autres mouvements	(140)	140	<b>0</b>	
<b>Au terme de l'exercice pour les activités continuées</b>	<b>58.854</b>	<b>2.328</b>	<b>61.182</b>	
Dont : - A long terme	54.585	557	<b>55.142</b>	
- A court terme	4.269	1.772	<b>6.041</b>	

Les provisions environnementales légales et constructives sont reconnues et mesurées sur base d'une estimation de la probabilité des sorties futures de liquidités ainsi que de données historiques fondées sur des faits et circonstances connus à la date de clôture. La charge effective pourra différer des montants reconnus.

Les provisions pour environnement ont diminué de EUR 5.508 milliers, les nouvelles dotations étant plus que compensées par des utilisations et reprises de provisions existantes, reflétant l'exécution continue de programmes de réhabilitation identifiés dans lesquels le Groupe est engagé.

L'augmentation des provisions pour l'assainissement et la réhabilitation est principalement relative à des nouvelles provisions prises en Belgique, aux USA et en France. La plupart des utilisations de provisions de la période sont liées à la réalisation de programmes de réhabilitation de sites au Brésil (Guarulhos et alentours), en France (Viviez), aux USA (Maxton, Platoro et Arab) et en Belgique.

En 2016, aucun mouvement majeur n'est à relever en ce qui concerne les provisions relatives aux déchets radioactifs en Belgique (Olen). Cependant, les négociations continuent avec les autorités compétentes afin de trouver une solution de stockage durable et acceptable mais à un rythme modéré.

Le mouvement des autres provisions environnementales est principalement lié au besoin et à l'utilisation des droits d'émission CO<sub>2</sub> en Belgique.

La direction s'attend à ce que la sortie de liquidités découlant de la mise en œuvre de ces projets à long terme se produise essentiellement endéans les 5 prochaines années.

## F30 PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES

EUR milliers	PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION ET RÉORGANISATION	PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES	TOTAL
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>12.568</b>	<b>32.979</b>	<b>45.543</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	0	23	23
Dotations	29.293	14.344	43.637
Reprises	(1.951)	(7.508)	(9.458)
Utilisations (inclus dans "Autres charges d'exploitation")	(8.097)	(10.647)	(18.745)
Actualisation (inclus dans "Coûts financiers nets")	0	366	366
Ecart de conversion	82	1.093	1.175
Transferts	(1.027)	(600)	(1.627)
<b>Au terme de l'exercice pour les activités continuées</b>	<b>30.868</b>	<b>30.049</b>	<b>60.913</b>
Dont : - A long terme	11.784	13.484	25.268
- A court terme	19.084	16.565	35.649
Total des activités non continuées	173	4.100	4.273

Les provisions pour restructuration et réorganisation, impôts, garanties, litiges, contrats déficitaires et retours de produits sont reconnues et mesurées sur base d'une estimation de la probabilité des sorties futures de liquidités ainsi que de données historiques fondées sur des faits et circonstances connus à la date de clôture. La charge effective pourra différer des montants reconnus.

Les provisions ont augmenté d'EUR 15.370 milliers.

De nouvelles provisions pour réorganisation et restructuration ont été prises principalement en Allemagne, en Chine et au Japon. Ces nouvelles provisions pour restructuration sont principalement relatives à la fermeture annoncée d'un site de production Automotive Catalyst en Allemagne et la fermeture d'un site de production Technical Materials en Chine.

Les utilisations de provisions pour restructuration ont été prises principalement en Allemagne, Afrique du Sud, Chine et Japon alors que les reprises des provisions prises les années précédentes ont été faites en Allemagne et au Japon.

Les dotations et utilisations de provisions pour autres risques et charges concernent principalement des provisions pour litiges en Allemagne et en Belgique.

Les reprises de provisions pour autres risques et charges incluent principalement des reprises nettes de provisions IAS 39 pour contrats déficitaires pour EUR 5.232 milliers. Le solde de cette provision à la fin de la période est de EUR 6.415 milliers pour les activités continuées.

Aucune estimation ne peut être réalisée en ce qui concerne la période de sortie de liquidités relative aux provisions pour autres risques et charges à long terme.

## F31 CAPITAUX ENGAGÉS

EUR milliers	ANNEXE	31/12/2015	30/06/2016	31/12/2016
Immobilisations incorporelles	F14, F15	251.791	249.820	305.340
Immobilisations corporelles	F16	1.022.591	1.032.382	1.070.403
Participations mises en équivalence	F17	189.802	188.351	195.332
Actifs financiers disponibles à la vente - long terme	F18	29.236	27.945	26.414
Stocks	F19	1.053.669	1.029.131	1.188.822
Créances commerciales et autres créances à long terme (hors avantages sociaux)	F20	14.771	15.676	10.690
Créances commerciales et autres créances à court terme ajustées		823.684	815.377	821.361
Impôts à récupérer		35.659	30.511	32.517
<b>Actifs inclus dans les capitaux engagés</b>		<b>3.421.202</b>	<b>3.389.194</b>	<b>3.650.879</b>
Dettes commerciales et autres dettes à long terme	F25	24.654	26.951	41.656
Dettes commerciales et autres dettes à court terme ajustées		1.070.803	1.019.237	1.154.261
Ecart de conversion	F23	(37.191)	(31.403)	(7.830)
Provisions à long terme	F29, F30	75.699	72.777	80.410
Provisions à court terme	F29, F30	36.538	34.206	41.690
Impôts à payer		54.889	48.438	57.666
<b>Passifs inclus dans les capitaux engagés</b>		<b>1.225.392</b>	<b>1.170.206</b>	<b>1.367.853</b>
<b>Capitaux engagés</b>		<b>2.195.810</b>	<b>2.218.988</b>	<b>2.283.026</b>
IAS 39 et éliminations		19.365	15.353	15.309
Capitaux engagés des activités non-continué		199.325	157.023	99.074
<b>Capitaux engagés tels que publiés</b>		<b>2.414.501</b>	<b>2.391.364</b>	<b>2.397.409</b>
Capitaux engagés moyens 2eme semestre		2.422.030		2.394.387
<b>Capitaux engagés moyens de l'année</b>		<b>2.402.233</b>		<b>2.398.660</b>
EBIT récurrent	F9	330.261		350.747
<b>ROCE</b>		<b>13,75%</b>		<b>14,62%</b>

Les créances et dettes commerciales court terme incluses dans les capitaux engagés ne prennent pas en compte les margin calls ainsi que les gains et pertes de mises au marché des instruments financiers de couverture stratégique.

Les capitaux engagés moyens des semestres sont calculés par la moyenne des capitaux engagés fin de période et fin de la période précédente. Les capitaux engagés moyens de l'année sont calculés par la moyenne des moyennes des capitaux engagés des deux semestres.

## F32 INSTRUMENTS FINANCIERS PAR CATÉGORIE A LA FIN DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT

EUR milliers	NIVEAU	VALEUR COMPTABLE				
		JUSTE VALEUR	HELD FOR TRADING - SANS COMPTABILITÉ DE COUVERTURE	CASH FLOW HEDGE - AVEC COMPTABILITÉ DE COUVERTURE	PRÊTS, CRÉANCES ET DETTES COMMERCIALES	DISPONIBLES À LA VENTE
<b>ACTIFS</b>						
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>		<b>29.236</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29.236</b>
	Actifs financiers disponibles à la vente - Actions	1 29.236	0	0	0	29.236
<b>Prêts octroyés par l'entreprise</b>		<b>4.188</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.188</b>	<b>0</b>
	Prêts octroyés par l'entreprise	4.188	0	0	4.188	0
<b>Créances commerciales et autres créances</b>		<b>844.999</b>	<b>7.070</b>	<b>2.801</b>	<b>835.128</b>	<b>0</b>
<b>Long terme</b>						
	Dépôts et garanties en espèces	7.682	0	0	7.682	0
	Autres créances à plus d'un an	7.089	0	0	7.089	0
	Avantages sociaux	423	0	0	423	0
<b>Court terme</b>						
	Créances commerciales (brutes)	701.815	0	0	701.815	0
	Créances commerciales (réduction de valeur)	(8.570)	0	0	(8.570)	0
	Autres créances (brutes)	70.833	0	0	70.833	0
	Autres créances (réductions de valeur)	(5.252)	0	0	(5.252)	0
	Intérêts à recevoir	2 (80)	0	0	(80)	0
	Juste valeur des instruments financiers détenus à des fins de "cash-flow hedge"	2 2.801	0	2.801	0	0
	Juste valeur des autres instruments financiers	7.070	7.070	0	0	0
	Comptes de régularisation	61.187	0	0	61.187	0
<b>Liquidités et quasi-liquidités</b>		<b>74.487</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>74.487</b>	<b>0</b>
	Dépôts à terme auprès des banques	12.280	0	0	12.280	0
	Etablissement de crédit, valeurs disponibles et autres quasi-liquidités	62.207	0	0	62.207	0
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS (ACTIFS)</b>		<b>952.910</b>	<b>7.070</b>	<b>2.801</b>	<b>913.803</b>	<b>29.236</b>
<b>PASSIFS</b>						
<b>Dettes financières</b>		<b>411.570</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>410.170</b>	<b>0</b>
<b>Long terme</b>						
	Prêts bancaires	71.413	0	0	70.013	0
	Autres prêts	1.286	0	0	1.286	0
<b>Court terme</b>						
	Prêts bancaires court terme	104.932	0	0	104.932	0
	Découverts bancaires	8.318	0	0	8.318	0
	Papiers commerciaux	225.485	0	0	225.485	0
	Autres prêts	136	0	0	136	0
<b>Dettes commerciales et autres dettes</b>		<b>1.120.025</b>	<b>14.909</b>	<b>24.565</b>	<b>1.080.551</b>	<b>0</b>
<b>Long terme</b>						
	Autres dettes à plus d'un an	9.942	0	0	9.942	0
	Subsides en capital	14.712	0	0	14.712	0

## ÉTATS FINANCIERS

EUR milliers	NIVEAU	VALEUR COMPTABLE				
		JUSTE VALEUR	HELD FOR TRADING – SANS COMPTABILITÉ DE COUVERTURE	CASH FLOW HEDGE – AVEC COMPTABILITÉ DE COUVERTURE	PRÊTS, CRÉANCES ET DETTES COMMERCIALES	DISPONIBLES À LA VENTE
<b>Court terme</b>						
Dettes commerciales à un an au plus		737.505	0	0	737.505	0
Acomptes reçus sur commandes		16.707	0	0	16.707	0
Impôts dus autres que les impôts de société		30.657	0	0	30.657	0
Dettes salariales et sociales		101.765	0	0	101.765	0
Autres dettes		28.171	0	0	28.171	0
Dividendes dus		8.183	0	0	8.183	0
Intérêts dus		306	0	0	306	0
Juste valeur des instruments financiers détenus à des fins de "cash-flow hedge"	2	24.565	0	24.565	0	0
Juste valeur des autres instruments financiers	2	14.909	14.909	0	0	0
Comptes de régularisation		132.603	0	0	132.603	0
<b>TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS (PASSIFS)</b>		<b>1.531.595</b>	<b>14.909</b>	<b>24.565</b>	<b>1.490.721</b>	<b>0</b>

## A LA FIN DE L'EXERCICE

EUR milliers	NIVEAU	VALEUR COMPTABLE				
		JUSTE VALEUR	HELD FOR TRADING – SANS COMPTABILITÉ DE COUVERTURE	CASH FLOW HEDGE – AVEC COMPTABILITÉ DE COUVERTURE	PRÊTS, CRÉANCES ET DETTES COMMERCIALES	DISPONIBLES À LA VENTE
<b>ACTIFS</b>						
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>		<b>26.414</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26.414</b>
Actifs financiers disponibles à la vente – Actions	1	26.414	0	0	0	26.414
<b>Prêts octroyés par l'entreprise</b>		<b>15.988</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15.988</b>	<b>0</b>
Prêts octroyés par l'entreprise		15.988	0	0	15.988	0
<b>Créances commerciales et autres créances</b>		<b>855.385</b>	<b>15.959</b>	<b>21.347</b>	<b>818.079</b>	<b>0</b>
<b>Long terme</b>						
Dépôts et garanties en espèces		9.532	0	0	9.532	0
Autres créances à plus d'un an		1.158	0	0	1.158	0
Avantages sociaux		424	0	0	424	0
<b>Court terme</b>						
Créances commerciales (brutes)		706.656	0	0	706.656	0
Créances commerciales (réduction de valeur)		(9.279)	0	0	(9.279)	0
Autres créances (brutes)		78.778	0	0	78.778	0
Autres créances (réductions de valeur)		(6.893)	0	0	(6.893)	0
Intérêts à recevoir	2	244	0	0	244	0
Juste valeur des instruments financiers détenus à des fins de "cash-flow hedge"	2	21.347	0	21.347	0	0
Juste valeur des autres instruments financiers		15.959	15.959	0	0	0
Comptes de régularisation		37.458	0	0	37.458	0
<b>Liquidités et quasi-liquidités</b>		<b>84.460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>84.460</b>	<b>0</b>
Dépôts à terme auprès des banques		10.521	0	0	10.521	0
Autres dépôts à terme		25	0	0	25	0
Etablissement de crédit, valeurs disponibles et autres quasi-liquidités		73.914	0	0	73.914	0
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS (ACTIFS)</b>		<b>982.247</b>	<b>15.959</b>	<b>21.347</b>	<b>918.527</b>	<b>26.414</b>

## A LA FIN DE L'EXERCICE

EUR milliers	NIVEAU	JUSTE VALEUR	HELD FOR TRADING – SANS COMPTABILITÉ DE COUVERTURE	CASH FLOW HEDGE – AVEC COMPTABILITÉ DE COUVERTURE	VALEUR COMPTABLE	
					PRÊTS, CRÉANCES ET DETTES COMMERCIALES	DISPONIBLES À LA VENTE
<b>PASSIFS</b>						
<b>Dettes financières</b>		426.282	0	0	425.182	0
<b>Long terme</b>						
Prêts bancaires		21.100	0	0	20.000	0
Autres prêts		4.396	0	0	4.396	0
<b>Court terme</b>						
Prêts bancaires court terme		117.205	0	0	117.205	0
Découverts bancaires		13.185	0	0	13.185	0
Papiers commerciaux		268.607	0	0	268.607	0
Autres prêts		1.790	0	0	1.790	0
<b>Dettes commerciales et autres dettes</b>		<b>1.203.027</b>	<b>11.725</b>	<b>7.118</b>	<b>1.184.184</b>	<b>0</b>
<b>Long terme</b>						
Dettes commerciales à plus d'un an		25.132	0	0	25.132	0
Autres dettes à plus d'un an		3.988	0	0	3.988	0
Subsides en capital		12.536	0	0	12.536	0
<b>Court terme</b>						
Dettes commerciales à un an au plus		843.498	0	0	843.498	0
Acomptes reçus sur commandes		21.023	0	0	21.023	0
Impôts dus autres que les impôts de société		26.696	0	0	26.696	0
Dettes salariales et sociales		95.780	0	0	95.780	0
Autres dettes		17.635	0	0	17.635	0
Dividendes dus		11.687	0	0	11.687	0
Intérêts dus		584	0	0	584	0
Juste valeur des instruments financiers détenus à des fins de "cash-flow hedge"	2	7.118	0	7.118	0	0
Juste valeur des autres instruments financiers	2	11.725	11.725	0	0	0
Comptes de régularisation		125.625	0	0	125.625	0
<b>TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS (PASSIFS)</b>		<b>1.629.309</b>	<b>11.725</b>	<b>7.118</b>	<b>1.609.366</b>	<b>0</b>



Les emprunts et les dettes ont été émises au taux du marché ce qui ne crée pas de différences majeures avec les dépenses effectives d'intérêt. Toutes les catégories d'instruments financiers d'Umicore sont à la juste valeur à l'exception des prêts bancaires et autres prêts à long terme pour lesquels la valeur comptable est différente de la juste valeur (voir l'annexe F24).

La juste valeur des instruments financiers échangés sur des marchés actifs est basée sur la cotation de ces instruments à la date du bilan.

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas échangés sur un marché actif est déterminée en utilisant des méthodes d'estimation, principalement les flux de trésorerie actualisés, sur base d'hypothèses de marché existant à la date du bilan.

La juste valeur des swaps de taux d'intérêt est calculée comme la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés. La juste valeur des contrats à terme de risques de change et de contrats métaux et énergie est déterminée en utilisant les valeurs de change et de prix des métaux et de l'énergie à terme à la date du bilan.

La juste valeur des actifs financiers cotés détenus par le groupe est le prix du marché. La juste valeur des passifs financiers est estimée en actualisant les flux de trésorerie contractuels futurs au taux d'intérêt du marché disponible pour des instruments financiers similaires.

La valeur comptable diminuée des réductions de valeur des créances commerciales et des dettes commerciales doit donner une valeur proche de la juste valeur.

### 32.1 HIÉRARCHIE DE LA JUSTE VALEUR

Le Groupe a adopté l'amendement IFRS 7 sur les instruments financiers qui sont mesurés au bilan à leur juste valeur, avec effet au 1er janvier 2009. Cet amendement requiert la publication des mesures de juste valeur par niveau, basée sur la hiérarchie de mesure suivante :

- Niveau 1 : juste valeur basée sur des prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs et passifs semblables.
- Niveau 2 : juste valeur basée sur d'autres éléments que des prix cotés et observables pour l'actif ou le passif, directement ou indirectement.
- Niveau 3 : juste valeur des actifs et passifs non basée sur des données observables.

Dans le Groupe, les justes valeurs des actifs financiers disponibles à la vente sont mesurées sur base du niveau 1. Les instruments dérivés métal, énergie et devises sont mesurés sur base du niveau 2.

### 32.2 ANALYSE DE SENSITIVITÉ SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Umicore est exposé au prix des marchandises, aux devises étrangères et risque de taux d'intérêt.

#### 32.2.1 PRIX DES MARCHANDISES

La juste valeur des instruments financiers de couverture stratégique liés aux ventes aurait été EUR 7,4 millions plus basse / élevée si le prix des métaux avait augmenté / diminué de 10%.

La juste valeur des instruments financiers de couverture stratégique liés aux achats aurait été EUR 6,1 millions plus basse / élevée si le prix de l'énergie avait augmenté / diminué de 10%.

La juste valeur des autres instruments financiers liés aux ventes aurait été de EUR 17,0 millions plus basse / élevée et la juste valeur des autres instruments financiers liés aux achats aurait été EUR 14,5 millions plus basse / élevée si le prix des métaux avait augmenté / diminué de 10%.

#### 32.2.2 DEVICES ÉTRANGÈRES

La juste valeur des contrats à terme de devises vendues liée aux instruments financiers de couverture stratégique aurait été EUR 11,4 millions plus élevée si l'Euro avait augmenté de 10% par rapport au dollar américain et aurait été EUR 14,0 millions plus basse si l'Euro avait diminué de 10% par rapport au dollar américain.

La juste valeur des contrats à terme de devises vendues liée aux instruments financiers de couverture stratégique aurait été EUR 3,1 millions plus basse si l'Euro avait augmenté de 10% par rapport au ZAR et aurait été EUR 3,9 millions plus élevée si l'Euro avait diminué de 10% par rapport au ZAR.





La juste valeur des contrats à terme de devises vendues liée aux instruments financiers de couverture stratégique aurait été EUR 13,0 millions plus basse si l'USD avait augmenté de 10% par rapport au KRW et aurait été EUR 13,4 millions plus élevée si l'USD avait diminué de 10% par rapport au KRW.

La juste valeur des contrats à terme de devises vendues liée aux autres instruments financiers aurait été EUR 35,8 millions plus élevée si l'Euro avait augmenté de 10% par rapport au dollar américain et aurait été EUR 43,7 millions plus basse si l'Euro avait diminué de 10% par rapport au dollar américain.

La juste valeur des contrats à terme de devises achetées liée aux autres instruments financiers aurait été EUR 12,8 millions plus basse si l'Euro avait augmenté de 10% par rapport au dollar américain et aurait été EUR 15,6 millions plus élevée si l'Euro avait diminué de 10% par rapport au dollar américain.

La juste valeur de la position nette des actifs et passifs court-terme exposés au dollar américain aurait été EUR 27,0 millions plus basse si l'Euro avait augmenté de 10% par rapport au dollar américain et aurait été EUR 33,0 millions plus élevée si l'Euro avait diminué de 10% par rapport au dollar américain.

### F33 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Umicore couvre ses risques structurels et transactionnels sur les matières premières (métaux et énergie), les devises et les taux d'intérêts en utilisant respectivement des instruments dérivés sur les matières premières (cotés principalement au London Metal Exchange), des instruments dérivés sur devises et sur les swaps de taux d'intérêts avec des brokers réputés et des banques.

#### 33.1 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE STRATÉGIQUE

EUR milliers	MONTANT CONTRACTUEL OU NOTIONNEL		JUSTE VALEUR	
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016
Contrat à terme : marchandises vendues	9.276	78.820	2.089	4.558
Contrat à terme : marchandises achetées	(36.618)	(52.408)	(9.599)	9.051
Contrats à terme : devises vendues	234.689	352.559	(11.090)	3.169
Contrats de swap d'intérêts	0	0	(3.164)	(2.550)
<b>Impact total juste valeur (sociétés consolidées globalement)</b>			<b>(21.764)</b>	<b>14.228</b>
Reconnu en créances commerciales et autres créances			2.801	21.347
Reconnu en dettes commerciales et autres dettes			(24.565)	(7.119)
<b>Total</b>			<b>(21.764)</b>	<b>14.228</b>

Les principes et documentation des risques couverts ainsi que le timing lié aux opérations de couverture stratégique sont détaillés dans l'annexe F3 Gestion des risques financiers.

La juste valeur des instruments de couverture effectifs est tout d'abord reconnue dans les réserves pour juste valeur dans les fonds propres et est sortie des fonds propres dès que la transaction prévue ou conclue a lieu (voir l'annexe F23).

Les contrats à terme de marchandises vendues sont établis pour couvrir les métaux suivants : or, argent, palladium, nickel, plomb et cuivre. Les contrats à terme de marchandises achetées sont établis pour couvrir principalement les risques liés au prix de l'électricité, du gaz et du mazout.

Les contrats à terme de devises sont établis pour couvrir entre autres l'USD vis-à-vis de l'EUR, du KRW, du BRL, du CAD et du ZAR ainsi que l'EUR vis-à-vis du ZAR.

Les termes et conditions des contrats à terme sont les conditions habituelles du marché.

Dans les cas où une documentation sur la comptabilité de couverture telle que définie par l'IAS 39 n'est pas disponible, les instruments dérivés utilisés pour couvrir les risques structurels sur le métal et les devises sont comptabilisés comme s'ils étaient détenus à des fins de trading. Cependant, de tels instruments sont utilisés pour couvrir des futurs flux de trésorerie probables et ne sont pas spéculatifs par nature.

Umicore n'a dû faire face à aucune inefficacité sur les couvertures stratégiques dans le compte de résultat tant en 2015 qu'en 2016.

## 33.2 AUTRES INSTRUMENTS FINANCIERS

EUR milliers	MONTANT CONTRACTUEL OU NOTIONNEL		JUSTE VALEUR	
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016
Contrat à terme : marchandises vendues	108.512	174.163	4.567	4.451
Contrat à terme : marchandises achetées	(147.819)	(147.073)	(6.903)	(1.414)
Contrats à terme : devises vendues	549.275	697.010	(6.477)	(5.109)
Contrats à terme : devises achetées	(222.836)	(274.284)	973	6.304
<b>Impact total juste valeur (sociétés consolidées globalement)</b>			<b>(7.840)</b>	<b>4.233</b>
Reconnu en créances commerciales et autres créances			7.070	15.959
Reconnu en dettes commerciales et autres dettes			(14.909)	(11.725)
<b>Total</b>			<b>(7.840)</b>	<b>4.233</b>

Les principes et la documentation liés aux couvertures transactionnelles du Groupe sont inclus dans l'annexe F3 Gestion des risques financiers.

En l'absence d'une documentation sur la comptabilité de couverture telle que définie par IAS 39, les instruments dérivés utilisés pour couvrir les risques transactionnels sur le métal et les devises sont comptabilisés comme s'ils étaient détenus à des fins de trading. Cependant, de tels instruments sont utilisés pour couvrir des transactions existantes et des engagements qui ne sont pas spéculatifs par nature.

La juste valeur est immédiatement reconnue dans le compte de résultats dans les "Autres produits d'exploitation" pour les instruments de couverture des marchandises et dans les "Coûts financiers nets" pour les instruments de couverture des devises.

## A LA FIN DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT

EUR milliers	MATURITÉ CONTRACTUELLE					TOTAL
	< 1 MOIS	1 À 3 MOIS	3 MOIS À 1 AN	1 À 5 ANS		
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS ACTIFS (JUSTE VALEUR)</b>						
<b>Risque lié au prix des métaux</b>						
Contrat à terme : marchandises vendues (CFH)	0	534	1.555	0		<b>2.089</b>
Contrat à terme : marchandises vendues (autres)	3.408	2.148	105	0		<b>5.662</b>
Contrat à terme : marchandises achetées (autres)	354	0	0	0		<b>354</b>
<b>Risques liés aux devises</b>						
Contrats à terme : devises vendues (CFH)	10	45	394	263		<b>712</b>
Contrats à terme : devises vendues (autres)	4	6	0	0		<b>10</b>
Contrats à terme : devises achetées (autres)	(153)	350	766	80		<b>1.044</b>
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS (JUSTE VALEUR)</b>						
<b>Risque lié au taux d'intérêts</b>						
Swap d'intérêts	0	0	0	(3.164)		<b>(3.164)</b>
<b>Risque lié au prix des métaux</b>						
Contrat à terme : marchandises achetées (CFH)	0	(1.288)	(5.866)	(2.445)		<b>(9.599)</b>
Contrat à terme : marchandises vendues (autres)	(62)	(324)	(709)	0		<b>(1.095)</b>
Contrat à terme : marchandises achetées (autres)	(2.721)	(1.146)	(1.570)	(1.824)		<b>(7.261)</b>
<b>Risques liés aux devises</b>						
Contrats à terme : devises vendues (CFH)	(688)	(1.368)	(6.505)	(3.241)		<b>(11.802)</b>
Contrats à terme : devises vendues (autres)	(1.490)	(864)	(2.635)	(1.498)		<b>(6.487)</b>
Contrats à terme : devises achetées (autres)	(67)	0	0	0		<b>(67)</b>

## A LA FIN DE L'EXERCICE

EUR milliers	MATURITÉ CONTRACTUELLE				TOTAL
	< 1 MOIS	1 À 3 MOIS	3 MOIS À 1 AN	1 À 5 ANS	
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS ACTIFS (JUSTE VALEUR)</b>					
<b>Risque lié au prix des métaux</b>					
Contrat à terme : marchandises vendues (CFH)	39	751	2.215	1.553	<b>4.558</b>
Contrat à terme : marchandises achetées (CFH)	272	544	2.450	5.785	<b>9.051</b>
Contrat à terme : marchandises vendues (autres)	664	4.592	1.198	0	<b>6.454</b>
Contrat à terme : marchandises achetées (autres)	946	(150)	617	155	<b>1.567</b>
<b>Risques liés aux devises</b>					
Contrats à terme : devises vendues (CFH)	321	887	3.992	2.537	<b>7.737</b>
Contrats à terme : devises vendues (autres)	1.304	69	115	0	<b>1.488</b>
Contrats à terme : devises achetées (autres)	1.361	2.031	3.042	15	<b>6.449</b>
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS (JUSTE VALEUR)</b>					
<b>Risque lié au taux d'intérêts</b>					
Swap d'intérêts	0	0	0	(2.550)	<b>(2.550)</b>
<b>Risque lié au prix des métaux</b>					
Contrat à terme : marchandises vendues (autres)	(1.244)	(775)	17	0	<b>(2.002)</b>
Contrat à terme : marchandises achetées (autres)	(770)	(1.835)	(270)	(106)	<b>(2.981)</b>
<b>Risques liés aux devises</b>					
Contrats à terme : devises vendues (CFH)	(316)	(651)	(2.627)	(974)	<b>(4.569)</b>
Contrats à terme : devises vendues (autres)	631	(3.546)	(3.051)	(630)	<b>(6.597)</b>
Contrats à terme : devises achetées (autres)	(146)	1	0	0	<b>(145)</b>



## F34 ANNEXES AU TABLEAU DE FINANCEMENT CONSOLIDÉ

### 34.1 DÉFINITIONS

Le tableau de financement identifie les activités d'exploitation, d'investissement et de financement pour la période. La méthode indirecte a été utilisée pour les cash-flows d'exploitation.

Le résultat net est corrigé en fonction des éléments suivants :

- l'impact d'opérations sans effet sur la trésorerie telles que les provisions, les amortissements, les mises au marché, etc. et la variation du besoin en fonds de roulement ;
- des éléments reclassés en cash-flows d'investissement ou de financement.

EUR milliers	2015	2016
<b>Ajustements pour transactions non-cash</b>		
Amortissements	165.863	175.944
Ajustments IAS 39	16.018	(5.403)
(Reprises de) Pertes de valeur	20.873	22.899
Mises au marché des stocks et engagements	(532)	(20.435)
Différence de change sur prêts long terme	(1.300)	1.297
Réductions de valeurs sur stock et créances	33.389	(880)
Amortissements des subsides en capital	(756)	(726)
Paievements en actions	5.400	3.548
Variation des provisions	(4.322)	12.669
<b>Total</b>	<b>234.635</b>	<b>188.912</b>
<b>AJUSTEMENTS POUR ÉLÉMENTS À PRÉSENTER SÉPARÉMENT OU À RECLASSER EN TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT OU EN TRÉSORERIE DE FINANCEMENT</b>		
Impôts sur le résultat de la période	47.736	56.420
Charges (produits) d'intérêts	4.818	6.356
(Plus) moins-values sur cession d'actifs immobilisés	(1.817)	3.999
Dividendes reçus	(31)	(45)
<b>Total</b>	<b>50.707</b>	<b>66.731</b>
<b>ANALYSE DE LA VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>		
Stocks	129.277	(135.153)
Créances commerciales et autres créances	(1.852)	(7.244)
Dettes commerciales et autres dettes	(59.136)	85.783
<b>Variation selon le bilan consolidé</b>	<b>68.289</b>	<b>(56.614)</b>
Activités non continuées dans bilan d'ouverture	(144.276)	0
Transactions non cash (*)	(55.344)	59.724
Transactions publiées sous une autre rubrique (**)	21.181	(7.228)
Ecarts de conversion	(2.960)	17.370
<b>Variation selon le tableau de financement consolidé</b>	<b>(113.111)</b>	<b>13.253</b>

(\*) Les transactions non cash sont essentiellement liées aux mises au marché des stocks et des engagements, aux couvertures stratégiques et transactionnelles et aux réductions de valeurs sur stocks et créances.

(\*\*) Les transactions publiées sous une autre rubrique sont liées aux variations des soldes de dividendes, intérêts et taxes à recevoir et à payer et subsides.

EUR milliers	LIQUIDITÉS ET QUASI-LIQUIDITÉS NETTES	EMPRUNTS (SANS DÉCOUVERTS BANCAIRES)	DETTE FINANCIÈRE NETTE
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>	<b>66.167</b>	<b>401.851</b>	<b>335.684</b>
Cash flow de la période	72.596	10.145	(62.451)
Impact du financement final pour les sociétés non continuées	(67.488)	0	67.488
<b>Au terme de l'exercice</b>	<b>71.275</b>	<b>411.996</b>	<b>340.721</b>
Dettes nettes, y inclus les activités non-continuées	116.601	412.853	296.252



L'impact du financement pour les sociétés non continuées est principalement lié en 2016 aux EUR 69 million de liquidités payées et relatives à l'amende imposée par l'Autorité de la Concurrence française, laquelle a été financée par les activités continuées alors que la charge est montrée dans les activités non continuées chez Building Products.

### 34.2 VARIATION DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION

La variation de la trésorerie d'exploitation après impôts des activités continuées est positive de EUR 384,7 millions. Le besoin en fonds de roulement des activités continuées a diminué de EUR 13,3 millions, en ligne avec l'évolution des volumes et des prix des métaux.

### 34.3 VARIATION DE LA TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT

Les liquidités utilisées à des fins d'investissement des activités continuées ont diminué de EUR 13,3 millions en 2016.

Les investissements des activités continuées atteignent EUR 273 millions si les frais de R&D capitalisés sont exclus comme le stipule la nouvelle définition des investissements d'Umicore (voir [Glossaire](#)). La grande majorité des investissements sont principalement relatifs à des projets de croissance d'Umicore dans la mobilité propre et le recyclage. Les dépenses d'investissement chez Energy & Surface Technologies constituent la plus grande partie de ce montant suite au démarrage des travaux d'investissement en vue de tripler la capacité des matériaux cathodiques pour la fin 2018 ainsi qu'au rachat de trois familles de brevets portant sur des matériaux pour batteries NMC à 3M. Chez Recycling, les dépenses sont des investissements annexes liés à l'augmentation de capacité à Hoboken. Les investissements chez Catalysis sont principalement liés à la construction et à la mise en service de la nouvelle usine de production de catalyseurs en Thaïlande.

Les acquisitions incluent EUR 80,8 millions d'immobilisations incorporelles, principalement relatives à la capitalisation de frais liés au développement de programmes informatiques, de frais R&D et à l'acquisition de trois familles de brevets portant sur des matériaux pour batteries NMC à 3M (voir annexe F14).

La trésorerie d'investissement a aussi été influencée cette année par la vente de Zinc Chemicals.

Sous la ligne « transfert interne » de la trésorerie d'investissement, un impact négatif dans les activités continuées est compensé par un montant positif dans les activités non continuées (voir Note 42). Ceci reflète le fait que le financement octroyé par Umicore au secteur d'activités Zinc Chemicals n'était plus du après la vente. Le financement a été remboursé par l'acquéreur et faisait partie de la considération payée à Umicore. Les montants relatifs à la vente de Zinc Chemicals sont inclus dans le cash flow sous la ligne « cession des participations consolidées et sociétés associées ». En plus du remboursement du financement de EUR 69,9 million, cette ligne inclut un prix d'acquisition de EUR 68,7 millions duquel EUR 2,4 millions doivent être payés en 2017 et 2018 (note 42) comme prévu dans le contrat de vente.

### 34.4 VARIATION DE LA TRÉSORERIE DE FINANCEMENT

Les liquidités utilisées dans des activités de financement sont principalement la conséquence de l'augmentation de l'endettement (EUR 6,5 millions), de l'utilisation des actions propres pour couvrir l'exercice d'options (EUR 38,0 millions) et du paiement de dividendes (EUR 143,0 millions) et d'intérêts nets (EUR 6,4 millions).

EUR milliers	2015	2016
Acquisition d'immobilisations corporelles	204.494	207.297
Acquisition d'immobilisations incorporelles	20.856	80.764
<b>Acquisition d'immobilisations</b>	<b>225.350</b>	<b>288.061</b>
Investissements en R&D	12.450	15.228
<b>Investissements des activités continuées</b>	<b>212.900</b>	<b>272.833</b>
Acquisition d'immobilisations des activités non continuées	27.395	14.505
<b>Investissements, y compris les activités non continuées</b>	<b>240.295</b>	<b>287.338</b>

## F35 DROITS ET ENGAGEMENTS

EUR milliers	2015	2016
Garanties constituées par des tiers pour le compte du Groupe	25.093	61.099
Garanties constituées par le Groupe pour compte de tiers	3.872	4.178
Garanties reçues	85.395	84.728
Biens et valeurs détenus par des tiers en leur nom mais au risque du Groupe	210.255	366.623
Engagement d'acquisition et de cession d'immobilisations	3.791	4.815
Engagements commerciaux pour marchandises achetées (à recevoir)	271.750	425.066
Engagement commerciaux pour marchandises vendues (à livrer)	485.085	749.699
Biens et valeurs de tiers détenus par le Groupe	1.383.289	1.794.320
Droits et engagements divers	3.075	2.532
<b>Total</b>	<b>2.471.605</b>	<b>3.493.060</b>

### 35.1 GARANTIES CONSTITUÉES PAR DES TIERS POUR LE COMPTE DU GROUPE

sont des garanties sécurisées ou non, données par des tiers à des créanciers du Groupe, garantissant la décharge des dettes et engagements du Groupe, actuels ou potentiels.

### 35.2 GARANTIES CONSTITUÉES PAR LE GROUPE POUR LE COMPTE DE TIERS

sont des garanties ou des engagements irrévocables constitués par le Groupe ou par ses filiales pour compte de tiers afin de garantir la décharge satisfaisante de dettes ou d'engagements existants ou potentiels d'un tiers à un créancier.

Aucun engagement de prêt n'a été fait vis-à-vis de tiers.

### 35.3 GARANTIES REÇUES

sont des gages ou des garanties reçus garantissant la décharge satisfaisante de dettes et d'engagements existants ou potentiels de tiers vis-à-vis du Groupe ou ses filiales, à l'exception des garanties ou des valeurs en cash.

Les garanties reçues sont liées à des garanties de fournisseurs couvertes par des institutions bancaires. Ces garanties sont établies afin de couvrir la bonne exécution du travail effectué par ces fournisseurs. D'autres parties de ces garanties reçues sont aussi liées à des garanties de clients reçues des maisons mères au nom de l'une de leurs filiales. Un montant non matériel de ces garanties est lié aux garanties locatives.

Ces garanties sont prises aux conditions normales du marché et la juste valeur est égale à la valeur comptable. Aucune garantie n'a été remise en gage.

### 35.4 BIENS ET VALEURS DÉTENUS PAR DES TIERS EN LEUR NOM MAIS AUX RISQUES DU GROUPE

sont les biens et les valeurs inclus dans le bilan du Groupe, qui ne sont pas présents sur les sites du Groupe mais pour lesquels le Groupe ou ses filiales prennent les risques mais aussi le bénéfice. Il s'agit essentiellement de prêts de métaux et de stocks en consignation ou détenus sous forme de travail à façon par des tiers.

### 35.5 ENGAGEMENTS COMMERCIAUX

sont des engagements de livraison ou de réception à des clients ou à des fournisseurs de métaux à prix fixe.

### 35.6 BIENS ET VALEURS DE TIERS DÉTENUS PAR LE GROUPE

sont des biens et des valeurs temporairement détenus par le Groupe et ses filiales, qui ne sont pas la propriété du Groupe. Il s'agit essentiellement d'inventaires de tiers pris en leasing, en consignation ou pour travail à façon par le Groupe.

Les lignes concernant les engagements pour marchandises achetées et vendues ont été mises à jour pour 2013, incluant maintenant l'ensemble des entités.

Le Groupe a des contrats de leasing métal (surtout or et argent) vis-à-vis de banques (in / out) et de tiers pour des périodes déterminées, généralement à court terme, et pour lesquels le Groupe paye ou reçoit des droits. En date du 31 décembre 2016, le Groupe a une position de leasing nette de EUR 675 millions (EUR 475 millions en 2015). Cette augmentation est principalement due à des volumes et prix des métaux plus importants.



## F36 PASSIFS LATENTS

Le Groupe compte certains dossiers en cours qui peuvent être qualifiés d'actifs ou passifs latents suivant la définition des IFRSs.

### 36.1 AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE FRANÇAISE

Ce sujet est à présent traité dans l'annexe F42 sur les Activités Non-Continuées étant donné qu'il concerne Building Products.

### 36.2 PASSIF LATENT ITC

Le 20 février 2015, BASF Corp et University of Chicago Argonne National ont introduit deux plaintes contre Umicore : la première auprès de la United States International Trade Commission (ITC) et l'autre, entretemps suspendue, auprès de la cour du district fédéral à Wilmington, Delaware. La plainte auprès de l'ITC concerne une prétendue violation de deux brevets américains portant sur certains matériaux cathodiques pour batteries. L'ITC a conclu qu'Umicore n'a pas directement violé les brevets et a prononcé un ordre d'exclusion limitée des produits incriminés le 16 décembre 2016. Cet ordre d'exclusion limitée pourrait faire l'objet d'un appel auprès de la United States Court of Appeals for the Federal Circuit.

### 36.3 AUTRES

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

## F37 PARTIES LIÉES

EUR milliers	2015	2016
<b>TRANSACTIONS AVEC SOCIÉTÉS ASSOCIÉES ET JOINT-VENTURES</b>		
Produits d'exploitation	157.468	108.523
Charges d'exploitation	(124.027)	(91.187)
Produits financiers	323	81
Charges financières	(5)	(1)
<b>Dividendes reçus</b>	<b>(16.862)</b>	<b>(8.723)</b>

EUR milliers	2015	2016
<b>BALANCES AVEC SOCIÉTÉS ASSOCIÉES ET JOINT-VENTURES</b>		
Créances commerciales et autres court terme	33.032	25.480
Dettes commerciales et autres court terme	44.263	35.152
<b>Prêts octroyés court terme</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>

Les transactions avec les sociétés mises en équivalence sont principalement des transactions commerciales, des ventes et des achats de biens et de services.

Il n'y a pas de transactions avec des sociétés détenues par le key management.

EUR milliers	2015	2016
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>		
Salaires et autres compensations	607.234	685.606
Partie fixe	199.999	227.322
Partie variable (jetons de présence)	208.500	218.000
Valeur des actions octroyées	192.668	232.606
Avantage en nature voiture de société du président	3.175	2.971
Contribution à la sécurité sociale Suisse	2.892	4.404

Aucun élément variable ou autre avantage (excepté les jetons de présence) n'est associé aux postes d'administrateur. La société n'a accordé aucun prêt ni garantie aux membres du Conseil d'administration.

EUR milliers	2015	2016
<b>COMITÉ DE DIRECTION</b>		
Salaires et autres avantages	7.792.233	7.557.111
Avantages sociaux à court terme	3.784.972	3.352.140
Autres avantages postérieurs à la pension	1.220.993	1.299.414
Autres avantages à long terme	724.500	968.760
Rémunération en actions ou liée aux actions	2.061.768	1.936.797

Les chiffres liés aux rémunérations et autres avantages du Conseil d'administration et du Comité de direction repris ci-dessus sont présentés suivant les normes comptables et par conséquent différent de l'information communiquée dans le Rapport de Rémunération inclus dans la section de Déclaration de Gouvernance.

Les cotisations patronales de sécurité sociale, si d'application, sont reprises ci-dessus dans la rubrique avantages à court terme. Cette information ne figure pas dans le Rapport de rémunération.

En ce qui concerne les intéressements liés aux actions, les chiffres relatifs aux actions octroyées figurent dans la rubrique rémunérations en actions ou liées aux actions et représentent la valeur des actions octroyées en 2016 pour les services rendus en 2015. Par contre, dans le Rapport de Rémunération figure la valeur des actions octroyées en 2017 pour les services rendus dans l'année sous revue càd 2016.

Les chiffres comptabilisés pour la partie non différée du bonus variable en espèce liés aux performances individuelles 2016 sont repris dans la rubrique « autres avantages sociaux à court terme » et représentent la partie provisionnée à la date du bilan. Le Rapport de rémunération présente les montants effectivement payés.

Les provisions enregistrées pour la partie différée du bonus en espèces de 2016 sont repris sous la rubrique « autres avantages sociaux à long terme ». Les montants à payer en 2018 et 2019 dépendront des mesures de performance à long terme et les montants exacts payés seront inclus dans le Rapport de rémunération pour les années en question.

### F38 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE

Après la réunion du Conseil d'administration du 9 février 2017, Umicore a annoncé qu'un dividende brut de EUR 1,30 par action serait proposé à l'Assemblée annuelle des actionnaires (dont EUR 0,60 par action ont déjà été payés à titre de dividende intermédiaire en septembre 2016), ce qui correspond à un paiement total de dividendes de EUR 142.048 milliers.

### F39 BÉNÉFICE PAR ACTION

EUR	2015	2016
<b>Hors activités non continuées</b>		
Bénéfice par action, de base	1,41	1,66
Bénéfice par action, dilué	1,41	1,65
<b>Y compris activités non continuées</b>		
Bénéfice par action, de base	1,56	1,20
Bénéfice par action, dilué	1,55	1,19
<b>Résultat par action récurrent</b>	<b>2,27</b>	<b>2,14</b>

Les chiffres suivants ont servi de numérateur dans le calcul du bénéfice par action en circulation et dilué :

#### ÉLÉMENTS DANS LE NUMÉRATEUR

EUR milliers	ANNEXE	2015	2016
<b>Bénéfice net consolidé, part du Groupe</b>	F9		
Hors activités non continuées		153.205	181.203
Y compris activités non continuées		169.225	130.724
<b>Bénéfice net consolidé récurrent, part du Groupe</b>	F9	<b>245.999</b>	<b>232.855</b>



Les nombres d'actions suivants ont servi de dénominateur dans le calcul du bénéfice par action en circulation et dilué :

#### ÉLÉMENTS DANS LE DÉNOMINATEUR

	2015	2016
<b>Nombre d'actions émises au 31 décembre</b>	<b>112.000.000</b>	<b>112.000.000</b>
dont actions propres	3.927.534	2.673.150
dont actions en circulation	108.072.466	109.326.850
<b>Nombre pondéré moyen d'actions en circulation</b>	<b>108.445.128</b>	<b>108.887.828</b>
Dilution potentielle due aux plans d'options sur actions	482.117	797.332
Nombre pondéré moyen ajusté d'actions ordinaires	108.927.245	109.685.160

Les actions détenues en propre en vue de couvrir les plans d'options sur actions, ou disponibles à la revente, ne sont pas comprises dans le nombre d'actions en circulation. Le dénominateur utilisé pour le calcul du bénéfice par action dilué tient compte de l'ajustement pour plans d'options sur actions.

En 2016, aucune nouvelle action n'a été émise dans le cadre de l'exercice d'options sur actions avec droits de souscription. Pendant l'année, Umicore a utilisé 1.188.875 actions propres dans le cadre de l'exercice d'options sur actions et 65.509 pour l'octroi d'actions. Umicore n'a pas racheté des actions propres. Fin décembre 2016, Umicore détenait 2.673.150 de ses actions propres représentant 2,39% du nombre total d'actions émises à cette date.

## F40 ÉVOLUTION DES NORMES IFRS

Les **nouvelles normes et amendements** aux normes suivants ont été publiés mais ne sont **pas encore obligatoires** pour les exercices comptables débutant au 1er janvier 2016 et ont été **adoptés par l'Union Européenne** :

- **IFRS 9** 'Instruments financiers', date d'entrée en vigueur : 1er janvier 2018. La norme traite de la classification, l'évaluation et la décomptabilisation d'actifs et passifs financiers et la comptabilité générale de couverture.

IFRS 9 introduit le fait que les engagements physiques peuvent être considérés comme des dérivés (si facilement convertibles en liquidités) et la possibilité que les composants métaux peuvent être traités comme les éléments couverts (si séparément identifiables et mesurables). L'application de tels principes améliorerait considérablement la vision économique des résultats opérationnels d'Umicore. Un projet de faisabilité et de documentation a été lancé en 2016 pour démontrer l'admissibilité de ces critères et se poursuivra en 2017.

- **IFRS 15** 'Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients'. La norme permettra l'amélioration de l'information financière des produits ainsi que l'amélioration de la comparabilité des ventes rapportées dans les états financiers à l'échelle mondiale. Les entreprises utilisant les normes IFRS seront obligées d'appliquer cette nouvelle norme pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018.

En 2016, une analyse relative à la reconnaissance des revenus telle que requise par IFRS 15, a été initiée par Umicore. Cette analyse va continuer en 2017 mais selon les résultats actuels, aucune inconsistance matérielle entre les modèles de reconnaissances des revenus d'Umicore et la norme IFRS 15 n'est attendue.

Les **nouvelles normes et amendements** aux normes suivants ont été publiés mais ne sont pas encore obligatoires pour les exercices comptables débutant au 1er janvier 2016 et n'ont **pas encore été adoptés par l'Union Européenne** :

- **IFRS 16** 'Leasings'. Cette norme remplace les orientations actuelles de l'IAS 17 et constitue une modification de grande portée de la comptabilité par les locataires. Selon IAS 17, les locataires étaient tenus de faire une distinction entre un contrat de location-financement (au bilan) et un contrat de leasing opérationnel (hors bilan). IFRS 16 exige des preneurs de bail qu'ils comptabilisent un passif au titre du contrat de location reflétant les paiements de location futurs et un «droit d'utilisation» pour la quasi-totalité des contrats de location. Pour les bailleurs, la comptabilité reste pratiquement la même. Cependant, comme l'IAS B a mis à jour les lignes directrices sur la définition d'un bail (ainsi que les directives sur la combinaison et la séparation des contrats), les bailleurs seront également touchés par la nouvelle norme. En vertu de la norme IFRS 16, un contrat est, ou contient, un contrat de location si le contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pendant une période de temps en échange d'un paiement.

La nouvelle norme comprend certaines exemptions relatives à la comptabilisation pour les contrats de location portant sur la prospection ou l'utilisation de ressources minérales, de pétrole, de gaz naturel et autres ressources similaires non renouvelables.

Par conséquent, les leasings de métal d'Umicore ne sont pas soumis à IFRS 16 et IAS 17. Umicore n'a pas d'autres contrats de financement matériels et donc l'impact de l'implémentation d'IAS 16 devrait être limité.

La direction évalue activement toutes les autres nouvelles interprétations et normes non encore obligatoires au 1er janvier 2016 et ne s'attend pour l'instant à aucun impact matériel.

## F41 RÉMUNÉRATION DU COMMISSAIRE RÉVISEUR

La rémunération globale du commissaire liée à ses tâches d'audit des comptes statutaires et des filiales s'est élevée à EUR 3,4 millions, dont EUR 1,8 millions pour la révision des comptes statutaires (EUR 0,5 millions pour la société mère) et EUR 1,6 millions pour des missions d'audit non statutaires. Ce dernier montant comprend EUR 0,5 million pour des services d'audit et autres services d'attestation et EUR 1,1 million pour d'autres services non relatifs à l'audit.

## F42 ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES

En 2015, en ligne avec la revue du portefeuille d'activités d'Umicore, un processus a démarré afin de préparer Zinc Chemicals et Building Products à un futur en dehors du groupe Umicore. Le management avait analysé si les critères pour présenter ces activités en activités non-continuéées étaient remplis. De cette analyse, il a été décidé de présenter les 2 secteurs d'activités en activités non-continuéées à partir du 30 juin 2015.

Dès lors, depuis 2015, les activités non-continuéées sont présentées en une ligne au bilan et détaillées ci-dessous sans aucun ajustement des périodes précédentes selon IFRS 5 et avec les éliminations des postes bilantaires entre les activités continuées et non-continuéées. Aucun amortissement n'a été enregistré pour les activités non-continuéées depuis le 30 juin 2015 mais les éléments bilantaires sont présentés à la valeur la plus basse entre la valeur comptable et les juste-valeurs moins les coûts de la vente, selon IFRS 5 et selon une analyse de réduction de valeur détaillée.

En juin 2016, Umicore a conclu un accord en vue de vendre sa business unit Zinc Chemicals à OpenGate Capital, un fond d'investissement privé basé aux Etats-Unis. La transaction a été officiellement cloturée fin octobre 2016. Tous les éléments de résultats de Zinc Chemicals avant cette date apparaissent dans les activités non continuées.

Les activités Building Products remplissent toujours les critères d'activités non continuées et sont présentées de la sorte jusqu'à la vente effective.

### ACTIFS ET PASSIFS DES ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES

EUR milliers	31/12/2015	31/12/2016
<b>Actifs long terme</b>	<b>163.575</b>	<b>90.344</b>
Immobilisations corporelles	116.502	62.137
Participations mises en équivalence	22.852	15.981
Créances commerciales et autres créances	24.221	12.226
<b>Actifs court terme</b>	<b>256.024</b>	<b>163.140</b>
Stocks	124.893	92.531
Créances commerciales et autres créances	91.546	23.931
Liquidités et quasi-liquidités	37.872	45.326
Autres actifs court terme	1.713	1.352
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>419.599</b>	<b>253.484</b>
<b>Passifs long terme</b>	<b>44.105</b>	<b>39.768</b>
Provisions pour avantages sociaux	36.624	36.896
Dettes financières	803	487
Dettes commerciales et autres dettes	6.679	2.385
<b>Passifs court terme</b>	<b>185.088</b>	<b>105.140</b>
Dettes financières	22.712	371
Dettes commerciales et autres dettes	157.648	103.478
Autres passifs court terme	4.727	1.291
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>229.193</b>	<b>144.908</b>

L'analyse du résultat des activités non-continuéés et des cash-flows, incluant un ajustement des périodes précédentes selon IFRS 5 est présentée ci-dessous :

#### COMPTE DE RÉSULTATS DES ACTIVITÉS NON CONTINUÉES

EUR milliers	2015	2016
Produits d'exploitation	748.440	661.311
Charges d'exploitation	(729.167)	(696.754)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>19.272</b>	<b>(35.445)</b>
Résultat financier - net	(1.870)	(3.031)
Résultat des sociétés mises en équivalence	348	1.254
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>17.750</b>	<b>(37.222)</b>
Impôts sur le résultat	(1.326)	(13.081)
<b>Résultat de la période</b>	<b>16.424</b>	<b>(50.303)</b>
EUR		
Bénéfice par action (de base) pour activités non continuées	0,15	(0,46)
Bénéfice par action (dilué) pour activités non continuées	0,15	(0,46)

#### TABLEAU DE FINANCEMENT RÉSUMÉ DES ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES

EUR milliers	2015	2016
<b>Variation de la trésorerie d'exploitation</b>	<b>108.768</b>	<b>(63.363)</b>
<b>Variation de la trésorerie d'investissement</b>	<b>(26.030)</b>	<b>28.909</b>
<b>Variation de la trésorerie de financement</b>	<b>15.164</b>	<b>(22.579)</b>
Impact de la variation de change sur la trésorerie	(595)	(3.002)
<b>Variation de la trésorerie nette des activités non continuées</b>	<b>97.307</b>	<b>(60.034)</b>
<b>Situation nette de trésorerie à l'ouverture des activités non continuées</b>	<b>(23.057)</b>	<b>37.872</b>
Impact du financement final pour les sociétés non continuées	(36.378)	67.488
<b>Situation nette de trésorerie à la clôture des activités non continuées</b>	<b>37.872</b>	<b>45.326</b>

Selon les principes comptables adoptés, le groupe a évalué si l'arrangement se poursuivra à l'avenir et, par conséquent, les transactions intra-groupe du compte de résultats entre les activités continuées et non-continuéés ne sont pas éliminées. Cet arrangement va en effet se poursuivre dans le futur et les montants deviendront des charges et produits externes dans les périodes futures.

Les transactions commerciales entre les activités continuées et non-continuéés sont plus importantes par rapport à l'année passée (EUR 18,1 millions dans les charges opérationnelles des activités non-continuéés et EUR 6,0 millions dans les produits d'exploitation de celles-ci), incluant les 10 mois de Zinc Chemicals. Il y a aussi des prêts octroyés aux activités non-continuéés à la fin de l'année (EUR 7,4 millions). Dans le bilan, ces emprunts ont été éliminés tel que détaillé dans les principes comptables.

Le montant total des éléments des profits et pertes reconnus dans les capitaux propres et qui pourraient ultérieurement être recyclés dans le résultat est relatif à des écarts de conversion (EUR 2,9 millions).

Umicore a pris connaissance de la décision de l'Autorité de la Concurrence française portant sur certaines pratiques commerciales des activités Building Products de l'entreprise en France et de l'amende d'EUR 69,2 millions ; amende qui a été payée lors du second semestre. L'Autorité de la Concurrence française reproche à Umicore d'avoir imposé une exclusivité d'approvisionnement à certains de ses distributeurs français entre 1999 et 2007 et d'avoir, de la sorte, abusé d'une prétendue position dominante. Umicore nie fermement l'abus présumé de position dominante et fera appel de la décision devant les tribunaux. Dans le tableau de financement de 2016, l'impact du financement des sociétés non-continuéés est principalement relatif à l'amende de EUR 69,2 millions payée par des entités faisant parties des opérations continuées alors que la charge est montrée dans les activités non-continuéés comme relative à Building Products.

Les activités non-continuéés ont certains engagements commerciaux externes de livraison (EUR 15,3 millions) ou de réception (EUR 0,5 millions) de métaux à prix fixe à des clients ou à des fournisseurs. Les garanties constituées par des tiers pour le compte des activités non-continuéés s'élèvent à EUR 6,6 millions.

Le bilan des entités Zinc Chemicals à fin octobre sur base duquel le gain a été calculé était :

#### ACTIFS ET PASSIFS DES ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES VENDUES

EUR milliers	31/10/2016
Actifs long terme	77.434
Actifs court terme	176.964
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>254.397</b>
Fonds propres	69.101
Résultats reportés et réserves	72.436
Autres éléments du résultat global reclassés en fonds propres	(5.081)
Autres éléments du résultat global reclassés en résultat	1.746
Passifs long terme	15.047
Passifs court terme	167.629
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>182.675</b>
Prix de vente	66.371
Ajustement de prix à recevoir en 2017 / 2018	2.400
Plus value réalisée	1.416

La réconciliation entre la considération payée et le mouvement des trésoreries d'investissement des activités continuées est détaillée en Annexe 34.



## Comptes annuels abrégés de la société mère

Les comptes annuels d'Umicore sont présentés ci-après dans un schéma abrégé.

Conformément au code des sociétés, les comptes annuels d'Umicore et le rapport de gestion ainsi que le rapport du commissaire seront déposés à la Banque Nationale de Belgique.

Ces documents sont également disponibles sur demande à :

**UMICORE**

**Rue du Marais 31**

**B-1000 Bruxelles (Belgique)**

Le commissaire a exprimé une opinion sans réserve sur les comptes annuels d'Umicore.

La réserve légale de EUR 50.000 milliers qui est incluse dans les réserves n'est pas distribuable.

EUR milliers	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
<b>BILAN ABRÉGÉ AU 31 DÉCEMBRE</b>			
<b>1. ACTIF</b>			
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>3.813.172</b>	<b>3.835.808</b>	<b>3.847.718</b>
II. Immobilisations incorporelles	88.202	88.287	117.183
III. Immobilisations corporelles	347.625	353.974	365.507
IV. Immobilisations financières	3.377.345	3.393.547	3.365.028
<b>Actifs circulants</b>	<b>811.395</b>	<b>684.601</b>	<b>752.880</b>
V. Créances à plus d'un an	373	373	373
VI. Stocks	411.793	343.868	351.864
VII. Créances à un an au plus	258.740	163.725	216.042
VIII. Placements de trésorerie	131.290	162.043	164.809
IX. Valeurs disponibles	712	951	1.901
X. Comptes de régularisation	8.487	13.641	17.891
<b>Total de l'actif</b>	<b>4.624.567</b>	<b>4.520.409</b>	<b>4.600.598</b>
<b>2. PASSIF</b>			
<b>Capitaux propres</b>	<b>1.211.343</b>	<b>1.214.164</b>	<b>1.298.506</b>
I. Capital	500.000	500.000	500.000
II. Primes d'émission	6.610	6.610	6.610
III. Plus-value de Réévaluation	91	91	91
IV. Réserves	321.585	330.067	289.770
V. Résultat reporté	244.371	236.627	346.860
Vbis. Resultat de la période	131.238	135.456	148.537
VI. Subsidés en capital	7.448	5.313	6.638
<b>Provisions et impôts différés</b>			
VII.A. Prov. Pour Risques Et Charges	115.233	109.685	111.775
<b>Dettes</b>	<b>3.297.991</b>	<b>3.196.560</b>	<b>3.190.317</b>
VIII. Dettes à plus d'un an	1.582.000	1.572.000	1.981.249
IX. Dettes à un an au plus	1.653.944	1.563.686	1.117.268
X. Comptes de régularisation	62.047	60.873	91.800
<b>Total du passif</b>	<b>4.624.567</b>	<b>4.520.409</b>	<b>4.600.598</b>

## ÉTATS FINANCIERS

EUR milliers	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
<b>COMPTE DE RÉSULTATS</b>			
I. Ventes et prestations	2.938.337	2.961.093	2.415.676
II. Coût des ventes et des prestations	(2.869.762)	(2.888.281)	(2.412.640)
<b>III. Résultat d'exploitation</b>	<b>68.575</b>	<b>72.812</b>	<b>3.036</b>
IV. Produits financiers	156.163	182.294	258.002
V. Charges financières	(94.156)	(106.570)	(113.178)
<b>VI. Résultat courant avant impôts</b>	<b>130.582</b>	<b>148.536</b>	<b>147.860</b>
X. Impôts sur le résultat	656	(13.080)	677
<b>XI. Résultat de l'exercice</b>	<b>131.238</b>	<b>135.456</b>	<b>148.537</b>
<b>XIII. Résultat de l'exercice à affecter</b>	<b>131.238</b>	<b>135.456</b>	<b>148.537</b>

EUR milliers	2014	2015	2016
<b>AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS</b>			
<b>A. Résultat à affecter</b>	<b>547.094</b>	<b>511.065</b>	<b>520.620</b>
1. Bénéfice - Perte de l'exercice	131.238	135.456	148.537
2. Bénéfice - Perte reportée	415.856	375.609	372.083
<b>C. Affectations aux capitaux propres</b>	<b>(62.997)</b>	<b>(8.482)</b>	<b>(40.296)</b>
3. A la réserve pour actions détenues en propre	(62.997)	(8.482)	(40.296)
<b>D. Résultat à reporter<sup>(1)</sup></b>	<b>375.609</b>	<b>372.083</b>	<b>338.276</b>
2. Bénéfice - Perte (-) à reporter	375.609	372.083	338.276
<b>F. Bénéfice à distribuer<sup>(1)</sup></b>	<b>(108.488)</b>	<b>(130.500)</b>	<b>(142.048)</b>
<b>1. Dividendes actions ordinaires</b>	<b>(108.488)</b>	<b>(130.500)</b>	<b>(142.048)</b>

(1) Le montant total de ces deux postes sera adapté pour tenir compte du nombre d'actions propres détenues par Umicore à la date de l'assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2017, le dividende de EUR 1,30 brut par action restant inchangé.

	EUR MILLIERS	NOMBRE D' ACTIONS
<b>ETAT DU CAPITAL</b>		
<b>A. Capital social</b>		
1. Capital souscrit		
Au terme de l'exercice précédent	500.000	112.000.000
Au terme de l'exercice	500.000	112.000.000
2. Représentation du capital		
2.1. Catégories d'actions		
Actions ordinaires	500.000	112.000.000
2.2. Actions nominatives ou au porteur		
Nominatives		21.294.861
Au porteur		90.705.139
<b>E. Capital autorisé non souscrit</b>	<b>50.000</b>	

## ÉTATS FINANCIERS

	% CAPITAL	NOMBRE D' ACTIONS	DATE DE NOTIFICATION
<b>G. STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT <sup>(1)</sup></b>			
Family Trust Desmarais, Albert Frère and Groupe Bruxelles Lambert S.A.	15,00	16.802.836	24/09/2015
BlackRock Investment Management	5,03	5.638.752	06/10/2015
APG Asset management	3,00	3.364.389	24/10/2016
Autres	74,57	83.520.873	31/12/2016
Actions propres détenues par Umicore	2,39	2.673.150	31/12/2016
	100,00	112.000.000	
dont flottant	100,00	112.000.000	

(1) Au 31 décembre 2016, 2.822.875 options sur actions Umicore sont encore à exercer. Ces options incluent 2.822.875 droits d'acquisition sur les actions existantes détenues par Umicore.



## Déclaration de responsabilité de la direction

Par la présente, nous attestons qu'à notre connaissance, les états financiers consolidés clos le 31 décembre 2016, établis conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), telles qu'adoptées dans l'Union européenne, et aux dispositions légales applicables en Belgique, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats du Groupe et des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion contient un exposé fidèle sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de l'émetteur et des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés.

20 mars 2017,

**Marc Grynberg**  
Administrateur Délégué





## RAPPORT D'ACTIVITÉ ENVIRONNEMENTAL

# Table des matières

### RAPPORT D'ACTIVITÉ ENVIRONNEMENTAL

Chiffres clés environnementaux	174
Annexes aux chiffres clés environnementaux	174
E1 Périmètre du rapport d'activité environnemental	174
E2 Rejets dans l'eau et dans l'air	175
E3 Gaz à effet de serre	177
E4 Énergie	178
E5 Utilisation de l'eau	180
E6 Déchets	181
E7 Pollution liée aux activités du passé	182
E8 Conformité aux réglementations et système de management	183



## RAPPORT D'ACTIVITÉ ENVIRONNEMENTAL

# Rapport d'activité environnemental



### CHIFFRES CLÉS ENVIRONNEMENTAUX\*

	UNITÉ	ANNEXE	2012	2013	2014	2015	2016
Métaux rejetés dans l'eau (charge)	kg	E2	5.701	5.560	5.639	4.459	<b>3.738</b>
Métaux rejetés dans l'eau (unités d'impact)		E2	245.935	313.883	543.332	328.013	<b>339.001</b>
Métaux rejetés dans l'air (charge)	kg	E2	16.615	12.522	13.309	14.544	<b>1.761</b>
Métaux rejetés dans l'air (unités d'impact)		E2	135.670	130.169	128.465	135.660	<b>86.098</b>
Emissions de SO <sub>x</sub>	tonnes	E2	487	686	1.189	1.197	<b>892</b>
Emissions de NO <sub>x</sub>	tonnes	E2	399	386	425	452	<b>365</b>
Emissions de CO <sub>2</sub> e (champ d'application 1+2) – méthode basée sur le marché**	tonnes	E3	701.898	690.767	664.568	710.143	<b>666.814</b>
Emissions de CO <sub>2</sub> e (champ d'application 1+2) – méthode basée sur la localisation**	tonnes	E3	-	-	-	-	<b>739.820</b>
Consommation d'énergie	térajoules	E4	7.315	7.557	7.304	7.742	<b>6.760</b>
Utilisation de l'eau	milliers m <sup>3</sup>	E5	4.310	4.343	4.645	4.904	<b>4.851</b>
Production totale de déchets	tonnes	E7	69.702	68.575	76.810	72.663	<b>77.625</b>
Déchets dangereux	tonnes	E7	47.789	45.668	54.824	51.525	<b>59.437</b>
dont recyclés	%	E7	7,5	16,9	7,5	7,8	<b>3,8</b>
Déchets non dangereux	tonnes	E7	21.914	22.906	21.986	21.138	<b>18.188</b>
dont recyclés	%	E7	54,7	60,2	60,4	56,3	<b>57,8</b>
Taux de non-conformité	%	E9	1,1	0,8	0,9	0,8	<b>0,9</b>
Plaintes environnementales	nombre	E9	24	25	31	25	<b>19</b>
Sites certifiés ISO 14001	%	E9	93	97	97	92	<b>88</b>

\* Les données pour 2015 et les années précédentes tiennent compte de la business unit cédée Zinc Chemicals, alors que celles de 2016 ne l'incluent pas.

\*\* Les données relatives aux émissions de CO<sub>2</sub>e pour 2015 et les années précédentes représentaient la somme des émissions selon les méthodes basées sur le marché et sur la localisation du champ d'application 2. Une comparaison directe aux données de 2016 n'est pas possible. S'il fallait en faire une, le chiffre fondé sur les émissions selon la méthode basée sur le marché de 2016 donnerait l'approximation la plus fidèle (cf. chapitre E4 pour plus de détails).

## ANNEXES AUX CHIFFRES CLÉS ENVIRONNEMENTAUX

### E1 PÉRIMÈTRE DU RAPPORT D'ACTIVITÉ ENVIRONNEMENTAL

Les chiffres environnementaux clés intègrent les données des sites industriels consolidés dont Umicore a la maîtrise opérationnelle. Suite à la finalisation de la cession de la business unit Zinc Chemicals (activités non continuées) et à la fermeture d'un autre site en 2016, les sites suivants ne sont plus déclarés par rapport à 2015 : Angleur, Heusden-Zolder, Overpelt (tous trois en Belgique), Changsha (Chine), Eijsden (Pays-Bas), Larvik (Norvège), Pasir Gudang (Malaisie) (tous Zinc Chemicals) et Yokohama (Japon, Platinum Engineered Materials). Deux sites ont été ajoutés au périmètre du rapport : Nowa Ruda (Pologne, Automotive Catalysts) et Qingyuan (Chine, Thin Film Products). Les sites industriels consolidés qui déclarent des données environnementales sont désormais au nombre de 59, contre 65 en 2015.

Dans le cadre de la procédure de reporting en vigueur chez Umicore, la plupart des sites rapportent leurs données environnementales réelles à la fin du troisième trimestre avec une prévision pour le quatrième trimestre. En janvier, le site procède à la vérification des valeurs prévisionnelles en vue d'identifier des divergences significatives et y apporte des corrections, le cas échéant. Les six sites les plus importants du point de vue de l'impact environnemental en 2016 sont les suivants : Hanau (Allemagne ; Catalysis, Recycling), Olen (Belgique ; Energy & Surface Technologies, Group R&D), Hoboken (Belgique ; Recycling), Jiangmen (Chine ; Energy & Surface Technologies), Cheonan UMK et Cheonan UMAK (tous deux en Corée du Sud ; Energy & Surface Technologies). Ces sites publient leurs résultats pour l'année entière. Une analyse de sensibilité réalisée en 2016 sur la consommation d'énergie révèle que la déviation potentielle de la performance environnementale du Groupe serait inférieure à 4% si l'on avait une erreur de 20% dans les données prévisionnelles.

Notez qu'en raison de l'optimisation des méthodes d'analyse et de reporting, certaines données publiées dans le rapport annuel 2015 ont été ajustées dans le rapport 2016. Sauf mention contraire, les indicateurs clés environnementaux pour 2015 et les années précédentes tiennent compte de la business unit Zinc Chemicals, cédée dans le courant de 2016, tandis que ceux de 2016 ne la comprennent pas.

Pour en savoir plus sur l'approche managériale d'Umicore, rendez-vous au chapitre correspondant en pages 64-69.



## E2 REJETS DANS L'EAU ET DANS L'AIR

La réalisation d'un des objectifs Vision 2015 d'Umicore, de réduire l'impact de ses rejets de métaux dans l'eau et dans l'air, qui s'est traduite par une réduction de 26% et 37% respectivement, constitue un grand pas sur la voie d'activités durables. Nous considérons les niveaux de rejets atteints en 2015 comme notre futur cadre de référence dans le contexte d'activités durables tenant compte de la maîtrise des rejets dans l'eau et l'air.

Horizon 2020 entend s'appuyer sur les réalisations de Vision 2015 en matière de réduction de l'impact des rejets de métaux, tout en tenant compte de la croissance des volumes de production. En pratique, notre volonté est d'au moins nous maintenir au niveau d'impact des rejets de métaux dans l'eau et l'air atteint dans le cadre de Vision 2015.

Les rejets de métaux dans l'eau se définissent comme le volume total, exprimé en kg/an, de métaux émis dans les eaux de surface après traitement des effluents. Si les sites ont recours à une station d'épuration des eaux usées externe, l'efficacité du traitement est prise en compte si le site en a connaissance.

Les rejets de métaux dans l'air se définissent comme le volume total, exprimé en kg/an, de métaux émis dans l'air en fraction solide à tous les points de rejet. Pour le mercure et l'arsenic, des fractions complémentaires en vapeur/gaz sont aussi prises en compte.

Pour chacun des métaux rejetés dans l'eau et dans l'air, un facteur d'impact est appliqué pour représenter les niveaux de toxicité et d'écotoxicité des différents métaux rejetés dans l'environnement. Plus le facteur d'impact est haut, plus la toxicité est élevée pour le plan d'eau récepteur (rejets dans l'eau) ou la santé humaine (rejets dans l'air).

Les facteurs d'impact pour les rejets dans l'eau sont basés sur des données scientifiques créées dans le cadre de REACH (concentrations prévisibles sans effet pour les organismes vivants ou PNEC). Un facteur d'impact de 1 a été attribué au PNEC de l'antimoine de 113 µg/l. Les facteurs d'impact des rejets dans l'air sont basés sur les valeurs limites d'exposition (VLE) (références : American Conference of Industrial and Governmental Hygienists, 2011). Un facteur d'incidence de 1 a été attribué à la VLE du zinc (ou son oxyde) de 2 mg/m<sup>3</sup>. Un facteur d'impact pour tous les métaux pertinents a ensuite été calculé en fonction de ces références. L'impact des métaux dans l'air et l'eau est exprimé en « unités d'impact/an ».

Nous avons identifié les sites dont la contribution cumulée équivaut au moins à 95% en termes de charge (pour le SO<sub>x</sub> et le NO<sub>x</sub>) ou d'unités d'impact (pour les rejets de métaux dans l'eau et dans l'air) du total des résultats du Groupe en 2015 (hors business unit cédée Zinc Chemicals). Pour les rejets dans l'eau et dans l'air, la collecte de données pour 2016 s'est limitée aux sites importants identifiés (dix ou moins). Tous les autres sites ont été invités à ne soumettre leurs données qu'en cas de nettes variations à la hausse par rapport à la base de référence 2015 pour le site.

L'objectif consistant à améliorer les niveaux 2015 de rejets de métaux dans l'eau et dans l'air est mesuré en comparant les rejets de l'année de déclaration en cours (2016) à ceux de l'année de référence 2015, en considérant le périmètre d'activités de 2015 pour les sites importants.

Pour calculer la variation des rejets de métaux dans l'eau et dans l'air par rapport à l'année de référence 2015, une base de référence a été établie pour chaque site du périmètre. La base de référence est établie en multipliant le niveau d'activité effectif de l'année de déclaration en cours (c.-à-d. 2016) par l'intensité des rejets de 2015 (voir exemple ci-dessous). La base de référence 2015 est ensuite calculée en faisant la somme des bases de référence de tous les sites repris dans le périmètre. Exemples de paramètres d'activité sur des sites : tonnes produites par an, heures machine par an, tonnes d'intrants dans le procédé de recyclage par an.

### Exemple

En 2015, le site A avait fabriqué 20 tonnes de produit X et avait rejeté 5 kilos de métal Y dans l'air (facteur d'impact de Y = 8 unités d'impact/kilo), soit une intensité des rejets de métaux de 2 unités d'impact par tonne de produit X. En 2016, le site A a fabriqué 22 tonnes de produit X et a rejeté 5 kilos de métal Y, soit une intensité des rejets de métaux de 1,8 unité d'impact par tonne de produit X.

Base de référence 2015 rapportée en 2016 : niveau d'activité de 2016 (22 tonnes) x intensité des rejets en 2015 (2 unités d'impact/t) = 44 unités d'impact.

Dès lors, les 5 kilos, soit 40 unités d'impact, mesurés en 2016 représentent une réduction de 10% comparativement au tonnage qui aurait été émis dans les conditions d'exploitation de 2015.

La base de référence 2015 est recalculée chaque année (2016 et années suivantes). Elle se définit comme les rejets de métaux escomptés en tenant compte des volumes d'activité de l'année rapportée (p. ex. 2016), mais avec l'intensité des rejets de métaux

## RAPPORT D'ACTIVITÉ ENVIRONNEMENTAL

de l'année de référence 2015. Les résultats de chaque année sont exprimés en pourcentage par rapport à la base de référence 2015 calculée pour le groupe et applicable à chaque exercice.

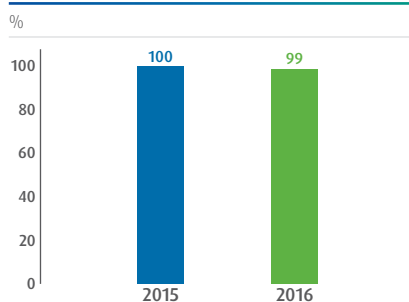
Le calcul des rejets de métaux dans l'eau et dans l'air concerne les activités et les sites entièrement consolidés qui font partie du Groupe durant l'exercice en question (2016 et années suivantes) et qui en faisaient aussi partie en 2015. Le résultat déclaré ne porte que sur les sites importants pour chaque indicateur clé.

Les rejets de SO<sub>x</sub> et de NO<sub>x</sub> sont exprimés en tonnes par an en valeur absolue.

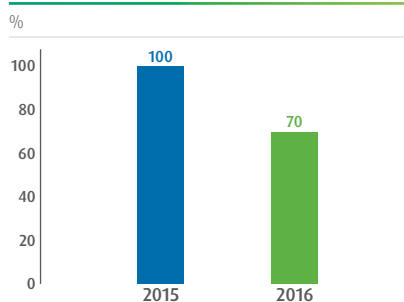
### DONNÉES DU GROUPE – PÉRIMÈTRE DES REJETS DE MÉTAUX DANS L'AIR ET L'EAU

	UNITÉ	RÉFÉRENCE 2015	2016
Métaux rejetés dans l'eau	unités d'impact	343.639	<b>339.001</b>
Métaux rejetés dans l'air	unités d'impact	123.779	<b>86.098</b>

#### PERFORMANCE DE RÉDUCTION DES REJETS DE MÉTAUX DANS L'EAU



#### PERFORMANCE DE RÉDUCTION DES REJETS DE MÉTAUX DANS L'AIR



### REJETS DE MÉTAUX DANS L'EAU

En 2016, les rejets de métaux dans l'eau selon le périmètre défini ont atteint 339.001 unités d'impact. En 2015, les rejets de métaux dans l'eau selon le périmètre défini avaient atteint 316.900 unités d'impact. Aux fins d'évaluer les progrès réalisés par rapport à notre engagement, ce niveau de rejet de métaux 2015 normalisé pour les activités de 2016 était de 343.639 unités d'impact. En 2016, nous avons donc réalisé une réduction de 1% des rejets de métaux dans l'eau en termes d'impact.

Cette évolution découle d'une conjonction de tendances différentes observées sur nos sites. Sur notre site d'Hoboken (Belgique, Recycling), l'augmentation de l'efficacité de la station d'épuration des eaux usées grâce aux investissements dans des projets d'amélioration au cours des dernières années a commencé à porter ses fruits. D'autres réductions sont attendues à l'avenir sur base des projets d'amélioration additionnels déjà planifiés. De même, certaines améliorations de l'efficacité et des avantages d'échelle dans la foulée de l'intensification de la production de précurseurs sur notre nouveau site de Cheonan (Corée du Sud, Energy & Surface Technologies) se sont traduits par une diminution notable de l'intensité des rejets de métaux dans l'eau en termes d'impact. Par ailleurs, l'accroissement du débit de l'eau sur nos sites d'Olen (Belgique, Energy & Surface Technologies et Group R&D) et de Jiangmen (Chine, Energy & Surface Technologies), conjugué à des concentrations mesurées plus élevées (toutes inférieures aux valeurs limites autorisées), a conduit à une augmentation de la charge dans les rejets de certains métaux ayant un facteur d'impact plus élevé.

### REJETS DE MÉTAUX DANS L'AIR

En 2016, les rejets de métaux dans l'air selon le périmètre défini ont atteint 86.098 unités d'impact. En 2015, les rejets de métaux dans l'air selon le périmètre défini ont atteint 119.254 unités d'impact. Aux fins d'évaluer les progrès réalisés par rapport à notre engagement, ce niveau de rejet de métaux 2015 normalisé pour les activités de 2016 était de 123.779 unités d'impact. En 2016, nous avons donc réalisé une réduction de 30% des rejets de métaux dans l'air en termes d'impact.

Les réductions s'observent sur la quasi-totalité des sites du périmètre, à des degrés variables. Elles sont dues pour la plupart aux efforts engagés pour améliorer l'efficacité des filtres à air et la performance globale des procédés.



### REJETS DE PLOMB À HOBOKEN (BELGIQUE, RECYCLING)

Le site d'Hoboken (Belgique, Recycling) a signalé une hausse significative des rejets diffus de métaux, ce qui a entraîné une augmentation des retombées de poussières de plomb PM10 sur le quartier résidentiel riverain de Moretusburg. Des travaux d'infrastructure effectués à la raffinerie de plomb seraient l'une des principales causes de ces retombées accrues de plomb. Umicore a signalé ces résultats aux autorités et au voisinage.

Deux fois par an, les instances provinciales procèdent à une campagne de biosurveillance sur les enfants vivants aux alentours du site. A la fin 2016, cette dernière a révélé que 73 enfants sur 194 participants présentaient une concentration de plomb dans le sang supérieure à la valeur de référence de 5,0 µg/dl fixée par le Center for Disease Control and Prevention (États-Unis). Parmi ces enfants, quatre avaient des concentrations supérieures à 20 µg/dl. La concentration moyenne de plomb dans le sang de ces enfants s'élevait à 5,3 µg/dl, en baisse par rapport aux 15,0 µg/dl mesurés en 1998.

Un plan d'action complet a été lancé en collaboration avec les autorités et un investissement sera réalisé en vue d'améliorer la ventilation et le filtrage de l'air à la raffinerie de plomb. Une première mesure d'amélioration a été finalisée en mars 2017. D'autres améliorations plus significatives devraient suivre d'ici la fin de 2017. D'autres mesures sont en cours telles qu'une nouvelle amélioration de la gestion des sources diffuses pendant le stockage et le transport des matières premières.

Umicore collabore également étroitement avec les pouvoirs publics en vue de prendre des mesures d'hygiène préventives spécifiques telles que le nettoyage des maisons où vivent les enfants présentant les concentrations en plomb les plus élevées.

### AUTRES REJETS

	UNITÉ	2012	2013	2014	2015	2016
Emissions de SO <sub>x</sub>	tonnes	487	686	1.189	1.197	<b>892</b>
Emissions de NO <sub>x</sub>	tonnes	399	386	425	452	<b>365</b>

Les rejets de SO<sub>x</sub> du Groupe ont diminué pour passer de 1.101 tonnes en 2015 (hors business unit cédée Zinc Chemicals) à 892 tonnes en 2016, soit une réduction de 19%. Les rejets de NO<sub>x</sub> sont restés relativement stables à 365 tonnes en 2016, contre 373 tonnes en 2015 (hors business unit cédée Zinc Chemicals).

## E3 GAZ À EFFET DE SERRE

L'instauration de notre politique de performance énergétique et d'empreinte carbone en 2011 s'est traduite, d'une part, par une réduction de 26% des émissions d'équivalents CO<sub>2</sub> au périmètre défini dans Vision 2015 et, d'autre part, par une attention et une sensibilisation permanentes à la performance énergétique au niveau des sites et dans les procédures de gestion des business units.

Dans le cadre de Horizon 2020, la priorité d'Umicore va à l'amélioration de la performance énergétique. Les efforts visant à accroître la performance énergétique devraient se traduire par une réduction supplémentaire de notre empreinte carbone.

Umicore rapporte également ses émissions de CO<sub>2</sub>e en valeur absolue conformément à la portée décrite au champ d'application E1. Les volumes d'émissions d'équivalents CO<sub>2</sub> (CO<sub>2</sub>e) en valeur absolue sont calculés conformément à la définition et la méthodologie de déclaration du Protocole des gaz à effet de serre pour les champs d'application 1 et 2 (WBCSD et WRI 2004 et modification pour le champ d'application 2 de 2015). Pour Umicore, le champ d'application 2 comprend non seulement les achats d'électricité, mais aussi les achats de vapeur et d'air comprimé à des tiers (p. ex. au sein de parcs industriels). Le CO<sub>2</sub>e comprend les gaz à effet de serre (GES) CO<sub>2</sub>, N<sub>2</sub>O et CH<sub>4</sub> pour le champ d'application 1 et les émissions attribuables aux procédés industriels. D'autres GES ne sont pas pertinents dans les activités d'Umicore. Le champ d'application 2 des émissions ne tient compte que du CO<sub>2</sub>.

Le calcul des émissions du champ 2 pour chaque site s'effectue selon deux méthodes : en utilisant les facteurs d'émission de CO<sub>2</sub> fondés d'une part sur le marché et d'autre part sur la localisation. Les facteurs d'émission selon la méthode basée sur le marché permettent de calculer les émissions de CO<sub>2</sub> sur la base des contrats particuliers passés par les sites avec des fournisseurs d'énergie, en tenant compte du mix énergétique pertinent dans ces contrats (composante d'énergie verte, le cas échéant). Les facteurs d'émission selon la méthode basée sur la localisation facilitent le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> sur la base du mix énergétique résiduel dans un pays/une région (quand ces données sont disponibles), c'est-à-dire sans tenir explicitement compte des composantes d'énergie verte vendues par les producteurs d'électricité dans des contrats de fourniture particuliers. Les émissions totales de CO<sub>2</sub> pour le groupe sont alors présentées sous la forme de deux valeurs distinctes fondées sur cette distinction. Les mesures sont abrégées comme suit : CO<sub>2</sub>e selon la méthode basée sur le marché et CO<sub>2</sub>e selon la méthode basée sur la localisation.



Le groupe de travail « Chemical Sector Working Group on GHG Measurement and Reporting » du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) a établi des principes directeurs supplémentaires en vue de remédier aux anomalies observées dans le reporting des GES ; principes qu'Umicore applique déjà depuis son rapport 2012. La publication des directives du secteur est disponible sur le [site internet du WBCSD](#).

#### DONNÉES DU GROUPE

	UNITÉ	2012	2013	2014	2015	2016
Emissions de CO <sub>2</sub> e (champ d'application 1+2) – méthode basée sur le marché	tonnes	701.898	690.767	664.568	710.143	<b>666.814</b>
Emissions de CO <sub>2</sub> e (champ d'application 1+2) – méthode basée sur la localisation	tonnes	-	-	-	-	<b>739.820</b>

Les émissions totales de CO<sub>2</sub>e selon la méthode basée sur le marché ont atteint 666.814 tonnes en 2016. Les émissions totales de CO<sub>2</sub>e selon la méthode basée sur la localisation ont atteint 739.820 tonnes. La différence entre ces deux valeurs, soit 73.006 tonnes, s'explique par certains contrats énergétiques au mix énergétique favorable que nos sites ont passés, ce qui se traduit par une empreinte carbone inférieure au mix énergétique résiduel pour le pays/la région où est implanté le site.

Les émissions totales de CO<sub>2</sub>e (hors business unit cédée Zinc Chemicals, qui comptabilisait 16% des émissions de 2015) avaient atteint 596 540 tonnes en 2015. En 2015, aucune distinction n'avait été faite en termes de valeurs selon la méthode basée sur le marché et celle basée sur la localisation. Nous estimons qu'il n'est pas possible de comparer avec exactitude les deux années de reporting en tant que telles. Pour disposer de la comparaison approximative la plus fidèle, il y a lieu d'utiliser le chiffre fondé sur les émissions selon la méthode basée sur le marché de 2016. Les données 2015 intégraient autant que possible les facteurs d'émission CO<sub>2</sub> selon la méthode basée sur le marché.

La comparaison indique une augmentation de 12% d'une année à l'autre. Cette augmentation est imputable pour moitié à des émissions de N<sub>2</sub>O plus élevées dans notre usine d'Hoboken (Belgique, Recycling), tandis que l'autre moitié s'explique principalement par des niveaux d'activité plus élevés sur plusieurs sites de nos business units Automotive Catalysts et Rechargeable Battery Materials.

#### DONNÉES PAR BUSINESS GROUP

	UNITÉ	CATALYSIS	ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES	RECYCLING	ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES	UMICORE GROUP
Emissions de CO <sub>2</sub> e (champ d'application 1+2) – méthode basée sur le marché	tonnes	113.527	209.957	327.195	15.605	<b>666.814</b>
Emissions de CO <sub>2</sub> e (champ d'application 1+2) – méthode basée sur la localisation	tonnes	130.627	219.803	373.719	14.906	<b>739.820</b>

## E4 ÉNERGIE

Dans le cadre de Horizon 2020, Umicore s'engage en faveur d'une performance énergétique encore plus grande sur ses sites. En pratique, nous tenons à encore augmenter le niveau de performance énergétique atteint dans le cadre de Vision 2015.

Le groupe de travail « Chemical Sector Working Group on GHG Measurement and Reporting » du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) a établi des principes directeurs en vue de remédier aux anomalies observées dans le reporting des GES et de l'énergie. Umicore applique déjà ces principes directeurs depuis son rapport 2012. La publication des directives du secteur est disponible sur le [site internet du WBCSD](#).

Dans le cadre d'Horizon 2020, la priorité ira aux sites qui contribuent le plus à la consommation totale d'énergie d'Umicore. Certains paramètres tels que les indicateurs d'activité ont été passés au crible pour ces sites et actualisés si nécessaire.

La consommation énergétique fait l'objet d'un suivi et d'une déclaration sur tous les sites. Les plus gros consommateurs sont en outre invités à rendre compte de leurs projets en matière de performance énergétique.

Une analyse des contributions des sites à la consommation d'énergie au niveau du groupe a identifié 27 sites ayant participé ensemble à concurrence de plus de 95% du chiffre 2016.

## RAPPORT D'ACTIVITÉ ENVIRONNEMENTAL



### DONNÉES DU GROUPE – DANS LE CADRE DE L'OBJECTIF DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

L'objectif consistant à améliorer les niveaux 2015 de performance énergétique est mesuré en comparant la consommation énergétique de l'année de déclaration en cours (2016) à celle de l'année de référence 2015, en tenant compte du même périmètre d'activités qu'en 2015.

Pour calculer la variation de la consommation énergétique par rapport à l'année de référence 2015, une base de référence a été établie pour chaque site du périmètre. La base de référence est établie en multipliant le niveau d'activité effectif de l'année de déclaration en cours (c.-à-d. 2016) par l'intensité énergétique de 2015 (voir l'exemple ci-dessous). La base de référence 2015 est ensuite calculée en faisant la somme des bases de référence de tous les sites repris dans le périmètre. Exemples de paramètres d'activité sur des sites : tonnes produites par an, heures machine par an, tonnes d'intrants dans le procédé de recyclage par an.

#### Exemple

En 2015, le site A avait fabriqué 200 tonnes de produit X et avait consommé 80.000 GJ, soit une intensité énergétique de 400 GJ par tonne de produit X. En 2016, le site A a fabriqué 220 tonnes de produit X et consommé 80.000 GJ, soit une intensité énergétique de 364 GJ par tonne de produit X.

La base de référence 2015 rapportée en 2016 équivaut donc au niveau d'activité de 2016 (220 tonnes) multiplié par l'intensité énergétique 2015 (400 GJ/tonne) = 88.000 GJ.

Dès lors, les 80.000 GJ consommés en 2016 représentent une amélioration de 10% comparativement à la consommation qui aurait eu cours dans les conditions d'exploitation de 2015.

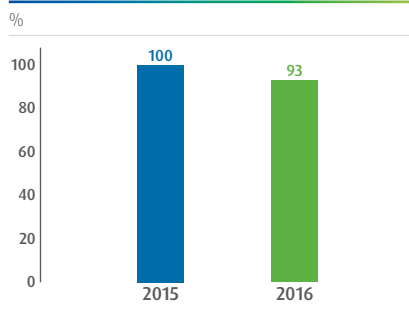
La base de référence 2015 est recalculée chaque année (2016 et années suivantes). Elle se définit comme la consommation énergétique escomptée en tenant compte des volumes d'activité de l'année rapportée (p. ex. 2016), mais avec l'intensité énergétique de l'année de référence 2015. Les résultats de chaque année sont exprimés en pourcentage par rapport à la base de référence 2015 calculée pour le groupe et applicable à chaque exercice.

Le calcul de cet indicateur clé couvre les activités et les sites entièrement consolidés qui font partie du Groupe pendant l'exercice en question (2016 et années suivantes) et qui en faisaient aussi partie en 2015. Il convient de noter que les sites de l'ancienne business unit Zinc Chemicals (qui représentait 5% de la consommation énergétique totale du Groupe en 2015) et les sites ajoutés au reporting en 2016, à savoir Nowa Ruda (Pologne, Catalysis) et Qingyuan (Chine, Energy & Surface Technologies), sont donc exclus du périmètre du rapport pour cet indicateur. Les données relatives à la consommation énergétique comprennent les deux sièges administratifs de Bruxelles (Belgique) et Bagnolet (France).

### OBJECTIF DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

	UNITÉ	RÉFÉRENCE 2015	2016
Consommation d'énergie	térajoules	6.726	6.264

### CONSOMMATION D'ÉNERGIE NORMALISÉE





La consommation énergétique 2016 calculée à l'aide du périmètre défini s'est établie à 6.264 TJ. La consommation énergétique 2015 calculée à l'aide du périmètre défini s'est établie à 5.998 TJ. En vue d'évaluer les progrès réalisés par rapport à notre engagement, ce niveau de consommation énergétique 2015 normalisé pour les activités de 2016 était de 6.726 TJ, c'est-à-dire qu'à niveaux de production équivalents, nous avons consommé 7% d'énergie en moins. En d'autres termes, la performance énergétique s'est améliorée de 7% sur un an.

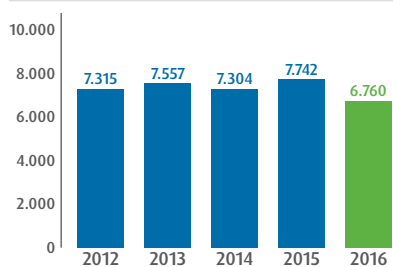
Cette amélioration s'explique en partie par les avantages d'échelle dégagés à la suite de l'augmentation de la production de précurseurs et par l'amélioration générale de l'efficacité des procédés sur nos deux sites de Cheonan (Corée du Sud, Energy & Surface Technologies). D'autres améliorations apportées sur d'autres sites ont aussi participé à la baisse générale de l'intensité énergétique, dont de nouveaux gains de productivité au sein de notre usine d'Hoboken (Belgique, Recycling).

En outre, des projets visant à améliorer la performance énergétique ont été mis en place sur les principaux sites, conformément aux objectifs de développement durable définis depuis 2006. En 2016, 27 sites représentaient plus de 95% de la consommation énergétique du Groupe. Sur tous ces sites, 36 projets de performance énergétique ont été déclarés comme ayant été mis en œuvre en 2016. Ils ont débouché sur d'importantes économies.

## CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE EN VALEUR ABSOLUE

### CONSOMMATION D'ÉNERGIE (ABSOLUE)

térajoules



La consommation totale d'énergie est passée de 6.449 TJ en 2015 (hors business unit cédée Zinc Chemicals) à 6.760 TJ en 2016, soit une augmentation de 5% en glissement annuel.

La consommation d'énergie indirecte de sources d'énergie primaire (achats d'électricité, de vapeur et d'air comprimé) pour les sites de production et les bureaux s'est chiffrée à 2.726 TJ en 2016. La consommation d'énergie directe de sources d'énergie primaire (essence, mazout, gaz naturel, GPL, charbon et coke) s'est élevée à 4.034 TJ.

## DONNÉES PAR BUSINESS GROUP

	UNITÉ	CATALYSIS	ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES	RECYCLING	ACTIVITÉS NON- CONTINUÉES	UMICORE GROUP
Consommation d'énergie	térajoules	1.008	2.537	2.792	414	6.760

## E5 UTILISATION DE L'EAU

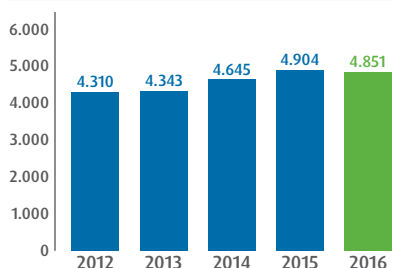
### DONNÉES DU GROUPE

L'utilisation de l'eau se définit comme le volume total d'eau exprimé en milliers de m<sup>3</sup>/an provenant du réseau de distribution, des nappes souterraines, des eaux de surface et des eaux pluviales. Ces résultats ne tiennent pas compte du pompage d'eaux souterraines à des fins d'assainissement ni de l'eau de refroidissement restituée à son plan d'eau d'origine.

La consommation totale d'eau du Groupe a légèrement augmenté, passant de 4.735 milliers de m<sup>3</sup> en 2015 (hors business unit cédée Zinc Chemicals qui représentait 3% de la consommation totale d'eau du Groupe en 2015) à 4.851 milliers de m<sup>3</sup> en 2016. Cette hausse est principalement imputable à une augmentation de l'activité sur le site de Jiangmen (Chine) et sur le plus jeune des deux sites de Cheonan (Corée du Sud) (tous deux Energy & Surface Technologies).



## UTILISATION DE L'EAU

milliers m<sup>3</sup>

## DONNÉES PAR BUSINESS GROUP

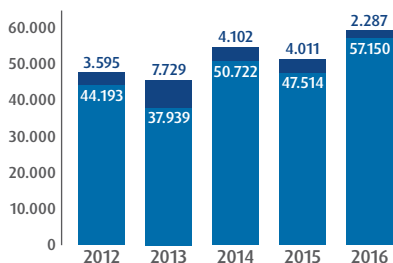
	UNITÉ	CATALYSIS	ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES	RECYCLING	ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES	UMICORE GROUP
Utilisation de l'eau	milliers m <sup>3</sup>	569	2.174	1.692	416	4.851

## E6 DÉCHETS

### DONNÉES DU GROUPE

#### DÉCHETS DANGEREUX

tonnes



■ Non recyclés  
■ Recyclés

Les déchets se définissent comme le volume total de déchets, exprimé en tonnes/an.

Le taux de recyclage des déchets s'entend comme le rapport entre la part de déchets récupérés par des tiers (y compris les déchets récupérés sous forme d'énergie par incinération) et le volume total des déchets.

La distinction entre déchets dangereux et non dangereux s'effectue en fonction des réglementations de la région où l'entité déclarante est installée.

En 2016, un total de 77.625 tonnes de déchets a été généré contre 68.800 tonnes en 2015 (hors business unit cédée Zinc Chemicals, qui représentait 5% des déchets totaux du Groupe en 2015), soit une augmentation de 12%.

Le volume total de déchets dangereux a augmenté, passant de 50.653 tonnes en 2015 (hors business unit cédée Zinc Chemicals, qui représentait 2% du total des déchets dangereux du Groupe en 2015) à 59.437 tonnes en 2016, soit une augmentation de 17%. Le taux de recyclage des déchets dangereux a diminué, passant de 7% en 2015 à 4% en 2016.

Le volume total des déchets non dangereux est resté stable à 18.188 tonnes en 2016, contre 18.147 tonnes en 2015 (hors business unit cédée Zinc Chemicals, qui représentait 14% du total des déchets non dangereux en 2015).

## DONNÉES PAR BUSINESS GROUP

	UNITÉ	CATALYSIS	ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES	RECYCLING	ACTIVITÉS NON- CONTINUÉES	UMICORE GROUP
<b>Production totale de déchets</b>	<b>tonnes</b>	<b>5.740</b>	<b>27.515</b>	<b>41.291</b>	<b>3.079</b>	<b>77.625</b>
Déchets dangereux	tonnes	3.854	18.973	34.614	1.997	59.437
dont recyclés	%	8,25	1,06	3,94	20,26	3,85
Déchets non dangereux	tonnes	1.886	8.542	6.677	1.083	18.188
dont recyclés	%	50,97	28,99	93,66	75,31	57,77

## E7 POLLUTION LIÉE AUX ACTIVITÉS DU PASSÉ

La participation active à la gestion et à l'assainissement des risques résultant des activités passées fait partie intégrante de TheUmicore Way. Le programme proactif d'Umicore servant à évaluer la pollution des sols et de la nappe phréatique, et à y remédier si nécessaire, a bien progressé ces quinze dernières années. Le chapitre suivant illustre les principaux programmes en cours et les progrès réalisés en 2016.

## BELGIQUE

Contexte : le 23 avril 2004, Umicore signait, avec la société publique de gestion des déchets de la Région flamande (OVAM) et le ministre de l'Environnement de la Région flamande, une convention par laquelle Umicore s'engageait, dans les 15 années suivantes, à dépolluer quatre sites, dont Balen et Overpelt qui font désormais partie de Nyrstar depuis leur vente par Umicore en 2007, pour un montant prévu de 62 millions d'euros.

Activités 2016 : à Hoboken, un accord a été conclu avec les autorités compétentes en vue de l'extension des installations de stockage sur site, afin que les travaux d'assainissement sur site (excavation) puissent redémarrer. Un concept alternatif d'assainissement des eaux souterraines a été discuté et convenu avec les instances compétentes.

À Olen, l'assainissement des eaux souterraines du site démarré en 2007 s'est poursuivi en 2016. En 2016, des sols contaminés ont été excavés à différents endroits où des travaux d'infrastructure étaient nécessaires, comme la construction de deux nouveaux entrepôts.

Umicore a poursuivi d'autres mesures dans le cadre de la Convention, dont l'excavation des cendres de zinc des allées privées sur l'ensemble du périmètre de 9 kilomètres concerné par ladite Convention. Un projet pilote a été lancé en vue de capter et précipiter les métaux des eaux souterraines qui affluent dans les eaux de surface.

En 2014, Umicore et les autorités compétentes ont signé une convention en vue de prolonger de cinq ans la période nécessaire pour réduire les risques dans le périmètre de neuf kilomètres. Cette convention comporte également une importante clause prévoyant qu'Umicore et les autorités s'attelleront à l'assainissement de l'ancien site de Bocholt, une usine d'arsenic fermée et désaffectée au début des années 1970.

## FRANCE

À Viviez, Umicore a poursuivi son programme de réhabilitation de grande envergure démarré en 2011. Le projet consiste à évacuer, rendre inertes et réhabiliter en toute sécurité plus d'un million de mètres cubes de sols contaminés et de déchets. À la fin 2016, 1.280.000 m<sup>3</sup> de terres contaminées et de déchets avaient été évacués et traités. Alors que le chantier touche à sa fin, Umicore a pris des mesures pour affranchir le site de VMZINC (Building Products) des obligations de remise en état en les transférant à un tiers spécialisé dans la gestion et le recyclage des déchets.

L'ancienne concession minière de Saint-Félix-de-Pallières dans le Sud de la France avait été sécurisée en conformité avec la législation en vigueur et restituée à l'État français en 2004. Ces dernières années, certains groupes d'intervenants se sont penchés sur les risques sanitaires des activités minières passées. Les instances compétentes, dont le ministère de l'Environnement, a estimé que la concession minière avait été restituée à l'État français conformément aux dispositions légales en vigueur. Néanmoins, Umicore s'est engagée à soutenir de son plein gré les autorités pour répondre aux inquiétudes de la population locale.

## ÉTATS-UNIS

Umicore a poursuivi le traitement des eaux d'exhaure extraite d'un ancien site minier dans le Colorado (USA). À ce stade, elle examine des technologies alternatives susceptibles d'abaisser la teneur en métaux des effluents et de réduire ainsi le volume de déchets solides produit.



Après la fermeture du site de Maxton (Caroline du Nord), une pollution des sols et de la nappe phréatique avait été détectée. Umicore a pris part à un programme volontaire de dépollution avec les autorités afin de remédier à ce problème d'ici à 2030.

### BRÉSIL

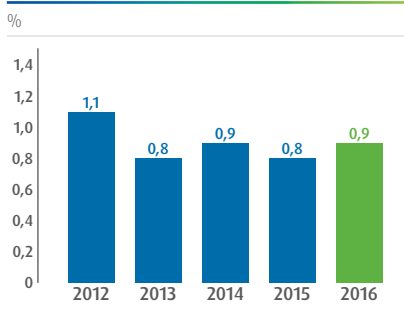
Lors d'une évaluation des risques environnementaux menée en 2003 à la suite de l'acquisition du site de Guarulhos (Brésil), une pollution des eaux souterraines avait été détectée. Cette pollution ancienne était antérieure à la reprise du site par Umicore. Umicore a immédiatement pris des mesures pour stopper la propagation de la contamination aux zones environnantes en installant une barrière hydraulique, en service depuis 2011. Des systèmes d'extraction ciblée ont été mis en place sur le site afin d'accélérer l'assainissement.

Umicore évalue aussi l'impact de la pollution liée à ses activités passées dans les zones riveraines du site d'exploitation. Umicore a collaboré avec les autorités locales pour reloger les riverains de l'usine et a transformé l'espace dégagé en parc, réduisant ainsi l'exposition potentielle de la population. Le parc a été officiellement inauguré le 29 décembre 2016.

## E8 CONFORMITÉ AUX RÉGLEMENTATIONS ET SYSTÈME DE MANAGEMENT

### DONNÉES DU GROUPE

#### TAUX DE NON-CONFORMITÉ



Le taux de non-respect est exprimé par le rapport entre le nombre total de non-conformités et de conformités. Une non-conformité correspond à un résultat de surveillance qui enfreint une valeur limite définie dans un permis, une réglementation ou tout autre cadre réglementaire pertinent.

Le nombre total de mesures est le nombre total de mesures de l'impact environnemental exigées par le permis d'exploitation, le permis d'environnement ou un cadre comparable dans la région où l'entité déclarante déploie ses activités. Le nombre total correspond au nombre de mesures, multiplié par le nombre de paramètres par mesure.

En 2016, quelque 50.000 mesures environnementales ont été effectuées sur l'ensemble des sites industriels d'Umicore, contre quelque 52.000 l'année précédente (hors business unit cédée Zinc Chemicals, qui représentait quelque 31.000 relevés environnementaux en 2015).

La proportion de mesures non conformes aux réglementations ou seuils permis est très faible à 0,95% à l'échelle du Groupe, contre 0,81% en 2015.

Trois sites industriels consolidés sur 59 sont dispensés du déploiement d'un système de management environnemental certifié.

Cette dispense est accordée à la suite d'une procédure stricte qui confirme que les sites en question sont dépourvus d'impact environnemental notable et ne tireraient donc pas profit d'un tel système. Sur les 56 sites industriels restants, 49 ont mis en place un système de management environnemental certifié ISO 14001. Six des sept sites restants sont des acquisitions qui rapportent pour la première fois en 2015/16. Ces sept sites prévoient le déploiement d'un système de management environnemental en 2017/18. À l'exception du plus jeune des sites de Cheonan (Corée du Sud, Energy & Surface Technologies), tous les grands sites ayant un impact notable sur l'environnement sont certifiés ISO 14001 depuis de nombreuses années. Le site de Cheonan, ajouté aux rapports d'Umicore en 2015, envisage le déploiement d'un système de management environnemental certifié en 2017/18.

Au total, il y a eu 19 dépôts de plaintes pour atteinte à l'environnement en 2016. Elles concernaient essentiellement des nuisances sonores et olfactives. Dix-sept dossiers de plaintes ont d'ores et déjà été clôturés.

## RAPPORT D'ACTIVITÉ SOCIAL

# Table des matières

### RAPPORT D'ACTIVITÉ SOCIAL

Chiffres clés sociaux	185
Annexes aux chiffres clés sociaux	185
S1 Périmètre du rapport d'activité social	185
S2 Effectifs	186
S3 Engagement de tous	189
S4 Relations avec les travailleurs	191
S5 Code de conduite	191
S6 Santé au travail	192
S7 Sécurité au travail	194
S8 Sécurité des procédés	196



## RAPPORT D'ACTIVITÉ SOCIAL

# Rapport d'activité social

### CHIFFRES CLÉS SOCIAUX

	UNITÉ	ANNEXE	2012	2013	2014	2015	2016
Effectif (entreprises consolidées)	nombre	S2	10.396	10.190	10.368	10.429	<b>9.921</b>
Contrats temporaires	% de l'effectif	S2	4,21	3,42	3,62	3,91	<b>3,45</b>
Femmes parmi l'ensemble de l'effectif	% de l'effectif	S2	21,88	21,53	21,68	21,72	<b>21,60</b>
Femmes parmi l'ensemble des cadres	% de l'effectif	S2	20,25	20,52	21,25	22,18	<b>22,11</b>
Femmes parmi le senior management	% de l'effectif	S2	7,41	8,70	8,33	9,49	<b>9,09</b>
Femmes parmi les cadres dans les fonctions opérationnelles	%	S2	-	-	-	-	<b>14,27</b>
Ressortissants non-européens parmi le senior management	%	S2	-	-	-	-	<b>16,67</b>
Nombre moyen d'heures de formation par employé	heures/employé	S3	50,72	45,18	45,59	45,06	<b>41,49</b>
Employés ayant une évaluation annuelle	% de l'effectif	S3	91,80	95,65	95,82	95,97	<b>96,03</b>
Taux de départs volontaires	% de l'effectif	S3	3,20	3,33	3,42	3,35	<b>4,10</b>
Employés représentés par un syndicat ou couverts par une convention collective de travail	% de l'effectif	S4	70,80	71,33	71,44	71,11	<b>69,41</b>
Taux d'exposition 'tous biomarqueurs agrégés' (1)	%	S6	4,3	2,6	1,8	2,3	<b>3,2</b>
Nombre de maladies professionnelles	nombre	S6	20	14	21	12	<b>12</b>
Travailleurs avec sensibilisation aux sels de platine	nombre	S6	6	4	4	0	<b>1</b>
Accidents mortels	nombre	S7	0	0	2	0	<b>1</b>
Accidents avec arrêt de travail	nombre	S7	49	35	37	47	<b>59</b>
Accidents avec arrêt de travail sous-traitants	nombre	S7	33	22	11	9	<b>15</b>
Taux de fréquence	accident/million d'heures de travail	S7	2,86	2,08	2,16	2,66	<b>3,34</b>
Taux de sévérité	jour perdus/milliers d'heures de travail	S7	0,11	0,10	0,94	0,12	<b>0,56</b>

(1) Rapport entre le nombre de résultats de contrôle biologique dépassant la valeur limite, fixée par Umicore pour chaque substance dangereuse, et le total des contrôles biologiques effectués.

### ANNEXES AUX CHIFFRES CLÉS SOCIAUX

#### S1 PÉRIMÈTRE DU RAPPORT D'ACTIVITÉ SOCIAL

Globalement, 102 sites consolidés sont inclus dans les annexes du rapport social relatives aux ressources humaines (S2 à S5).

C'est 13 de moins qu'en 2015, principalement en raison de la cession de la business unit Zinc Chemicals. De plus, deux bureaux commerciaux ont été délocalisés sur un site Umicore voisin, plus grand.

Pour les indicateurs sociaux, les sites rapportent les données sur l'année entière.

Les indicateurs présentés se basent sur les données de sociétés entièrement consolidées, sauf mention contraire.

Les données historiques (2015 et avant) n'ont pas été ajustées.

## S2 EFFECTIFS

## DONNÉES DU GROUPE

	UNITÉ	2012	2013	2014	2015	2016
Effectif (entreprises consolidées)	nombre	10.396	10.190	10.368	10.429	9.921
Effectif des sociétés associées	nombre	4.042	3.867	3.706	3.301	3.196
Employés masculins	nombre	8.121	7.996	8.120	8.164	7.778
Employés féminins	nombre	2.275	2.194	2.248	2.265	2.143
Equivalent temps plein	nombre	-	-	-	-	9.716
Employés de < 30 ans	nombre	-	-	-	-	1.620
Employés entre 30 et 50 ans	nombre	-	-	-	-	5.605
Employés de > 50 ans	nombre	-	-	-	-	2.696
Contrats temporaires	% de l'effectif	4,21	3,42	3,62	3,91	3,45
Femmes parmi l'ensemble de l'effectif	% de l'effectif	21,88	21,53	21,68	21,72	21,60
Femmes parmi l'ensemble des cadres	% de l'effectif	20,25	20,52	21,25	22,18	22,11
Femmes parmi le senior management	% de l'effectif	7,41	8,70	8,33	9,49	9,09
Femmes parmi les cadres dans les fonctions opérationnelles	%	-	-	-	-	14,27
Ressortissants non-européens parmi le senior management	%	-	-	-	-	16,67

**Effectifs** : nombre de travailleurs inscrits au registre du personnel d'Umicore à la fin de la période dans les sociétés entièrement consolidées.

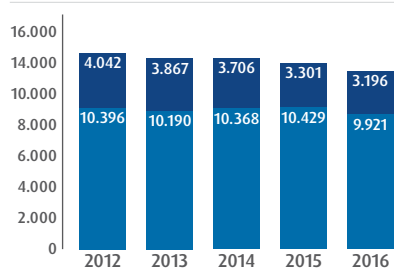
Ces statistiques tiennent compte des travailleurs à temps partiel et sous contrat temporaire, mais pas des contrats passifs, des travailleurs en incapacité de travail de longue durée et des sous-traitants.

**Contrat temporaire** : travailleurs employés sous contrat à durée déterminée, inclus dans les effectifs des entreprises entièrement consolidées.

**Équivalent temps plein (ETP)** : l'ETP d'un travailleur est calculé en divisant le régime de travail, les heures travaillées et le travail posté réels par le régime, les heures travaillées et le travail posté d'un travailleur à temps plein à la fin de la période dans les sociétés entièrement consolidées.

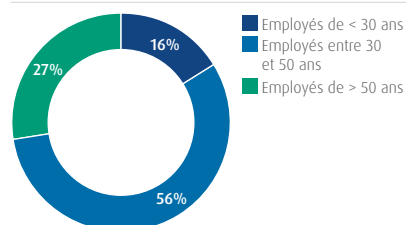
Ce principe s'applique au personnel payé au salaire horaire, au personnel payé au salaire mensuel, aux cadres et aux stagiaires inscrits au registre du personnel d'Umicore à la fin du semestre de référence, y compris les travailleurs à temps partiel et sous contrat temporaire, mais à l'exclusion des contrats passifs (interruption de carrière, repos de maternité, congé parental, etc.), les travailleurs en maladie de longue durée (plus de 3 mois à la fin du semestre) et les travailleurs en retraite anticipée.

## EFFECTIF TOTAL

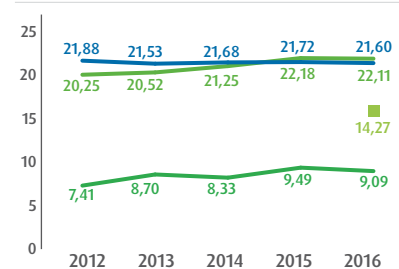


■ Sociétés entièrement consolidées  
■ Sociétés associées

## EFFECTIF - RÉPARTITION DES ÂGES



## RÉPRÉSENTATION DES FEMMES



■ Parmi l'effectif total  
■ Parmi l'ensemble des cadres  
■ Parmi les cadres supérieurs  
■ Parmi les cadres dans les fonctions opérationnelles



### EFFECTIF TOTAL

L'effectif total a diminué de 613 salariés pour atteindre 13.117. Dans les sociétés entièrement consolidées, l'effectif a baissé de 508 personnes pour atteindre 9.921, suite principalement à la cession de Zinc Chemicals. À elle seule, la cession de Zinc Chemicals se serait traduite par une baisse plus importante des effectifs. Néanmoins, les business groups Catalysis et Energy & Surface Technologies ont enregistré une progression qui a limité le recul des effectifs.

Parmi les sociétés associées, on a enregistré une réduction de 105 travailleurs à la suite d'ajustements de production, mais aussi parce que deux des sociétés associées ont été cédées.

Les ETP figurent pour la première fois au rapport. Le chiffre de 9.716 ETP (consolidés) est très proche des effectifs déclarés (9.921), démontrant que la plupart des travailleurs d'Umicore sont employés à temps plein.

### CONTRATS TEMPORAIRES

Les contrats temporaires en pourcentage des effectifs des sociétés entièrement consolidées ont légèrement diminué pour atteindre 3,45% en 2016.

### RÉPARTITION PAR GENRE

La proportion de femmes dans les effectifs des sociétés entièrement consolidées était de 21,60%, soit un pourcentage qui reste compris dans une fourchette étroite de 21% à 22% depuis ces six dernières années. Les femmes sont plus représentées dans les fonctions commerciales et administratives que dans les postes industriels. On relève des variations régionales significatives : la Belgique et le nord de l'Europe présentent un pourcentage de travailleuses inférieur au reste du monde.

### RÉPARTITION PAR GENRE DES CADRES

Si le pourcentage total des femmes salariées est resté relativement stable (cf. ci-dessus), la proportion de cadres féminins est en augmentation constante, passant de 18,65% en 2010 à 22,11% en 2016. Le pourcentage de femmes à des postes de senior management a également augmenté, passant de 6,40% en 2010 à 9,09% en 2016 (bien qu'il y ait une baisse par rapport à l'année précédente en raison de départs). Nous avons fixé un objectif volontaire de 15% de femmes aux fonctions de senior management d'ici à 2020.

### CADRES FÉMININS DANS DES FONCTIONS OPÉRATIONNELLES

Afin de suivre l'évolution des carrières, nous avons défini la notion de cadre dans les fonctions opérationnelles pour désigner les activités de terrain, les fonctions commerciales et la direction générale. Au sein du senior management, ces fonctions représentent 55% du groupe, contre 45% pour les fonctions de support.

À partir de 2016, nous avons commencé à suivre le pourcentage de femmes parmi les cadres dans les fonctions opérationnelles, étant donné que ces fonctions semblent présenter une plus grande probabilité d'évolution vers des fonctions dirigeantes. En 2016, le pourcentage de femmes cadres dans les fonctions opérationnelles était de 14,27%.

### REPRÉSENTATION NON EUROPÉENNE À DES POSTES DE SENIOR MANAGEMENT

À partir de 2016, nous avons aussi commencé à suivre le pourcentage de représentation des ressortissants non-Européens à des fonctions de senior management, en guise d'indicateur de la diversité. En 2016, ce pourcentage a atteint 16,67%.

### DONNÉES 2016 PAR RÉGION

	UNITÉ	EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD	AMÉRIQUE DU SUD	ASIE- PACIFIQUE	AFRIQUE	UMICORE GROUP
Effectif (entreprises consolidées)	nombre	6.401	831	675	1.751	263	<b>9.921</b>
Effectif des sociétés associées	nombre	977	17	420	1.139	643	<b>3.196</b>
Employés masculins	nombre	5.135	644	507	1.334	158	<b>7.778</b>
Employés féminins	nombre	1.266	187	168	417	105	<b>2.143</b>
Equivalent temps plein	nombre	6.213,74	826,50	672,00	1.747,25	257,00	<b>9.716,49</b>
Contrats temporaires	% de l'effectif	4,98	0,72	0,59	0,69	0,38	<b>3,45</b>

## DONNÉES 2016 PAR BUSINESS GROUP

	UNITÉ	CATALYSIS	ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES	RECYCLING	ACTIVITÉS NON- CONTINUÉES	CORPORATE	UMICORE GROUP
Effectif (entreprises consolidées)	nombre	2.464	2.357	3.170	946	984	9.921
Effectif des sociétés associées	nombre	177	847	0	420	1.752	3.196
Employés masculins	nombre	1.944	1.906	2.598	752	578	7.778
Employés féminins	nombre	520	451	572	194	406	2.143
Equivalent temps plein	nombre	2.437,65	2.344,23	3.137,94	935,55	861,10	9.716,49
Contrats temporaires	% de l'effectif	5,32	2,59	2,49	5,60	1,83	3,45

## VUE D'ENSEMBLE DES SITES ET DES EFFECTIFS

	SITES INDUSTRIELS	AUTRES SITES	EFFECTIFS
<b>Europe</b>			
Autriche	1		133
Belgique	4	1	2.849
République tchèque		1	3
Danemark		1	12
France	5	2	795
Allemagne	6 (1)	1 (1)	2.100 (360)
Hongrie		1	6
Irlande	(1)		(433)
Italie	1	3	84
Liechtenstein	1		74
Luxembourg		1	11
Pays-Bas	1		47
Pologne	1	2	89
Portugal		1	5
Russie		1	6
Slovaquie	1		41
Espagne		2	18
Suède	1	1(1)	38 (8)
Suisse	1	2	32
Turquie		1	4
Royaume-Uni	1 (1)	3 (1)	54 (176)
<b>Asie-Pacifique</b>			
Australie		3	15
Chine	6 (3)	6 (1)	836 (949)
Inde	1	1	78
Japon	4	3 (1)	168 (9)
Philippines	1		78
Corée du Sud	2 (1)	1	387 (177)
Taiwan	1	1	23
Thaïlande	3		166
Émirats arabes unis		(1)	(4)
<b>Amérique du Nord</b>			
Canada	3		236
Mexique		1	4
Etats-Unis	9	2 (1)	591 (17)



	SITES INDUSTRIELS	AUTRES SITES	EFFECTIFS
<b>Amérique du Sud</b>			
Argentine	1		58
Brésil	3		617
Pérou	(1)		(420)
<b>Afrique</b>			
Afrique du Sud	1 (1)	1	263 (643)
<b>Total</b>	<b>59 (9)</b>	<b>43 (7)</b>	<b>9.921 (3.196)</b>

## S3 ENGAGEMENT DE TOUS

### DONNÉES DU GROUPE

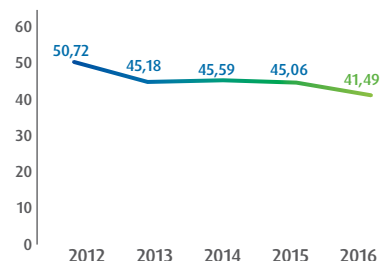
	UNITÉ	2012	2013	2014	2015	2016
Employés ayant une évaluation annuelle	% de l'effectif	91,80	95,65	95,82	95,97	<b>96,03</b>
Nombre moyen d'heures de formation par employé	heures/employé	50,72	45,18	45,59	45,06	<b>41,49</b>
Nombre moyen d'heures de formation par employé - Hommes	heures/employé	51,75	45,82	48,09	45,32	<b>42,38</b>
Nombre moyen d'heures de formation par employé - Femmes	heures/employé	46,04	42,26	39,76	47,39	<b>38,28</b>
Nombre moyen d'heures de formation par employé - Cadre	heures/employé	64,15	41,41	37,18	34,24	<b>41,03</b>
Nombre moyen d'heures de formation par employé - Autre catégorie du personnel	heures/employé	45,57	44,82	46,29	46,09	<b>41,52</b>
Taux de départs volontaires	% de l'effectif	3,20	3,33	3,42	3,35	<b>4,10</b>
Départs volontaires - hommes	nombre	251	253	273	280	<b>309,00</b>
Départs volontaires - femmes	nombre	81	89	80	69	<b>97,00</b>

**Heures de formation** : nombre moyen d'heures de formation par travailleur, incluant tous les types de formation (présentielle, sur le site, e-learning, etc.) auxquels l'entreprise apporte un appui et qui sont pertinents pour la business unit ou l'entreprise. Le nombre total d'heures de formation est divisé par le total des effectifs des sociétés entièrement consolidées.

**Départs volontaires** : nombre de travailleurs qui quittent l'entreprise de leur plein gré (hors retraite et échéance d'un contrat à durée déterminée). Ce chiffre concerne les effectifs des sociétés entièrement consolidées.

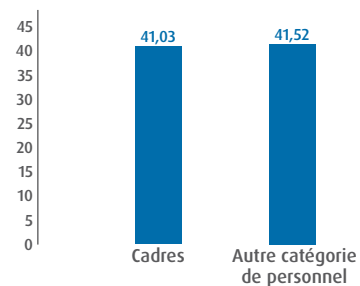
### NOMBRE D'HEURES MOYEN DE FORMATION PAR EMPLOYÉ

heures/employé



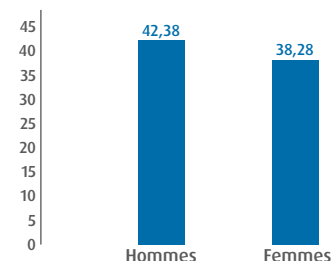
### NOMBRE D'HEURES MOYEN DE FORMATION PAR CATEGORIE DE PERSONNEL

heures/employé



### NOMBRE D'HEURES MOYEN DE FORMATION PAR EMPLOYÉ - HOMME/FEMME

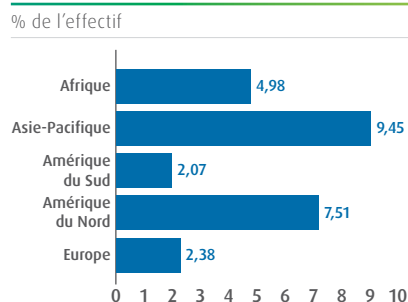
heures/employé



## TAUX DE DÉPARTS VOLONTAIRES



## TAUX DE DÉPARTS VOLONTAIRES



## DONNÉES 2016 PAR RÉGION

	UNITÉ	EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD	AMÉRIQUE DU SUD	ASIE-PACIFIQUE	AFRIQUE	UMICORE GROUP
Nombre d'heures moyen de formation par employé	heures / employé	38,78	33,63	69,26	46,31	29,97	41,49
Employés ayant une évaluation annuelle	% de l'effectif	98,75	96,75	100,00	82,75	99,62	96,03
Taux de départs volontaires	% de l'effectif	2,38	7,51	2,07	9,45	4,98	4,10

## DONNÉES 2016 PAR BUSINESS GROUP

	UNITÉ	CATALYSIS	ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES	RECYCLING	ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES	CORPORATE	UMICORE GROUP
Nombre moyen d'heures de formation par employé	heures / employé	41,67	46,82	40,06	35,16	39,06	41,49
Employés ayant une évaluation annuelle	% de l'effectif	97,12	87,99	99,27	97,99	100,00	96,03
Taux de départs volontaires	% de l'effectif	5,54	6,46	2,23	1,60	3,27	4,10

## HEURES DE FORMATION

En 2016, le nombre d'heures de formation moyen par travailleur a atteint 41,49 heures, soit un peu moins que les années précédentes.

Cette réduction est due à une diminution de l'embauche par rapport aux années précédentes ainsi qu'à l'anticipation par certains sites de réductions de personnel, ce qui s'est traduit par moins de formation sur ces sites.

Les données indiquent que les heures de formation des managers (41,03 heures) est similaire à celui des autres catégories de personnel (41,52 heures).

## ÉVALUATION ANNUELLE

En 2016, 96,03% des travailleurs des sociétés entièrement consolidées ont fait au moins une fois sur l'année l'objet d'un entretien d'évaluation pour évoquer leur évolution de carrière.

## DÉPARTS VOLONTAIRES

Ces cinq dernières années, le pourcentage de départs volontaires a oscillé entre 3,2 et 3,8. En 2016, ce pourcentage s'est accru pour atteindre 4,10%. Comme les années précédentes, des différences régionales significatives sont observables, la zone Asie-Pacifique affichant le taux le plus élevé (9,45%) et l'Europe (2,38%) le plus faible. Le taux de rotation asiatique n'est pas en soi exceptionnel pour Umicore. Il s'explique notamment par la grande compétitivité et la souplesse du marché de l'emploi dans les marchés en croissance.

## DÉPARTS VOLONTAIRES – PAR GENRE

23,89% des départs volontaires concernent des femmes, soit un pourcentage légèrement supérieur à leur représentation (21,60%) dans les effectifs des sociétés entièrement consolidées.



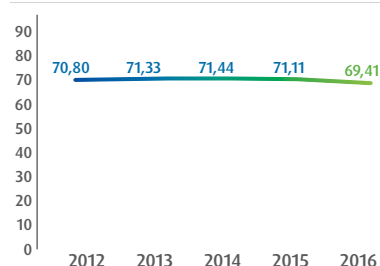
## S4 RELATIONS AVEC LES TRAVAILLEURS

### DONNÉES DU GROUPE

	UNITÉ	2012	2013	2014	2015	2016
Employés représentés par un syndicat ou couverts par une convention collective de travail	% de l'effectif	70,80	71,33	71,44	71,11	69,41

### EMPLOYÉS REPRESENTÉS PAR UN SYNDICAT OU COUVERTS PAR UNE CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL

% de l'effectif



### DONNÉES 2016 PAR RÉGION

	UNITÉ	EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD	AMÉRIQUE DU SUD	ASIE-PACIFIQUE	AFRIQUE	UMICORE GROUP
Employés représentés par un syndicat ou couverts par une convention collective de travail	% de l'effectif	85,47	8,90	93,04	31,81	59,32	69,41

### DONNÉES 2016 PAR BUSINESS GROUP

	UNITÉ	CATALYSIS	ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES	RECYCLING	ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES	CORPORATE	UMICORE GROUP
Employés représentés par un syndicat ou couverts par une convention collective de travail	% de l'effectif	59,38	54,05	84,10	76,64	77,03	69,41

### CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL ET SYNDICATS

Au total, 69,41% des travailleurs d'Umicore sont syndiqués et/ou leurs salaires sont négociés dans le cadre d'une convention collective de travail. À l'échelon régional, il y a d'importantes disparités en termes de représentation syndicale, la représentation la plus élevée revenant à l'Amérique du Sud et à l'Europe, la plus faible à l'Amérique du Nord et à la région Asie-Pacifique.

### ACCORD-CADRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2007, Umicore a signé un Accord-cadre mondial de développement durable avec le syndicat international IndustriALL, qui a encore été renouvelé en 2015 pour une période de quatre ans. Dans ce cadre, Umicore s'engage à respecter une série de principes : interdiction du travail des enfants et du travail forcé, liberté d'association des travailleurs et droit de négocier des conventions collectives de travail.

Tous les sites font l'objet d'un contrôle annuel interne. Selon ce dernier, aucun des sites d'Umicore ne présente un risque particulier de non-respect des principes dudit accord.

## S5 CODE DE CONDUITE

Depuis 2011, Umicore établit un rapport interne systématique, à l'échelle du Groupe, concernant les principes du Code de conduite. Au total, 14 cas ont été signalés en 2016, impliquant 21 travailleurs. Le type d'action prise varie de la lettre d'avertissement au licenciement.



## S6 SANTÉ AU TRAVAIL

Tous les sites industriels consolidés dont Umicore a le contrôle opérationnel sont inclus dans la portée du rapport sur la santé au travail. Par rapport à 2015, les données de neuf sites ne figurent plus au rapport : Angleur, Heusden-Zolder, Overpelt (tous en Belgique), Changsha (Chine), Eijsden (Pays-Bas), Larvik (Norvège), Pasir Gudang (Malaisie) (tous Zinc Chemicals), Shanghai (Chine, Cobalt & Specialty Materials et Zinc Chemicals) et Yokohama (Japon, Platinum Engineered Materials). Deux sites ont été ajoutés au périmètre du rapport : Nowa Ruda (Pologne, Automotive Catalysts) et Qingyuan (Chine, Thin Film Products). La portée globale du reporting concerne donc 58 sites.

Les informations figurant dans cette annexe ne concernent que les travailleurs d'Umicore. Les données relatives à la santé au travail des sous-traitants n'y figurent pas. Pour en savoir plus sur l'approche managériale d'Umicore en matière de santé au travail, rendez-vous au chapitre correspondant à la page 68.

### DONNÉES DU GROUPE

	UNITÉ	2012	2013	2014	2015	2016
Taux d'exposition 'tous biomarqueurs agrégés' <sup>(1)</sup>	%	4,3	2,6	1,8	2,3	3,2
Taux d'exposition plomb (sang) <sup>(2)</sup>	%	0,5	0,9	1,0	0,8	0,5
Taux d'exposition arsenic (urine) <sup>(2)</sup>	%	1,4	1,6	1,1	1,3	2,0
Taux d'exposition cobalt (urine) <sup>(2)</sup>	%	14,8	10,7	7,3	8,7	9,0
Taux d'exposition cadmium (urine) <sup>(2)</sup>	%	3,0	1,0	0,6	1,1	1,4
Taux d'exposition nickel (urine) <sup>(2)</sup>	%	7,1	1,1	0,3	1,3	2,0
Taux d'exposition indium (sang) <sup>(2)</sup>	%	-	-	-	-	11,3
Travailleurs avec sensibilisation aux sels de platine	nombre	6	4	4	0	1
Travailleurs avec une perte auditive due au bruit	nombre	4	3	5	2	4
Travailleurs avec dermatites de contact	nombre	2	2	2	3	0
Travailleurs avec asthme professionnel dû à d'autres substances	nombre	1	0	0	1	0
Travailleurs avec troubles musculosquelettiques	nombre	7	5	14	7	7

(1) Rapport entre le nombre de résultats de contrôle biologique dépassant la valeur limite, fixée par Umicore pour chaque substance dangereuse, et le total des contrôles biologiques effectués.

(2) Le taux d'exposition à un métal spécifique s'entend comme le rapport entre le nombre de travailleurs dont le résultat de contrôle biologique dépasse la valeur limite fixée par Umicore pour ce métal et le nombre de travailleurs exposés à ce métal. Les valeurs limites d'Umicore sont basées sur les indices d'exposition biologique de l'American Conference of Governmental and Industrial Hygienists (réf.2011) et sont au moins aussi strictes que les limitations légales en vigueur dans les pays où Umicore opère.

L'objectif d'Umicore à l'horizon 2020 est de n'enregistrer aucun dépassement des biomarqueurs d'exposition pour les métaux ci-dessous. Les valeurs limites suivantes ont été définies :

- **Cadmium** : 2 microgrammes par gramme de créatinine dans les urines.
- **Plomb** : 30 microgrammes par 100 ml de sang.
- **Cobalt** : 15 microgrammes par gramme de créatinine.
- **Indium** : 1 microgramme par litre de plasma sanguin.
- **Arsenic et nickel** : 30 microgrammes par gramme de créatinine.
- **Sels de platine** : aucun nouveaux cas de sensibilisation.

Le nombre de maladies professionnelles correspond au nombre de travailleurs chez qui, pendant la période de reporting, on a diagnostiqué une nouvelle maladie professionnelle ou des symptômes liés au travail.

En 2016, 5.294 échantillons biologiques ont été prélevés chez des travailleurs exposés à au moins un des métaux susmentionnés (à l'exception des sels de platine). 170 relevés ont révélé un résultat dépassant la valeur limite interne, ce qui porte le taux de dépassement total à 3,2%, contre 2,3% en 2015. Tous les travailleurs exposés professionnellement font l'objet d'un suivi régulier par un médecin du travail.



### PLOMB

L'exposition professionnelle au plomb représente un risque sanitaire potentiel dans les business groups Energy & Surface Technologies et Recycling. Dans l'ensemble, 8 des 1.512 travailleurs exposés professionnellement ont dépassé la valeur limite de 30 µg/100 ml, ce qui porte le taux de dépassement pour le plomb à 0,5%, une valeur légèrement en baisse par rapport à 0,8% en 2015.

La majorité des dépassements a été enregistrée à la raffinerie de plomb sur le site d'Hoboken (Belgique, Recycling). Parallèlement à une politique stricte en matière de protection respiratoire, une ventilation renforcée est mise en place pour encore réduire les expositions sur le lieu de travail. Tous les travailleurs sont soumis à un programme de surveillance médicale approfondi.

### ARSENIC

L'exposition professionnelle à l'arsenic est susceptible de se rencontrer dans les business groups Energy & Surface Technologies et Recycling. Au total, 2,0% des 957 travailleurs exposés professionnellement ont dépassé la valeur limite en 2016, contre 1,3% en 2015.

Des expositions professionnelles plus élevées ont été observées sur le site de Guarulhos (Brésil, Recycling) en raison de l'augmentation de la teneur en arsenic des matières premières traitées. Le site a amélioré son programme de protection respiratoire et met en œuvre des mesures techniques pour limiter les expositions. Un programme de suivi médical est en place pour suivre de près l'état de santé et l'exposition de tous les travailleurs en contact avec l'arsenic.

### COBALT

Au total, 854 travailleurs sont exposés professionnellement au cobalt, principalement au sein du business group Energy & Surface Technologies. Le nombre de travailleurs ayant dépassé la valeur limite a atteint 77, soit un taux de dépassement de 9,0%, supérieur aux 8,7% de 2015. Les dépassements à la business unit Cobalt & Specialty Materials ont légèrement baissé, passant de 32 en 2015 à 28 en 2016. Le site de Wickliffe (États-Unis, Energy & Surface Technologies) n'est pas repris dans ces statistiques, car le programme de surveillance biologique n'y a pas encore été déployé dans son intégralité. Après plusieurs années de diminution, le site de Fort Saskatchewan (Canada) a enregistré 17 dépassements contre 8 pour l'année précédente, et ce en raison de volumes de production plus élevés. Des mesures techniques et sanitaires complémentaires ont été mises en œuvre. Au sein de la business unit Rechargeable Battery Materials, nous avons constaté une augmentation des dépassements, de 34 en 2015 à 49 en 2016. Cette situation est imputable à une forte augmentation de la production sur le nouveau site de Cheonan (Corée du Sud, Energy & Surface Technologies). Parallèlement aux mesures techniques, le site peaufine encore sa mise en conformité avec les programmes de protection respiratoire et les mesures d'entretien. Les business units Cobalt & Specialty Materials et Rechargeable Battery Materials développent depuis de nombreuses années une approche de la santé au travail pour le cobalt, englobant la biosurveillance et le suivi médical.

### CADMIUM

L'exposition professionnelle au cadmium représente un risque sanitaire potentiel dans les business groups Energy & Surface Technologies et Recycling. La concentration de cadmium dans les urines est un excellent biomarqueur de l'exposition à long terme. En 2016, 487 travailleurs ont été professionnellement exposés au cadmium.

La valeur limite de cadmium dans les urines a été dépassée chez sept travailleurs contre cinq en 2015, ce qui représente un taux de dépassement de 1,4%, contre 1,1% en 2015.

### NICKEL

Les business groups Energy & Surface Technologies et Recycling présentent une exposition professionnelle au nickel. En 2014, 1.173 travailleurs ont été exposés au nickel. En 2016, 24 des travailleurs exposés ont dépassé la valeur limite, ce qui a donné un taux de dépassement de 2,0% contre 1,3% en 2015.

Cette augmentation est due à la hausse des volumes de production sur le site de Jiangmen (Energy & Surface Technologies, Chine) et sur le nouveau site de Cheonan (Energy & Surface Technologies, Corée du Sud) et est comparable à l'accroissement des expositions au cobalt (cf. ci-dessus). Parmi les mesures prises, citons des améliorations techniques et des politiques plus strictes en matière d'entretien et d'équipements de protection individuels.

### INDIUM

Au cours de la dernière décennie, les données scientifiques citées dans les publications évaluées par les pairs ont clairement démontré que l'exposition professionnelle à l'indium et à l'oxyde d'étain-indium peut avoir des effets nocifs sur la santé, principalement au niveau des voies respiratoires. Au cours de la période 2012-2016, le National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH, États-Unis) a collaboré avec Umicore dans le cadre d'un programme d'évaluation des risques sanitaires sur le site de Providence (Energy & Surface Technologies, États-Unis) en vue d'évaluer l'efficacité des programmes de prévention de l'exposition. Bien que les résultats du



NIOSH aient clairement démontré une réduction effective des expositions, le site met toujours en œuvre des mesures de maîtrise des sources en vue de réduire en permanence l'exposition sur le lieu de travail. Les apprentissages résultants de ce projet ont joué un rôle essentiel dans la conception et la construction d'un nouveau site à Qingyuan (Energy & Surface Technologies, Chine). Umicore a intégré l'exposition à l'indium et à l'oxyde d'étain-indium dans son programme de réduction de l'exposition professionnelle. La concentration d'indium dans le plasma sanguin est un excellent indicateur de l'exposition à long terme.

En 2016, 311 travailleurs ont été exposés à l'indium et à l'oxyde d'étain-indium, dont 35 travailleurs ont dépassé la dose limite de 1 microgramme par litre de plasma. Tous les travailleurs exposés à l'indium sont soumis à un programme de suivi médical, en particulier de la fonction respiratoire.

#### SELS DE PLATINE

Les business groups Catalysis et Recycling ont des postes de travail qui présentent une exposition aux sels de platine.

En 2016, un nouveau diagnostic de sensibilisation aux sels de platine a été posé sur le site de Pilar (Recycling, Argentine). Tous les travailleurs exposés aux sels de platine font l'objet d'une surveillance dans le cadre d'un programme de santé au travail et passent régulièrement des examens de dépistage des allergies.

#### AUTRES MALADIES PROFESSIONNELLES

En 2016, une perte auditive due au bruit industriel a été diagnostiquée chez quatre travailleurs et sept ont développé des troubles musculo-squelettiques d'origine professionnelle. Tous les individus font l'objet d'un suivi par le médecin du travail.

## S7 SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Globalement, 104 sites consolidés dont 61 sites industriels sont inclus dans le rapport sur la sécurité. Cette statistique tient compte des bureaux commerciaux, mais exclut les sites de la business unit cédée, Zinc Chemicals.

Pour en savoir plus sur l'approche managériale d'Umicore en matière de sécurité, rendez-vous au chapitre correspondant à la page 68.

Les informations figurant dans cette annexe ne concernent que les travailleurs d'Umicore. Les données relatives à la santé au travail des sous-traitants sont communiquées séparément. L'objectif d'Umicore est de parvenir à zéro accident avec arrêt de travail à l'horizon 2020.

#### DONNÉES DU GROUPE

	UNITÉ	2012	2013	2014	2015	2016
Accidents mortels	nombre	0	0	2	0	1
Accidents mortels sous-traitants	nombre	0	0	0	0	0
Accidents avec arrêt de travail	nombre	49	35	37	47	59
Accidents avec arrêt de travail sous-traitants	nombre	33	22	11	9	15
Taux de fréquence		2,86	2,08	2,16	2,66	3,34
Jours calendriers perdus	nombre	1.897	1.726	16.122	2.134	9.848
Taux de sévérité		0,11	0,10	0,94	0,12	0,56
Blessures déclarables (RI)	nombre	160	146	112	148	127
Taux de fréquence RI		9,32	8,67	6,53	8,38	6,78
Taux des sites sans accidents avec arrêt de travail/ total des sites ayant rapporté	%	85	79	84	84	84
Sites certifiés OHSAS 18001	%	32,0	32,8	40,0	36,6	41,7

#### DÉFINITION

**Travailleur d'Umicore** : individu qui fait partie de l'effectif total d'Umicore. Un travailleur d'Umicore peut être employé à temps plein, à temps partiel ou sous contrat à durée déterminée.

**Sous-traitant** : personne ne faisant pas partie de l'effectif total d'Umicore, qui fournit des services à cette dernière sur un de ses sites, conformément à un contrat.

**Accident mortel** : accident du travail ayant entraîné la mort.

**Accident avec arrêt de travail** : accident du travail entraînant plusieurs jours d'incapacité de travail.

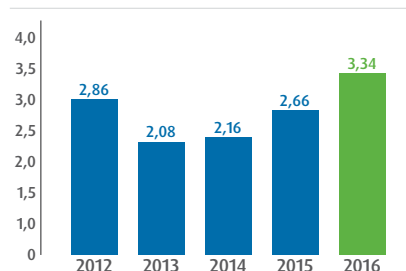


**Accident à déclarer** : accident du travail nécessitant plusieurs interventions de premiers soins ou un programme de travail adapté, à l'exclusion des accidents avec arrêt de travail.

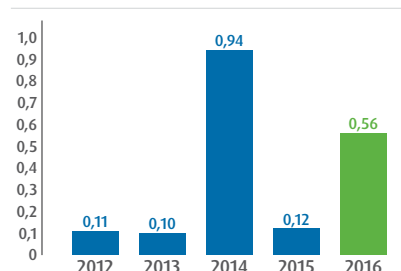
**Taux de fréquence** : nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées.

**Taux de gravité** : nombre de jours calendriers d'incapacité découlant d'un accident avec arrêt de travail par millier d'heures travaillées. Les accidents sur le chemin du travail ne sont pas pris en compte.

### TAUX DE FRÉQUENCE



### TAUX DE SÉVÉRITÉ



### DONNÉES 2016 PAR RÉGION

	UNITÉ	EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD	AMÉRIQUE DU SUD	ASIE-PACIFIQUE	AFRIQUE	UMICORE GROUP
Accidents avec arrêt de travail	nombre	53	3	1	2	0	59

### DONNÉES 2016 PAR BUSINESS GROUP

	UNITÉ	CATALYSIS	ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES	RECYCLING	ACTIVITÉS NON-CONTINUÉES	CORPORATE	UMICORE GROUP
Accidents mortels	nombre	0	1	0	0	0	1
Accidents avec arrêt de travail	nombre	2	11	34	5	7	59
Jours calendriers perdus	nombre	40	7.694	1.301	469	344	9.848

En mai 2016, un accident mortel est survenu sur le site de Manaus (Energy & Surface Technologies, Brésil). D'après les conclusions de l'enquête, l'accident était dû au fait que l'employé a procédé à une manipulation chimique de cyanure sans suivre correctement les consignes. Umicore procède actuellement à une révision de l'ensemble de ses procédures et consignes relatives à la manipulation du cyanure et aux interventions médicales d'urgence. Les efforts se poursuivront en vue d'identifier tous les points problématiques et d'y remédier.

En 2016, on a enregistré 59 accidents avec arrêt de travail, contre 47 en 2015, soit un taux de fréquence de 3,34 en hausse par rapport à 2,66 en 2015, et un taux de gravité de 0,56. Le nombre d'accidents à déclarer a nettement baissé pour atteindre 127, contre 148 en 2015. Le taux de fréquence des accidents à déclarer a atteint 6,78 en 2016, contre 8,38 en 2015.

Au total, 15 accidents avec arrêt de travail ont été consignés pour les sous-traitants, contre 9 en 2015.

En 2016, 84% des sites déclarants n'ont recensé aucun accident avec arrêt de travail, soit un statu quo par rapport à 2015. Quarante-deux pour cent des sites sont certifiés OHSAS 18001, le système de management de la santé et de la sécurité au travail, contre 37% en 2015.

Cinquante-trois accidents avec arrêt de travail, soit près de 90% du total, sont survenus en Europe. Sur ce total, 35 se sont produits sur des sites belges et 10 sur des sites allemands. Sur les sites du continent américain, on a recensé 4 accidents, alors que 2 sont survenus dans la région Asie-Pacifique.

En 2016, le business group **Catalysis** a enregistré deux accidents avec arrêt de travail, tous deux dans la business unit Automotive Catalysts. La business unit Automotive Catalysts a déployé le programme SafeStart® sur tous ses sites d'exploitation. Ce programme est axé sur les attitudes habituelles et non intentionnelles en matière de sécurité. Tous les sites de production d'Automotive Catalysts



doivent avoir le système de management certifié OHSAS 18001. À la fin de l'année, les sites de Port Elizabeth (Afrique du Sud), de Karlskoga (Suède) et de Tsukuba (Japon) n'avaient connu aucun accident avec arrêt de travail ou accident à déclarer impliquant du personnel d'Umicore, ni accident avec arrêt de travail impliquant des sous-traitants depuis plus de cinq ans. Depuis au moins trois ans, les sites de Burlington (Canada), Himeji (Japon) et Suzhou (Chine) n'ont plus connu d'accident avec arrêt de travail ou accident à déclarer impliquant du personnel d'Umicore, ni accident avec arrêt de travail impliquant des sous-traitants.

Le business group **Energy & Surface Technologies** a enregistré 11 accidents avec arrêt de travail : neuf à la business unit Cobalt & Specialty Materials et deux à la business unit Electroplating, dont un accident mortel sur le site de Manaus (Brésil). La business unit Rechargeable Battery Materials investit avec succès dans un programme de leadership en matière de sécurité mis au point en interne. Ce programme, efficace et pragmatique, se base sur une observation des comportements et une technique d'intervention en cas de risque dans le cadre de son programme de sécurité ACCE (Awareness, Competence, Compliance, Excellence – Sensibilisation, Compétence, Conformité, Excellence). À la fin 2016, la business unit n'avait plus connu d'accident avec arrêt de travail depuis plus de 1.200 jours. La business unit Cobalt & Specialty Materials a entamé un programme de sensibilisation au risque similaire sur plusieurs de ses sites. Le site de Dundee (Royaume-Uni) s'est distingué par des résultats excellents et constants en matière de sécurité, puisqu'il affiche plus de dix ans sans accident avec arrêt de travail ou accident à déclarer impliquant du personnel d'Umicore, ni accident avec arrêt de travail impliquant des sous-traitants. Depuis au moins cinq ans, les sites de Pékin (Chine) et Tsukuba (Japon) n'ont plus connu d'accident avec arrêt de travail ou accident à déclarer impliquant du personnel d'Umicore, ni accident avec arrêt de travail impliquant des sous-traitants. Depuis au moins trois ans, les sites de Balzers (Liechtenstein) et Quapaw (États-Unis) n'ont plus connu d'accident avec arrêt de travail ou accident à déclarer impliquant du personnel d'Umicore, ni accident avec arrêt de travail impliquant des sous-traitants.

Le business group **Recycling** a enregistré 34 accidents avec arrêt de travail. La business unit Precious Metals Refining a enregistré un résultat de sécurité décevant, avec 22 accidents avec arrêt de travail. Bien que différentes initiatives positives aient été prises pour améliorer le leadership en matière de sécurité et la sensibilisation aux risques, la business unit persévère en vue de réaliser une avancée majeure en matière de sécurité. Les efforts se poursuivront dans l'optique d'identifier toutes les pistes d'amélioration possibles et de les implémenter. La business unit Jewellery & Industrial Metals a enregistré huit accidents avec arrêt de travail. La business unit Technical Materials en a recensé trois, alors que la business unit Platinum Engineered Materials en a signalé un.

À la fin 2016, le site de Vicenza (Italie) affichait au moins cinq ans sans accident avec arrêt de travail ou accident à déclarer impliquant du personnel d'Umicore ni accident avec arrêt de travail impliquant des sous-traitants.

Les Activités non-continues ont enregistré cinq accidents avec arrêt de travail. À la fin 2016, le site de Vilvorde (Belgique) affichait plus de cinq ans sans accident avec arrêt de travail ou accident à déclarer impliquant du personnel d'Umicore, ni accident avec arrêt de travail impliquant des sous-traitants.

Sept autres accidents avec arrêt de travail ont également eu lieu dans les services généraux et les bureaux, dont Group Research and Development.

## S8 SÉCURITÉ DES PROCÉDÉS

En 2016, le projet de sécurité des procédés étendu à l'ensemble du Groupe a suivi son cours en finalisant les normes et les notes d'orientation concernant « l'intégrité conceptuelle », « l'intégrité technique » et « l'intégrité opérationnelle ». Leur publication parachève la documentation sur la sécurité des procédés du Groupe. Un logiciel développé en interne intégrant toutes les normes de sécurité des procédés a été mis à la disposition de tous les sites. Son utilisation facilite le processus d'identification des risques et la mise en œuvre de mesures visant à les réduire. L'équipe de projet a présenté les fonctionnalités du logiciel dans le cadre d'ateliers organisés sur tous les sites industriels, toutes régions confondues. Plusieurs centaines de collègues y ont pris part. Il est capital de déployer les normes et les directives en matière de sécurité des procédés dans les systèmes locaux de management de la sécurité. Nous avons défini des indicateurs avancés ou retardés en matière de sécurité des procédés pour l'ensemble du Groupe et ceux-ci seront inclus dans les prochains rapports.



## RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

# Table des matières

### RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

V1	Périmètre du rapport sur la chaîne de valeur	198
V2	Matières premières critiques	198
V3	Minerais issus de zones de conflit	199
V4	Approvisionnement indirect	199
V5	Produits et services durables	200
V6	Dons	202



## RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

# Rapport d'activité sur la chaîne de valeur



### V1 PÉRIMÈTRE DU RAPPORT SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

La thématique Chaîne de valeur et Société se concentre sur les impacts potentiels de notre entreprise sur la société au travers de ses activités, de ses produits et de ses services. Toutes les entités du groupe sont prises en compte pour le reporting. Nous nous concentrons principalement sur nos activités directement liées à la mobilité propre et au recyclage, mais d'autres initiatives ciblant les fournisseurs, les clients ou la société font l'objet d'un suivi et d'un reporting adéquats, soit via des communications telles que ce Rapport annuel, soit au travers d'autres canaux de communication spécifiques.

### V2 MATIÈRES PREMIÈRES CRITIQUES

La garantie d'un volume adéquat de matières premières est un facteur essentiel à la viabilité de notre offre de produits et de services et à notre capacité à réaliser nos objectifs de croissance Horizon 2020. Les risques et les opportunités varient considérablement d'une business unit à l'autre. C'est pour cette raison que nous avons adopté une approche décentralisée en cette matière. En ce qui concerne l'accès aux matières premières critiques et notre capacité à garantir leur approvisionnement de manière éthique et durable, nous voulons miser sur l'avantage concurrentiel.

#### IDENTIFICATION DES MATIÈRES PREMIÈRES CRITIQUES

En 2016, neuf des onze business units ont dressé un inventaire de leurs matières premières critiques en vue de la réalisation des objectifs Horizon 2020.

Chaque business unit a été invitée à suivre un processus en trois étapes :

- Définition des critères applicables à la matière première propre à l'activité de la business unit ;
- Identification des matières premières très exposées à une restriction des approvisionnements, compte tenu des critères choisis ;
- Calcul de l'impact du risque d'approvisionnement identifié sur les objectifs Horizon 2020.

Vingt et un critères d'approvisionnement, couvrant divers aspects de la durabilité, ont été soumis aux business units comme base pour l'inventaire. Ces critères peuvent se regrouper sous les thèmes suivants :

- Aspects EHS ou réglementaires de la matière première
- Concentration sur le marché ou restrictions dans le pays d'origine
- Aspects éthiques et conflits potentiels avec le code de conduite en lien avec la matière première
- Indisponibilité due à l'épuisement du minerai
- Contraintes physiques au point d'origine.

#### MESURES D'ATTÉNUATION

Cinq des neuf business units qui ont procédé à une analyse de la criticité ont déjà mis en place des mesures d'atténuation.

Ces mesures peuvent varier selon les matériaux et la position que la business unit occupe sur le marché. Pour cinq d'entre elles, le processus d'identification des matières premières critiques a déjà débouché, en 2016, sur des plans d'action et des mesures d'atténuation spécifiques.

En 2016, un exemple se démarque en ce qui concerne le renforcement de l'avantage concurrentiel retiré des pratiques d'approvisionnement éthiques et durables. Umicore met en œuvre du cobalt dans les matériaux destinés aux batteries rechargeables, aux outils, aux catalyseurs et à plusieurs autres applications. Il y a plus d'une décennie, Umicore a élaboré et mis en œuvre une approche spécifique pour l'approvisionnement durable du cobalt. Cette approche - une première dans le secteur du cobalt - a été officialisée dans une Charte d'approvisionnement durable pour le cobalt, qui régit les achats de cette matière par Umicore dans le monde entier. En 2016, Umicore a franchi une nouvelle étape en obtenant de PwC la garantie que ses achats de cobalt ont été réalisés conformément aux conditions énoncées dans ladite Charte. Cette approche (une autre première à l'échelle du secteur) a séduit les clients de nos business units Cobalt & Specialty Materials et Rechargeable Battery Materials. Les géants mondiaux de l'électronique et de la construction automobile sont soucieux de protéger leurs marques de toute association avec une exploitation des matières premières au mépris de l'éthique. La démarche d'Umicore contribue à atténuer ces risques. Pour en savoir plus à ce sujet, veuillez consulter notre [cas pratique en ligne](#).



### V3 MINÉRAIS ISSUS DE ZONES DE CONFLIT

L'attention portée aux minerais issus de zones de conflit s'est encore renforcée en 2016 avec l'adoption, par l'UE, d'un cadre dont le champ d'application est à rapprocher de la loi Dodd-Frank de 2012 aux États-Unis. Dans ce contexte, les entreprises sont tenues de déclarer si l'étain, le tantale, le tungstène et l'or contenus dans leurs produits proviennent de la République Démocratique du Congo ou d'un pays limitrophe.

La politique d'Umicore en matière de « chaîne d'approvisionnement mondial responsable de minerais provenant de zones de conflits et à haut risque » peut être consultée [ici](#).

En 2016, Umicore a encore fait en sorte que ses activités de production d'or soient certifiées comme étant exemptes de lien avec un conflit. La London Bullion Market Association (LBMA) a à nouveau certifié les activités de Precious Metals Refining à Hoboken et à Guarulhos en tant que fonderies « conflict-free ». Les sites de Jewellery & Industrial Metals à Pforzheim, Vienne et Bangkok sont certifiés en tant que participant au programme Chain of Custody du RJC (Responsible Jewellery Council). Les sites de Jewellery & Industrial Metals à Amsterdam et Pforzheim figurent désormais parmi les raffineurs Good Delivery de la LBMA. Même si le platine n'est pas repris sur la liste des minerais de conflit, la business unit Jewellery & Industrial Metals a réussi l'audit du RJC relatif à l'approvisionnement responsable du platine. Les sites titulaires des homologations Chain of Custody du RJC et Good Delivery de la LBMA sont habilités à figurer sur la liste de la CFSI (Conflict Free Sourcing Initiative) comme fonderie n'utilisant pas de minerais en lien avec un conflit.

Dans les chaînes d'approvisionnement complexes, de nombreux clients ont recours à la Conflict Free Sourcing Initiative à l'heure de rationaliser la procédure garantissant que les produits sont exempts de lien avec un conflit. Citons l'exemple du secteur automobile qui a vu la création d'une structure certifiant que toutes les pièces détachées d'une voiture sont exemptes de minerais de zones de conflit d'origine non certifiée. Cette procédure ne se traduit pas par une interdiction de ces minerais (étain, tantale, tungstène et or), mais cherche à créer la transparence dans la chaîne d'approvisionnement, l'objectif étant de s'assurer de la capacité à s'approvisionner en minerais sans lien avec un conflit. D'autres secteurs, comme l'électronique, mettent en œuvre des procédures identiques ou similaires.

Les clients d'Umicore sont toujours plus nombreux à demander cette garantie. Dans ce cas, nous leur fournissons les documents qui confirment le statut « sans lien avec un conflit » de nos produits. Un groupe a été créé en vue de rationaliser et d'optimiser les efforts à consentir face à cette demande croissante de la part des clients. L'échange de meilleures pratiques et la rationalisation des moyens sont au cœur de sa démarche.

### V4 APPROVISIONNEMENT INDIRECT

Ce sont les business units qui achètent directement les matières premières métallifères (achats directs, voir annexes V2 et V3 pour des mesures spéciales liées à l'approvisionnement durable). Les équipes responsables des achats et du transport dans le monde s'occupent quant à elles des achats d'énergie et d'autres biens et services (achats indirects).

#### PÉRIMÈTRE

Les indicateurs présentés reposent sur les données 2016 de notre département Procurement & Transportation qui assure les achats indirects pour la Belgique et l'Allemagne, soit 10% du total des dépenses.

#### ÉVALUATION DES FOURNISSEURS

La performance en matière de développement durable de certains fournisseurs est évaluée par EcoVadis, une plate-forme collaborative reconnue qui fournit un système de notation du profil de développement durable des fournisseurs.

En septembre 2016, le département a conclu un partenariat avancé avec EcoVadis, qui lui donne un accès élargi aux évaluations de fournisseurs de cette plate-forme. Ce modèle repose sur un partage volontaire des scores par les fournisseurs. 77 scores d'évaluation ont donc été mis à la disposition de l'équipe en 2016, contre 40 en 2015. Le nombre total de scores obtenus depuis 2011 s'élève à 349.

À mesure que le marché des fournisseurs évolue en cette matière, le nombre de scores disponibles augmente et le temps consacré aux évaluations diminue, car les fournisseurs peuvent tirer parti des efforts déjà engrangés dans le domaine des rapports de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

## RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

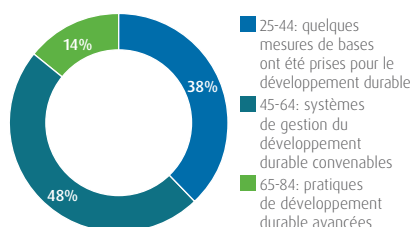


### SCORE MOYEN DES FOURNISSEURS PAR THÈME

Par rapport à 2015, la proportion de fournisseurs ayant obtenu une note de 42 ou plus, qualifiés de fournisseurs « engagés en RSE », a augmenté. Ils représentent désormais 62% des évaluations disponibles, contre 42% en 2015. Aucun des scores obtenus en 2016 ne traduit de « risques élevés », alors que le nombre de fournisseurs « opportunité moyenne » est en progression. Cette tendance révèle que les fournisseurs sont toujours plus nombreux à s'organiser en faveur de la philosophie RSE et de la transparence en cette matière.

La réévaluation du groupe Umicore est prévue en 2017.

### SCORE DES FOURNISSEURS À L'ÉVALUATION ECOVADIS



	SCORE MOYEN
Environnement	51,6
Relations sociales	48,4
Intégrité	43,3
Chaîne d'approvisionnement	37,8
<b>Total</b>	<b>49,6</b>

Pour en savoir plus sur la relation d'Umicore avec ses fournisseurs, consultez le chapitre « Relations avec les parties prenantes » aux pages 55 à 59 et « Performance » aux pages 29-30.

## V5 PRODUITS ET SERVICES DURABLES

### EFFICACITÉ DES RESSOURCES

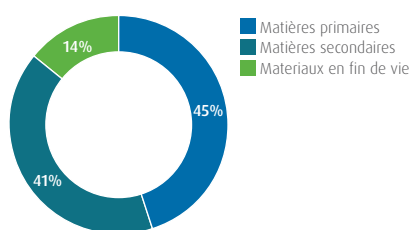
**Matières premières primaires** : matériaux qui ont une relation directe avec leur première durée de vie, ce qui exclut les flux de sous-produits.

**Matières premières secondaires** : sous-produits issus des flux de matières premières primaires.

**Matériaux en fin de vie** : matériaux qui ont achevé leur premier cycle de vie et feront l'objet d'un recyclage pour entamer un deuxième ou un troisième cycle de vie.

Par défaut, les approvisionnements dont l'origine est inconnue sont considérés comme des matières primaires. Les données collectées s'expriment en termes de tonnage total d'approvisionnement.

### EFFICACITÉ DES RESSOURCES



## RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LA CHAÎNE DE VALEUR



En 2016, 55% des matières étaient d'origine secondaire ou des matériaux en fin de vie et 45% d'origine primaire.

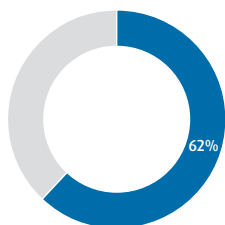
À l'entame de ce nouveau cycle de reporting, toutes les business units ont revu d'un œil critique les définitions et le périmètre des matières premières déclarées, en étroite collaboration avec EHS Corporate. Conjugué à l'effet de la cession de la business unit Zinc Chemicals sur le portefeuille de matières premières, ce réajustement de périmètre et d'interprétation des définitions a entraîné un glissement entre les matières premières secondaires et les matériaux en fin de vie. À compter de 2016, les substrats utilisés par la business unit Automotive Catalysts pour la fabrication de catalyseurs automobiles n'ont plus été considérés comme des matières premières. Cette décision a eu un impact limité sur la part des matières premières primaires.

### PRODUITS ET SERVICES PARTICIPANT À CERTAINS ASPECTS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

En termes de produits et services durables, notre priorité va aux activités qui proposent des solutions aux grands défis posés par la mobilité propre et la raréfaction des ressources. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le chapitre consacré à notre performance Chaîne de valeur et société aux pages 30-31.

Nous avons élaboré un nouvel indicateur pour souligner notre volonté de nous concentrer sur la mobilité propre et le recyclage. En 2016, la part des revenus des activités générant des produits ou des services en lien direct avec l'une de ces deux grandes tendances s'est établie à 62,0%. À l'heure où nous œuvrons à la réalisation de nos objectifs Horizon 2020 et où nous ciblons davantage nos activités, nous pouvons nous attendre à un accroissement de ce pourcentage. Notons que de nombreux matériaux et services représentant les 38,0% restants des revenus répondent à des besoins sociétaux spécifiques tels qu'une connectivité améliorée (matériaux destinés au verre de haute qualité, écrans) ou une réduction de la consommation d'énergie (matériaux utilisés pour l'éclairage à faible consommation d'énergie comme les LED).

### REVENUS ISSUS DES ACTIVITÉS LIÉES À LA MOBILITÉ PROPRE ET AU RECYCLAGE



Les business units poursuivent la mise au point de solutions spécifiques pour les aspects durables de nos produits et des applications, en étroite collaboration avec les clients. Ces initiatives sont communiquées dans le cadre des relations fournisseur-client et ne sont pas révélées en dehors de cette relation afin de protéger la propriété intellectuelle y afférente. Parmi les aspects traditionnellement abordés dans ce cadre, citons la réduction des risques liés à l'utilisation des produits, l'atténuation du risque de produits ou une utilisation plus efficace des matériaux dans la livraison ou l'utilisation de nos produits.

### GESTION DE LA RÉGLEMENTATION DES PRODUITS

Dans le monde entier, les modifications apportées aux législations relatives aux produits existants ainsi que l'entrée en vigueur de nouvelles réglementations sont susceptibles d'avoir des conséquences sur nos activités. Le règlement REACH européen demeure le plus pertinent pour Umicore, mais le REACH coréen gagne en importance. Umicore surveille attentivement tous les changements d'interprétation ainsi que les guides techniques, susceptibles d'avoir une incidence sur sa stratégie de déploiement REACH. La société est activement impliquée dans des groupes de travail au sein de fédérations sectorielles afin de garantir la cohérence de l'approche et la compréhension de la spécificité des métaux par les instances réglementaires et les entreprises.

Dans le cadre du suivi régulier, 18 dossiers REACH ont été actualisés en 2016 avec de nouvelles informations sur la composition, les usages ou le rapport sur la sécurité chimique (Chemical Safety Report). Douze nouveaux enregistrements ont aussi été soumis. Quelque 170 dossiers doivent encore être déposés avant juin 2018 dans le cadre de la troisième phase de la réglementation européenne REACH. Dans leur grande majorité, les dossiers sont préparés au sein de groupes de travail des consortiums sectoriels.

## RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

Bien que le paysage réglementaire pourrait évoluer à l'avenir, seules quelques-unes de nos substances figurent actuellement sur la liste des candidats à une homologation REACH. L'ajout d'une substance à la « liste des substances candidates » REACH est la première étape d'un processus d'évaluation scientifique rigoureuse et détaillée des risques afin de déterminer si on continue à utiliser la substance ou si on la remplace, s'il existe des alternatives économiquement et techniquement faisables (Autorisation). La majorité de nos substances figurant sur la liste des candidats étant des « intermédiaires », elles ne sont pas soumises au processus d'autorisation.

Umicore a encore étoffé sa base de fiches de données de sécurité. Cette base répertorie désormais 4180 produits et comporte des fiches de sécurité pour 110 pays et en 41 langues.

### V6 DONS

#### PÉRIMÈTRE

Au total, 102 sites consolidés sont concernés.

C'est 13 de moins qu'en 2015, principalement en raison de la cession de la business unit Zinc Chemicals. De plus, deux bureaux commerciaux ont été délocalisés sur un site Umicore voisin, plus grand.

Pour les indicateurs sociaux, les sites déclarent les données sur l'année entière.

Les indicateurs présentés se basent sur les données de sociétés entièrement consolidées.

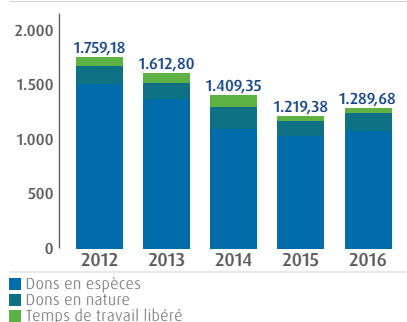
Les données antérieures (2015 et avant) n'ont pas été ajustées.

#### DONNÉES DU GROUPE

	UNIT	2012	2013	2014	2015	2016
Dons en espèces	EUR milliers	1.514,60	1.373,82	1.103,47	1.034,91	1.078,03
Dons en nature	EUR milliers	159,98	152,27	200,88	135,11	167,47
Temps de travail libéré	EUR milliers	84,60	86,71	104,99	49,36	44,17
<b>Total des dons</b>	<b>EUR milliers</b>	<b>1.759,18</b>	<b>1.612,80</b>	<b>1.409,35</b>	<b>1.219,38</b>	<b>1.289,68</b>

#### DONS

EUR milliers



Chaque business unit est invitée à allouer un budget annuel aux dons et aux parrainages consentis dans le cadre du programme de relations avec la collectivité de chaque site. Ce budget est censé correspondre à un montant égal à un tiers d'un pour cent de l'EBIT récurrent consolidé moyen annuel de la business unit (hors sociétés associées) des trois dernières années.

Les dons sont subdivisés en dons en espèces, dons en nature et bénévolat (temps de travail libéré). Les dons à l'échelle du Groupe sont coordonnés par un comité, qui rend compte à l'Administrateur Délégué.

## RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

### DONNÉES 2016 PAR RÉGION

	UNITÉ	EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD	AMÉRIQUE DU SUD	ASIE- PACIFIQUE	AFRIQUE	UMICORE GROUP
Total des dons	EUR milliers	1.025,09	139,19	47,38	47,26	30,76	1.289,68

### DONNÉES 2016 PAR BUSINESS GROUP

	UNITÉ	CATALYSIS	ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES	RECYCLING	ACTIVITÉS NON- CONTINUÉES	CORPORATE	UMICORE GROUP
Total des dons	EUR milliers	178,27	280,77	287,93	82,34	460,36	1.289,68

En 2016, Umicore a effectué des dons pour un montant total de EUR 1.289 milliers. Au niveau des business units, le montant total de EUR 829 milliers est conforme à la recommandation de donner l'équivalent d'environ un tiers de pour cent de leur EBIT récurrent consolidé moyen annuel respectif des trois dernières années. Les dons complémentaires à l'échelle du Groupe ont atteint EUR 460 milliers.

La plupart des dons effectués par les business units servent à financer des manifestations caritatives à proximité des sites, en appui aux collectivités locales. Cependant, les sièges de certaines business units soutiennent aussi des projets philanthropiques sur d'autres continents. À l'échelle du Groupe, les dons ont une portée mondiale. En 2016, les dons du Groupe sont allés notamment à deux grands projets pédagogiques de l'UNICEF à Madagascar et en Inde, à cinq projets coordonnés par Entrepreneurs for Entrepreneurs (Philippines, Cambodge, République démocratique du Congo, Équateur, Haïti et Togo), ainsi qu'à des projets en faveur de la mobilité durable menés par des étudiants.

## DÉCLARATIONS D'ASSURANCE

# Déclarations d'assurance



### RAPPORT DU COMMISSAIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2016

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre opinion sur les comptes consolidés ainsi que la déclaration complémentaire requise. Ces comptes consolidés comprennent le bilan consolidé au 31 décembre 2016, le compte de résultats consolidé, l'état consolidé des profits et pertes reconnus directement dans les capitaux propres, l'état consolidé de l'évolution des capitaux propres et le tableau de financement consolidé pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes reprenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

#### Rapport sur les comptes consolidés – Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de Umicore (« la Société ») et de ses filiales (conjointement le « Groupe ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, établis sur la base des normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et des dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Le total du bilan consolidé s'élève à EUR (000) 4.145.751 et le compte de résultats consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice, part du Groupe, de EUR (000) 130.724.

#### Responsabilité du conseil d'administration relative à l'établissement des comptes consolidés

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et des dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que de la mise en place du contrôle interne que le conseil d'administration estime nécessaire pour permettre l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

#### Responsabilité du commissaire

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (normes ISA) telles qu'adoptées en Belgique. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques, ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes consolidés. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation des risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du Groupe relatif à l'établissement de comptes consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, et l'appréciation de la présentation d'ensemble des comptes consolidés.

Nous avons obtenu du conseil d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

#### Opinion sans réserve

A notre avis, les comptes consolidés présentés aux pages 92 à 168 du Rapport Annuel 2016, donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière consolidée du Groupe au 31 décembre 2016, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

#### Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement et du contenu du rapport annuel sur les comptes consolidés.

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (normes ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le respect de certaines obligations légales et réglementaires. Sur cette base, nous faisons la déclaration complémentaire suivante, qui n'est pas de nature à modifier la portée de notre opinion sur les comptes consolidés:

- Le rapport de gestion sur les comptes consolidés présenté aux pages 1 à 91 et 169 à 206 du Rapport Annuel 2016, traite des informations requises par la loi, concorde avec les comptes consolidés et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous avons connaissance dans le cadre de notre mandat.

Sint-Stevens-Woluwe, le 20 mars 2017

Le commissaire  
PwC Reviseurs d'Entreprises SCCRL  
représenté par

Marc Daelman\*  
Réviseur d'Entreprises

\*Marc Daelman SPRL  
Membre du Conseil d'Administration, représenté par son représentant permanent, Marc Daelman

PwC Bedrijfsrevisoren cvba, burgerlijke vennootschap met handelsvorm - PwC Reviseurs d'Entreprises scrl, société civile à forme commerciale - Financial Assurance Services  
Maatschappelijke zetel/Siège social: Woluwe Garden, Woluwedal 18, B-1932 Sint-Stevens-Woluwe  
T: +32 (0)2 710 4211, F: +32 (0)2 710 4299, www.pwc.com  
BTW/TVA BE 0429.501.944 / RPR Brussel - RPM Bruxelles / ING BE43 3101 3811 9501 - BIC BBRUBEBB / BELFIUS BE92 0689 0408 8123 - BIC GKCC BEBB





#### RAPPORT D'ASSURANCE LIMITEE DE L'AUDITEUR INDEPENDANT SUR LE RAPPORT D'ACTIVITE ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET SUR LA CHAÎNE DE VALEUR DU RAPPORT ANNUEL 2016 D'UMICORE ET DE SES FILIALES

Ce rapport a été établi conformément aux termes de notre lettre de mission datée du 30 juin 2014. Cette dernière stipule que nous avons été engagés afin de fournir un rapport de contrôle indépendant sur le rapport d'activité environnemental, social et sur la chaîne de valeur pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2016 dans le Rapport annuel 2016 d'Umicore et de ses filiales (le "Rapport").

##### Responsabilité du Conseil d'Administration

La préparation des informations et des données incluses dans le rapport d'activité environnemental, social et sur la chaîne de valeur ainsi que la déclaration que le Rapport d'Umicore et de ses filiales, adhère aux lignes directrices de l'Initiative "Global Reporting Initiative" ("GRI") Standards - Core, telles qu'énoncées aux pages 173 à 203 ("Information Sur Le Sujet Considéré"), en concordance avec les critères cités dans le rapport d'activité environnemental, social et sur la chaîne de valeur (les "Critères"), relève de la responsabilité du Conseil d'Administration d'Umicore ("la Société").

Cette responsabilité comprend la sélection et l'utilisation de méthodes appropriées par rapport à l'établissement de l'"Information Sur Le Sujet Considéré", la fiabilité des informations sous-jacentes ainsi que l'utilisation d'hypothèses et d'estimations pour l'établissement d'informations particulières à fournir, raisonnables dans les circonstances, sur le développement durable. En outre, la responsabilité du Conseil d'Administration comprend également la définition, la mise en place et le suivi de systèmes et procédures appropriés permettant la préparation de l'"Information Sur Le Sujet Considéré".

##### Responsabilité de l'auditeur indépendant

Notre responsabilité est d'exprimer, sur base de nos travaux, un avis indépendant sur l'"Information Sur Le Sujet Considéré". Nos travaux ont été réalisés conformément aux principes de la Norme Internationale de Mission d'Assurance (ISAE) 3000 "Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information". Cette norme requiert que nous nous soumettions aux règles d'éthiques et de planifier et d'exécuter nos procédures afin d'obtenir l'assurance limitée sur le fait qu'aucun élément n'a été porté à notre connaissance nous laissant penser que l'"Information Sur Le Sujet Considéré" n'a pas été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux Critères déterminés par la Société.

L'objectif d'une mission d'assurance limitée est de mettre en œuvre des procédures que nous jugeons nécessaires afin d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés fournissant une base raisonnable à l'expression d'une conclusion sous forme négative sur l'"Information Sur Le Sujet Considéré". Le choix de ces procédures relève de notre jugement, de même que l'évaluation du risque que les assertions du Conseil d'Administration contiennent des anomalies significatives. L'étendue de notre intervention a, notamment, compris les procédures suivantes:

- Evaluer et tester la conception et le fonctionnement des systèmes et des processus utilisés pour la collecte de données, le classement, la consolidation et la validation, y compris les méthodes utilisées pour le calcul et l'estimation des informations et des données incluses dans le rapport d'activité environnemental, social et sur la chaîne de valeur pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2016 et présentées aux pages 173 à 203 du Rapport Annuel 2016;
- Mener des entretiens avec les personnes responsables, y compris les visites de sites;
- Inspecter les documents internes et externes.

Nous avons évalué l'"Information Sur Le Sujet Considéré" par rapport aux Critères. L'exactitude et l'exhaustivité de l'"Information Sur Le Sujet Considéré" sont soumises à des limitations inhérentes, compte tenu de leur nature et des modalités de détermination, de calcul ou d'estimation de telles informations. Notre rapport d'assurance limitée doit donc être lu en relation avec les Critères.

##### Notre indépendance et contrôle qualité

Nous avons respecté les règles d'indépendance et autres règles d'éthique du Code of Ethics for Professional Accountants émis par l'International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA). Celles-ci se basent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de vigilance, de confidentialité et de conduite professionnelle. Notre cabinet de révision applique l'International Standard on Quality Control (ISQC) n°1 et maintient un système élaboré de contrôle qualité, y compris des politiques et procédures documentées concernant les règles d'éthique, les normes professionnelles et les dispositions légales et réglementaires applicables.

##### Conclusion

Sur base de nos travaux, tel que décrits dans ce rapport, aucun fait n'a été porté à notre connaissance nous portant à croire que les informations et les données dans le rapport d'activité environnemental, social et sur la chaîne de valeur pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2016 présentées aux pages 173 à 203 du Rapport annuel d'Umicore et de ses filiales, ainsi que les affirmations d'Umicore selon lesquelles le rapport répond aux exigences GRI Standards - Core, n'ont pas été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Critères.

##### Restriction sur l'utilisation et la distribution de notre rapport

Notre rapport a été conçu conformément aux termes décrits dans notre lettre de mission. Notre rapport est uniquement destiné à l'usage de la société Umicore dans le cadre de leur rapport d'activité environnemental, social et sur la chaîne de valeur pour l'exercice terminé le 31 décembre 2016 et ne peut être utilisé à d'autres fins. Nous n'acceptons aucune responsabilité ou obligation pour dommage à l'égard de tiers, sauf la Société.

Sint-Stevens-Woluwe, le 20 mars 2017

PwC Reviseurs d'Entreprises scrl  
représentée par

Marc Daelman\*  
Réviseur d'Entreprises

\*Marc Daelman SPRL  
Membre du Conseil d'Administration, représenté par son représentant permanent, Marc Daelman

PwC Bedrijfsrevisoren cuba, burgerlijke vennootschap met handelsvorm - PwC Reviseurs d'Entreprises scrl,  
société civile à forme commerciale - Risk Assurance Services  
Maatschappelijke zetel/Siège social: Woluwe Garden, Woluwedal 18, B-1932 Sint-Stevens-Woluwe  
T: +32 (0)2 710 4211, F: +32 (0)2 710 4299, www.pwc.com  
BTW/TVA BE 0429.501.944 / RPR Brussel - RPM Bruxelles / ING BE43 3101 3811 9501 - BIC BBRUBEBB /  
BELFIUS BE92 0689 0408 8123 - BIC GKCC BEBB

## À PROPOS DU PRÉSENT RAPPORT

# À propos du présent rapport



### **Le Rapport annuel 2016 d'Umicore offre une vue complète et intégrée des performances économique, financière, environnementale et sociale de l'entreprise en 2016.**

Ce rapport se présente en deux parties : une Revue annuelle et un Rapport de gouvernance et d'activité, disponibles en livrets séparés. La Revue annuelle (premier livret, pages 1 à 53) fournit une vue générale d'Umicore et se concentre sur les principales performances de 2016 en rapport avec la stratégie Horizon 2020. Le chapitre Rapport de gouvernance et d'activité (second livret, pages 54 à 206) comprend une présentation détaillée de l'analyse de matérialité et de notre approche managériale en matière de gestion économique, environnementale et sociale et regroupe les états financiers, le rapport d'activité environnemental, le rapport d'activité social et le rapport de gouvernance ainsi que les annexes. Tous les éléments du Rapport annuel 2016 sont consultables sur le centre de reporting à l'adresse <http://annualreport.umicore.com/>.

#### **APPROCHE GLOBALE**

Le Rapport annuel d'Umicore a pour principale mission d'illustrer l'approche stratégique intégrée de l'entreprise qui regroupe des objectifs économiques, environnementaux et sociaux. Cette approche a été peaufinée sur base d'éléments du 'cadre international de reporting intégré' (International Integrated Reporting Framework) développé par l'International Integrated Reporting Council. Ce cadre implique une publication et une discussion plus détaillées des facteurs importants qui influencent les activités d'Umicore (facteurs pertinents) et des risques et opportunités liés à la stratégie Horizon 2020.

#### **PORTÉE DU RAPPORT**

En termes de portée globale, le Rapport annuel 2016 d'Umicore concerne les activités de l'entreprise pour l'exercice financier/année civile 2016 et est le premier rapport faisant état des progrès vers la réalisation des objectifs Horizon 2020. Le chapitre Rapport de gouvernance et d'activité décrit la portée de l'ensemble des objectifs et comporte un bref descriptif de la méthodologie employée pour les indicateurs de performance. Quand les données sont disponibles, les indicateurs de performance du rapport font l'objet d'une comparaison rétroactive à cinq ans par rapport à 2012. Au niveau économique le Rapport porte sur les activités intégralement consolidées. Les états financiers tiennent aussi compte des contributions financières de l'ensemble des sociétés associées et des coentreprises. La vente des activités Zinc Chemicals a été finalisée au mois de novembre et leur contribution financière est incluse pour dix mois. Le périmètre des éléments environnementaux et sociaux du Rapport se limite aux entités entièrement consolidées et exclut les activités Zinc Chemicals. Les éventuels écarts sont commentés dans le chapitre correspondant ou dans les annexes.

#### **DONNÉES**

Les données relatives aux éléments économiques et financiers du Rapport sont récoltées dans le cadre de processus de gestion et de consolidation financière de l'entreprise. Les données environnementales et sociales sont recueillies par des systèmes de gestion de ces données et intégrées dans un outil de reporting centralisé, avec les données économiques et financières.

#### **CERTIFICATION**

Le présent Rapport a été vérifié en toute indépendance par PwC Réviseurs d'Entreprises (PwC). L'audit des informations financières réalisé par PwC se fonde sur l'ensemble des états financiers consolidés IFRS, sur lesquels elle a émis une opinion sans réserve. Ces états financiers consolidés IFRS et le rapport du commissaire aux comptes figurent respectivement en pages 92 à 171 et 204 de ce Rapport. Les données sociales et environnementales reprises dans ce document sont préparées sur base des mêmes principes de celles qui ont été utilisées pour préparer les rapports d'activité environnemental et social consultables aux pages 173 à 203. Le rapport du commissaire indépendant établi par PwC sur les rapports sociaux et environnementaux figure en page 205 de ce Rapport annuel.

Le Rapport fait l'objet d'une vérification externe et a été établi en conformité avec les normes GRI Standards : critères Essentiels. Un index GRI peut être consulté en ligne. La Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation en réseau pionnière dans l'élaboration du cadre de reporting en matière de développement durable le plus utilisé au monde. Les normes GRI Standards, lancées en octobre 2016, sont les premiers standards pour rendre compte des performances en matière de développement durable.

#### **PRÉSENTATION ET FEEDBACK**

Umicore souhaite améliorer son reporting grâce à un engagement et un dialogue continu avec les parties prenantes. Les principaux éléments sociaux du Rapport sont présentés aux syndicats internationaux lors du comité de contrôle commun organisé en mars. Le document complet est présenté aux actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle fin avril. Umicore s'engage aussi à tenir compte, dans ses cycles de reporting à venir, de tous les points d'amélioration relevés par le commissaire indépendant (PwC). Nous encourageons les lecteurs à nous faire part de leurs commentaires dans la version imprimée ou électronique du rapport (détails ci-contre). Les commentaires principaux reçus de différents groupes de parties prenantes durant la période 2011-2015 ont été pris en compte dans la préparation de ce Rapport.

## CALENDRIER FINANCIER<sup>1</sup>

### 25 AVRIL 2017

Assemblée générale ordinaire  
des actionnaires (exercice 2016)  
Revue du premier trimestre 2017

### 27 AVRIL 2017

Ex-date (dividende)

### 2 MAI 2017

Mise en paiement du dividende

### 31 JUILLET 2017

Résultats semestriels 2017

### 24 OCTOBRE 2017

Revue du troisième trimestre 2017

### 9 FÉVRIER 2018

Résultats annuels 2017

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### COTATION EN BOURSE

Euronext Brussels

### INFORMATIONS GÉNÉRALES

Bénédicte Robertz

Téléphone : +32 2 227 71 02

E-mail : benedicte.robertz@umicore.com

### INFORMATIONS ÉCONOMIQUES

Evelien Goovaerts

Téléphone : +32 2 227 78 38

E-mail : evelien.goovaerts@umicore.com

### INFORMATIONS SOCIALES

Mark Dolfyn

Téléphone : +32 2 227 73 22

E-mail : mark.dolfyn@umicore.com

### INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Bert Swennen

Téléphone : +32 2 227 74 45

E-mail : bert.swennen@umicore.com

### LANGUES

Ce rapport est également disponible  
en anglais et néerlandais.

### INTERNET

Ce rapport annuel peut être  
téléchargé sur le site :  
<http://annualreport.umicore.com/>

### SIÈGE SOCIAL

Umicore

Rue du Marais 31

B-1000 Bruxelles

Belgium

Téléphone : +32 2 227 71 11

Fax : +32 2 227 79 00

Internet : umicore.com

Numéro d'entreprise : 0401574852

Numéro de TVA : BE 0401 574 852

### ÉDITEUR RESPONSABLE

Umicore Group Communications

Tim Weekes

Téléphone : +32 2 227 73 98

E-mail : tim.weekes@umicore.com

### CONCEPTION & RÉALISATION

Radley Yeldar – ry.com

### PHOTOS

Jean-Michel Byl, Umicore

## FEEDBACK

Donnez-nous votre avis sur ce rapport.

Envoyez-nous un e-mail à [stakeholder@umicore.com](mailto:stakeholder@umicore.com)

<sup>1</sup> Dates sous réserve de modification. Pour les mises à jour, veuillez consulter le site internet d'Umicore.



Pour toute demande ou information complémentaire  
veuillez contacter

**Umicore**

Société anonyme - Naamloze vennootschap

Rue du Marais 31

B-1000 Bruxelles

Belgique

Téléphone : +32 2 227 71 11

[www.umicore.com/en/contact](http://www.umicore.com/en/contact)