

TESSENDERLO CHEMIE SA

RUE DU TRÔNE 130

1050 ELSENE

0412.101.728

RAPPORT ANNUEL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RELATIF À L'EXERCICE COMPTABLE 2012
(article 96 du Code des sociétés)

Chers actionnaires,

Conformément à l'article 96 du Code des sociétés, le conseil d'administration rend compte des activités de la société relatif à l'exercice comptable 2012.

1. Résultats d'exploitation, situation financière et trésorerie

Le chiffre d'affaires de 2012 s'élève à 523 974 895 EUR par rapport à 538 862 911 EUR l'année précédente, soit une diminution de 2,8%. Cette diminution est due principalement à une baisse en Chimie Minérale de 5 % (21 mio) et une augmentation de 8% (7 mio) en Gelatine. Les autres résultats d'exploitation (vente d'électricité et prestations de services intragroupe) passent de 102 616 159 EUR à 82 246 682 EUR, soit une baisse de 19,9%.

Le résultat d'exploitation montre une perte de -36 322 610 EUR contre une perte de -12 697 594 EUR l'année passée. Cette diminution se réalisa principalement dans la division Chimie Minérale.

Le résultat financier a baissé de 212 866 081 EUR à 79 849 443 EUR, pour la majeure partie suite à une diminution de dividendes reçus (approximativement 138 millions EUR).

Le profit exceptionnel se réfère principalement aux gains réalisés par la vente d'une participation en T-Power.

Les coûts exceptionnels se réfèrent principalement à :

- amortissements de participations d'autres filiales de la société qui ont été vendues ou qui seront vendues dans un futur proche ;
- amortissements de créances d'autres filiales de la société qui ont été vendues ou qui seront vendues dans un futur proche ;
- provisions environnementales résultant de la signature d'un contrat spécifique de société conclu avec les autorités flamandes d'environnement (OVAM) au 21 décembre 2012.

En 2012 Tessenderlo Chemie SA a réalisé une perte nette de 138 367 874 EUR, par rapport à un profit de 111 668 065 EUR l'année passée.

Proposition de répartition bénéficiaire.

Le Conseil propose de répartir:	EUR
- la perte de 2012, à savoir	-138 367 874
- augmentée par un transfert de réserves immunisées	4 394 872
- augmentée du report de l'exercice précédent	330 772 773
Soit au total:	196 799 771
de la manière suivante:	
- réserve pour actions propres	684 837
- dividendes	40 883 067
- bénéfice à reporter	155 231 867

Si cette proposition de répartition est approuvée, le dividende brut attribué serait de 1,3333 EUR brut.

Nous vous proposons, conformément aux dispositions de l'article 554 du Code des sociétés, de nous donner décharge pour l'exercice de nos mandats ainsi qu'au commissaire pour l'exercice de son mandat pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2012.

2. Analyse des principaux risques

Les principaux facteurs de risques et incertitudes auxquels la société est confrontée se répartissent en quatre catégories : stratégiques, opérationnels, financiers et risques externes. L'ordre dans lequel les facteurs de risques sont présentés ci-dessous ne reflète nullement leur probabilité ni l'ampleur de leurs conséquences financières.

2.1 Risques stratégiques

Les risques d'ordre stratégique sont liés aux choix effectués en matière de la gamme de produits, des marchés et des modèles d'entreprise. Les choix stratégiques adoptés par les unités d'exploitation peuvent influencer profondément les résultats de la société.

La société s'efforce de gérer ces risques à travers :

- l'analyse prudente de l'attrait du ou des marchés, de la situation concurrentielle de ses unités d'exploitation et du respect de la stratégie de la société lors de l'élaboration de la stratégie de chaque unité ;
- la révision continue et attentive (diligence requise) des acquisitions et des coentreprises, en fonction des besoins et de la stratégie de la société et en vue de limiter sa responsabilité potentielle en cas de dommages (via "attestations et garanties") ;

2.2 Risques opérationnels

Risques liés à la sécurité, à la santé et à l'environnement

Certaines activités peuvent avoir un impact significatif sur l'homme ou sur l'environnement.

La société s'efforce de minimiser ces risques autant que possible en mettant en œuvre les moyens suivants :

- un système de gestion des risques dus aux processus. Des mesures concrètes, telles que l'entretien préventif, le stockage des pièces de rechange essentielles et l'application de procédures opérationnelles rigoureuses, contribuent également à la gestion des risques liés à la production ;
- des audits de sécurité effectués par le département de gestion des risques, parfois en collaboration avec les assureurs ;
- une attention constante et une sensibilisation aux différents aspects de la sécurité et aux pratiques d'excellence en la matière.

Risques liés au respect des consignes

Ces risques sont liés au non-respect des lois, des règlements ou des procédures ou des consignes internes ou externes dans leur intégralité. Ils peuvent avoir un impact négatif substantiel sur notre situation financière et donner lieu à d'éventuelles poursuites judiciaires.

La société a mis en place un système d'audit interne destiné au contrôle du respect des consignes et des procédures internes. Le Comité d'audit est chargé de contrôler ce système.

Risques liés aux ressources humaines (RH)

Les défis auxquels la société doit faire face sont, d'une part, s'assurer qu'elle dispose d'un personnel motivé, qualifié et en nombre suffisant aux postes appropriés et, d'autre part, remplir ses obligations financières en ce qui concerne les plans de pension.

La capacité de la société d'appliquer cette stratégie à long terme, tout en obtenant des résultats d'exploitation satisfaisants, dépend du recrutement, de la rétention, du développement et de la motivation de ses employés, car tout échec en la matière pourrait influencer de manière décisive les performances de la société et nuire à sa stratégie.

Afin d'attirer et de retenir les talents au sein de la société, la société continue de prendre d'importantes mesures afin d'améliorer sa gestion des ressources humaines grâce à la poursuite de ses efforts en matière de gestion des talents, de formation et de développement. La société procède en outre à l'adaptation de ses programmes de rémunération incluant à la fois des mesures de motivation à court et à long terme; un nouveau plan de motivation à long terme a été mis en place pour l'équipe dirigeante.

Les plans de pension reposent sur des fonds investis dans des actions et des obligations soumis à la volatilité des marchés financiers. Si la société se voit obligée d'augmenter sa contribution aux plans de pension en raison de la volatilité des marchés financiers ou d'un durcissement de la réglementation, cela risque d'entraîner une diminution du capital disponible pour les autres objectifs du groupe.

La société a pris les mesures nécessaires pour réduire ce risque en remplaçant le système existant à prestations déterminées par des régimes de retraite à cotisations déterminées.

Risques liés aux technologies de l'information (TI)

Le fonctionnement de la société repose en grande partie sur des réseaux et des systèmes TI. Toute perturbation de ces derniers peut avoir des conséquences néfastes pour la société.

La société prend toutes les mesures nécessaires pour garantir la sécurité de ses systèmes TI et assurer les sauvegardes requises. Des plans de reprise après sinistre ont été mis en place pour minimiser les effets de défaillances éventuelles et garantir l'intégrité des activités d'exploitation.

2.3 Risques financiers

Risque de crédit

Le risque de crédit désigne la possibilité de défaut de paiement de la part de la contrepartie dans le cadre de l'achat de marchandises ou de la fourniture de services. Ce risque peut avoir un effet négatif sur les flux de trésorerie.

En vue de limiter ce risque, la société a instauré une politique de crédit comprenant des demandes de limites de crédit, des procédures d'approbation et une surveillance continue du risque de crédit. Le recouvrement d'une partie des créances en cours a en outre été externalisé ("affacturation sans recours").

Risque de liquidité

Le risque de liquidité désigne, pour une société ne disposant pas de ressources suffisantes, la possibilité de ne pas remplir ses obligations financières à n'importe quel moment. L'incapacité de remplir ses obligations financières peut entraîner des coûts très élevés et nuire à la réputation de la société.

La société (pour elle-même et pour ses filiales) a pris une série de mesures afin de limiter ce risque :

- instauration d'un programme d'affacturation pour un montant pouvant atteindre 200 millions EUR à la fin de l'année 2009;
- mise en place, en février 2010, d'une facilité de crédit syndiquée de 500 millions EUR, afin de fournir à la société des liquidités (167,0 millions d'euros avec une échéance de 18 mois et 333,0 millions d'euros avec une échéance de 3 ans);
- émission en octobre 2010 d'un emprunt obligataire privé assorti d'une échéance de 5 ans (150 millions EUR);
- amendement en avril 2011 de la facilité de crédit syndiquée en vue d'allonger la maturité de l'échéance à 5 ans, avec plus de souplesse pour les activités (montant total de 450,0 millions EUR) ;

En outre, la société utilise un programme de papier commercial d'un maximum de 200 millions EUR.

De plus, la société établit régulièrement des prévisions à court et à long terme, afin de faire correspondre ses ressources financières aux besoins anticipés.

Risques liés aux prix des produits et des matières premières

La disponibilité et les prix des matières premières évoluent constamment et ils peuvent donc avoir un impact majeur sur la rentabilité. La valeur des stocks de produits finis peut diminuer en termes de prix selon l'équilibre entre l'offre et la demande. Les prix de l'énergie constituent par ailleurs un facteur imprévisible susceptible d'influencer la rentabilité.

La société assure la gestion de ces risques à travers :

- l'évaluation constante de la stratégie d'achats ;
- le partage des risques de dépréciation des stocks avec les fournisseurs ;
- la priorité accordée à l'élaboration d'une stratégie d'énergie durable ;
- l'étalement maximal de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs ;
- le maintien d'une relation appropriée entre les prix d'achat et les prix de vente.

Risque de change

Le risque de change désigne le risque que font peser les fluctuations de taux de change sur le flux de trésorerie. La société est exposé au risque de change sur les ventes, les achats et les emprunts réalisés dans des devises autres que l'euro (devise fonctionnelle de la société). Les devises qui exposent le groupe au risque de change sont principalement le dollar américain (USD) et la livre sterling (GBP).

Lorsqu'une opération leur est facturée (clients, fournisseurs), les filiales sont tenues de transmettre des informations sur leur position nette en devises à la société. Toutes les positions sont compensées au niveau de la société et les positions nettes (créditrices/débitrices) sont ensuite vendues ou achetées sur le marché.

Risque de taux d'intérêt

Les fluctuations de taux d'intérêt peuvent entraîner des variations d'intérêts créditeurs et débiteurs dues aux créances et aux dettes porteuses d'intérêts. Ces fluctuations peuvent en outre influencer la valeur marchande de certains actifs, dettes et instruments financiers (voir notes associées aux comptes).

La société couvre le risque de taux d'intérêt en faisant appel à différents instruments tels que les swaps de taux d'intérêt entre devises et les swaps de taux d'intérêt.

2.4 Risques externes

Risques liés à l'évolution des lois

Les activités de la société sont strictement régies par des lois et des règlements, notamment en ce qui concerne la santé, la sécurité et l'environnement. Ces lois et règlements peuvent évoluer au fil du temps et toute infraction peut entraîner des problèmes juridiques.

La société surveille de manière proactive l'évolution des lois pertinentes et elle met les nouvelles directives en œuvre dans l'ensemble de ses sites.

Risques liés à la conjoncture économique et aux marchés financiers

La société est exposée au risque de détérioration de l'économie mondiale, qui peut aboutir à une récession à l'échelle mondiale ou sur un ou plusieurs de ses principaux marchés géographiques. Elle est également exposée à la volatilité du marché des crédits et des capitaux, ainsi qu'aux crises économiques et financières qui peuvent avoir une influence négative sur ses résultats, car certains de ses segments d'activités sont étroitement liés à la conjoncture économique générale.

Ce risque est sous haute surveillance.

D'autres risques, encore inconnus de la société, pourraient également se présenter. Il se peut aussi que certains risques actuellement considérés comme négligeables par la société aient des effets négatifs sur la société.

3. Environnement

La réhabilitation des sols et des eaux souterraines touchés par une contamination historique à Ham (Belgique) continue à un rythme soutenu. En 2012, des travaux de réhabilitation d'un bassin de boues historique ont commencé à Ham. La réhabilitation consistera à créer de nouveaux terrains industriels disponibles, adjacents au Canal Albert. Par ailleurs, une installation existante de stockage des boues, également située le long du Canal Albert, est en train d'être réhabilitée et donnera naissance à une nouvelle zone industrielle. L'aménagement de terrains industriels, situés le long d'un important canal de navigation, offre de nombreux avantages potentiels en termes de logistique plus durable.

4. HR: se concentrer sur notre capital humain et l'identité du groupe

Le périple entrepris par la société ne se résume pas à la simple mise en œuvre d'un plan d'entreprise. Il ne pourra mener au succès qu'en tenant pleinement compte du « capital humain » et en adaptant en conséquence la « stratégie de ressources humaines ».

C'est pour cette raison que les ressources humaines ont figuré au sommet du programme de la direction en 2012.

La transformation du modèle de « holding financier » constitué d'une dizaine d'activités distinctes, parfois centrées sur des produits de base, en groupe stratégique centré sur un ensemble d'activités spécialisées, bénéficiant d'une présence mondiale et ayant pour ambition d'assurer sa croissance par l'innovation implique un véritable bouleversement culturel. Pour réaliser cette transition, nous avons mis en œuvre une stratégie de capital humain définissant la manière dont la stratégie d'entreprise sera soutenue en termes d'organisation et de gouvernance, de leadership et de talents, ainsi que de climat et d'attitudes.

4.1 Définition de l'organisation et de la gouvernance requises

Nous avons supprimé le niveau de gouvernance constitué des quatre groupes d'activités (Chimie, Transformation de matières plastiques, Tessenderlo Kerley et Spécialités), afin de fournir aux unités d'exploitation et aux unités de croissance une ligne hiérarchique directe vers le Group Management Committee (le Comité de direction du groupe - GMC) et d'obtenir ainsi une structure plus légère et un accès plus direct.

Afin de renforcer la communication bidirectionnelle entre les équipes des unités d'exploitation et le GMC, nous avons augmenté la fréquence des interactions entre ces entités en passant d'une à deux réunions par an, principalement centrées sur la stratégie et le budget, à des réunions quasi mensuelles abordant non seulement la stratégie, mais aussi les questions opérationnelles importantes. Cela a pour effet d'améliorer la prise de décision, de garantir des liens plus étroits entre les dirigeants et le GMC et de donner aux membres du GMC la possibilité de mieux comprendre les activités de toutes les unités du groupe.

Nous avons également créé un Group Management Council (le conseil de direction du groupe) chargé de discuter deux ou trois fois par an des principaux sujets ou défis concernant l'ensemble de la société.

4.2 Définition des talents, des compétences et du leadership nécessaires

Afin de fournir les compétences et les personnes nécessaires pour faire vivre la nouvelle organisation, nous avons commencé à effectuer des changements au niveau du Group Leadership Team (l'équipe dirigeante du groupe).

Nous avons veillé à ce que notre initiative de développement des talents et du leadership ne se déroule pas dans le vide: elle est intimement liée à la stratégie du groupe et exécutée dans ce contexte.

Toutes les unités d'exploitation ont élaboré en 2012 un plan de gestion de talents adapté à la stratégie du groupe.

Nous avons commencé à envisager la création d'un support dans les domaines de la gestion de projet et du développement d'un point de vue marketing stratégique, deux domaines particulièrement demandés au sein des différentes unités.

4.3 Définition du climat et des valeurs appropriés pour soutenir la stratégie d'entreprise

Nous savions déjà, grâce à une enquête réalisée à la fin de l'année 2011, que les trois quarts de nos cadres clés étaient fiers de travailler au sein de la société et se disaient impliqués dans son fonctionnement et sa transformation.

Toutefois, comme nous nous sommes donnés pour ambition d'obtenir une croissance basée sur l'innovation, nous devons déployer des efforts supplémentaires pour renforcer ce sentiment d'implication. Nous devons aussi favoriser le courage. Le courage d'innover et de changer. Le **courage** de remettre en question.

Nous encourageons une attitude consistant à ne pas accepter le statu quo et à oser poser des questions, à exprimer de la **curiosité** par rapport à de nouvelles méthodes, à de nouveaux besoins du client, à de nouvelles possibilités de service.

Cette curiosité se manifeste souvent dans la façon dont les personnes non seulement se concentrent sur leurs tâches spécifiques, mais sont également attentives à ce qui se passe dans le monde autour d'elles, en étant **connectées** à un large éventail de réseaux.

Et comme le relèvement de défis et l'innovation aboutissent parfois à des échecs, nous encourageons une approche **positive** qui considère l'échec occasionnel comme une occasion d'apprendre et d'innover.

C'est de cette approche que nous avons extrait nos quatre valeurs : courageux, positif, curieux, connecté.

5. Innovation et R&D

5.1 Nous sommes résolus à encourager l'innovation

Le développement durable est au cœur de notre stratégie et l'innovation pratique sous-tend nos activités quotidiennes. L'innovation sous-entend la création d'une culture et d'un climat.

L'innovation n'est pas limitée aux locaux du département de recherche et développement. Elle peut se trouver partout, en marketing, dans les services logistiques, dans les systèmes ou dans les processus.

L'innovation, c'est bien souvent capter les besoins des clients. Il ne suffit pas de demander à un client ce dont il a besoin. L'innovation consiste à se montrer plus intelligent, à aller au-delà des besoins évidents et à détecter ce qu'il est possible de faire en plus. C'est en comprenant le besoin sous-jacent que l'innovation peut s'épanouir.

5.2 Et nous avons fait preuve d'innovation

Chimie minérale

Une nouvelle qualité d'engrais soluble foliaire à base de **sulfate de potassium** a été lancée en 2012 sous la marque K-Leaf®. Elle offre aux fermiers des moyens supplémentaires de répondre à la demande mondiale croissante de nourriture. Il s'agit d'un progrès par rapport à la méthode d'application d'engrais directement sur le sol. Ce produit nous offre la possibilité de gagner des parts de marché dans les cultures en plein champ telles que le maïs, le blé, le riz ou la pomme de terre.

Notre produit Windmill® Monamphos est un ingrédient de nourriture pour poissons d'élevage à base de **phosphates**. Combiné avec des protéines d'origine végétale, il diminue le recours aux poissons sauvages pour nourrir les poissons d'élevage en offrant une source alternative de ce nutriment essentiel que constitue le phosphate.

Gélatine

Nous avons apporté des innovations à nos processus. Nous nous sommes appliqués à réduire nos coûts de transformation en faisant appel à des techniques nécessitant moins de temps et d'énergie et nos efforts de réduction de la consommation d'énergie ont également contribué à diminuer notre impact sur l'environnement. Nous sommes parvenus à maximiser la valeur de chaque molécule des sous-produits que nous utilisons pour fabriquer nos **gélamines**.

Les protéines, l'un des nutriments essentiels pour l'être humain, sont actuellement très demandées et les aliments riches en protéines deviennent de plus en plus populaires à mesure que les consommateurs cherchent à préserver leur beauté naturelle et la santé de leurs articulations et de leur squelette. La gélatine contenue dans le traditionnel « nounours » en gomme contient 5 à 6 g de protéines par 100 g et aucune formule conventionnelle n'a été capable d'augmenter ce niveau sans provoquer des altérations de goût, de couleur ou de texture. Le laboratoire PB Application Lab, fruit de la collaboration entre les usines de Vilvoorde, Santa Fe et Davenport, est pourtant parvenu à créer une gomme contenant trois fois la quantité de protéines habituelle tout en préservant l'aspect et le goût de la friandise traditionnelle. En ajoutant des hydrolysats de collagène Solugel® aux gélatines, le produit final présente une teneur en protéines de près de 21 %, ce qui lui donne droit à la mention « Renforcé ou enrichi en protéines » réservée aux portions standard de gomme aux États-Unis.

Nous avons innové en adoptant une approche durable en matière de gestion du fonds de roulement.

Nous avons innové en poursuivant nos recherches de technologies plus performantes et de méthodes de production plus écologiques, capables de nous aider à atteindre notre objectif du groupe consistant à réduire continuellement notre impact environnemental et à améliorer les conditions de travail de nos collaborateurs.

Et nous avons également fait preuve d'innovation dans notre stratégie RH de promotion de la créativité parmi nos collaborateurs. Convaincus que la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie d'entreprise exige aussi une nouvelle stratégie en ce qui concerne le capital humain, nous avons défini tous les éléments à mettre en place en termes de gouvernance, de compétence, de qualité de leadership, de possibilités de développement de carrière et de culture de société favorisant l'engagement. Nous contribuons tous ensemble au développement des attitudes et des comportements nécessaires pour stimuler la croissance innovante.

Nous développons une culture innovatrice, ainsi qu'un climat et une structure aptes à la soutenir. Les changements évidents survenus au sein de la société durant les dernières années, la cession des activités basées sur les produits de base, ne constituent que la pointe de l'iceberg, car nous avons, parallèlement à tout cela, changé de priorité pour nous concentrer sur les activités innovantes situées au cœur de notre entreprise. Notre stratégie consiste à développer ces activités et à les utiliser comme base pour construire un nouveau groupe organique, afin qu'elles deviennent essentielles pour la société. Tout cela n'est pas uniquement une question d'argent. La véritable croissance durable ne provient pas seulement de l'investissement, de la R&D classique et des avancées techniques. Pour que cette croissance se poursuive dans le long terme au lieu de disparaître aussi vite qu'elle n'est apparue, elle doit prendre place au sein d'un climat et d'une culture centrés sur l'innovation et être soutenue par une structure de direction adéquate.

Comme les solutions ne sont pas le fruit du hasard, nous avons ouvert un centre de développement en 2012 en Belgique, consacré aux enzymes et à la technologie des processus afin d'améliorer l'utilisation de protéines animales pour le segment AKIOLIS et Gélatine.

6. Rapport de gouvernance d'entreprise

6.1 Gestion transparente

Tessengerlo Chemie SA reconnaît le Code belge 2009 de gouvernance d'entreprise comme code de référence et souscrit aux principes de gouvernance d'entreprise prescrits par ce code. Toute dérogation de la société à l'une ou l'autre disposition du code est indiquée et expliquée dans la section correspondante du présent Rapport de gouvernance d'entreprise. Le Code belge de gouvernance d'entreprise est disponible à l'adresse :

<http://www.corporategovernancecommittee.be/fr/home/>

L'adhésion de la société aux principes de gouvernance d'entreprise est reflétée dans la Charte de gouvernance d'entreprise (ci-après dénommée la "Charte") adoptée par le Conseil d'administration le 10 novembre 2005. À la suite d'un changement dans la structure de gestion de la société ayant abouti à la séparation des fonctions de président du Conseil d'administration et de président-directeur général (CEO), la Charte a été amendée par une décision du Conseil d'administration le 7 janvier 2010. Des amendements supplémentaires ont été apportés sur décision du Conseil d'administration du 22 décembre 2010, afin d'adapter la Charte à la loi du 6 avril 2010, plus particulièrement en ce qui concerne le rôle et la responsabilité du Comité de nomination et de rémunération et, sur décision du Conseil d'administration du 21 décembre 2011, en vue notamment de l'adapter à la loi du 20 décembre 2010 (relative aux droits des actionnaires) et d'amender la délégation de pouvoirs au CEO. La Charte peut être consultée sur le site Internet de Tessenderlo Group, à l'adresse :

http://www.tessengerlo.com/tessengerlo_group/governance/corporate_governance_charter/

6.2 Capital et actions

Capital

Le capital de Tessenderlo Chemie SA s'élevait, le 31 décembre 2012, à 153 702 506,38 EUR. L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 7 juin 2011 a accordé au Conseil d'administration le pouvoir d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, durant une période de cinq ans, d'un montant maximum de quarante millions (40 000 000) EUR, et ce, exclusivement dans le cadre (i) d'augmentations de capital réservées au personnel de la société ou de ses filiales, (ii) d'augmentations de capital réalisées dans le contexte de l'émission de warrants en faveur de certains membres du personnel de la société ou de ses filiales et, éventuellement, en faveur de personnes ne faisant pas partie de la société ni de ses filiales, (iii) d'augmentations de capital dans le contexte d'un dividende optionnel, distribué soit directement sous forme d'actions, soit en espèces pouvant être utilisées pour souscrire des actions, le cas échéant moyennant une compensation en espèces et (iv) d'augmentations de capital réalisées par conversion de réserves ou d'autres postes de fonds propres en vue d'arrondir le montant du capital social à un nombre plus approprié.

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 4 juin 2012, de proposer le paiement du dividende 2011 sous forme d'actions et/ou en espèces. À la suite des choix effectués par les actionnaires, 1 085 455 nouvelles actions ordinaires ont été émises en dehors du capital autorisé. Le Conseil d'administration a décidé, au cours de sa réunion du 14 novembre 2012, d'émettre des warrants dans le contexte du Plan 2012 (voir à ce sujet la section Warrants). Dans le contexte de cette émission de warrants, le droit de préférence des actionnaires a été annulé. Les conditions

principales de l'émission de warrants sont reflétées dans la section « Application de l'article 523 du Code des sociétés ».

L'émission des warrants peut aboutir à une dilution financière maximale de 0,07 %, une dilution du dividende et des droits de vote de 0,49 % et une dilution des fonds propres de 1,16 %.

Actions

Le capital social est représenté par 30 662 300 actions sans valeur nominale donnant droit à un vote par action au détenteur¹.

Toutes les actions de Tessenderlo Chemie SA sont cotées et négociées sur Euronext Bruxelles.

Warrants

Il y avait, au 31 décembre 2012, 1 143 469 warrants (pour lesquels la période d'acceptation avait expiré) qui étaient soit exerçables, soit en passe de l'être ultérieurement. Ces warrants ont été émis dans le contexte du Plan 2002-2006 (émission d'obligations à warrant), du Plan 2007-2011 (émission de warrants autonomes) et du Plan 2011 (émission de warrants autonomes).

Le 14 novembre 2012, Tessenderlo Chemie SA a émis 150 000 warrants dans le contexte du Plan 2012 à la condition préalable qu'ils soient acceptés le 12 janvier 2013 ou avant cette date. Le prix d'exercice était de 22,1 EUR (22,3 EUR pour les bénéficiaires américains). 150 000 warrants ont été acceptés.

Le détail des warrants en circulation à la date de rédaction du présent rapport est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tranche	Période d'exercice	Nombre de warrants	Prix d'exercice
Tranche 2 (2003)*	2007-2015	8 600	26,45 EUR
Tranche 3 (2004)*	2008-2016	30 200	31,69 EUR
Tranche 4 (2005)*	2009-2017	30 200	27,11 EUR
Tranche 5 (2006)*	2010-2018	57 120	30,02 EUR
Tranche 1 (2007)*	2011-2017	85 825	43,10 EUR
Tranche 2 (2008)	2012-2013	121 750	23,08 EUR ¹
Tranche 3 (2009)	2013-2014	192 542	21,96 EUR ²
Tranche 4 (2010)	2014-2015	279 499	24,01 EUR ³
Tranche 2011	2015-2016	337 733	21,72 EUR ⁴
Tranche 2012		150 000	22,10 EUR ⁵
TOTAL		1 293 469	

¹ Afin de régulariser une différence non résolue de réconciliation, l'assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2012 a décidé d'augmenter le nombre d'actions mentionnées dans ledit article du montant de la différence de réconciliation, à la condition suspensive que le montant de la différence de réconciliation soit constaté par le Conseil d'administration en concertation avec Euroclear. Le 27 février 2013, le Conseil d'administration, en concertation avec Euroclear, a fixé le montant de la différence de réconciliation à 25 366. Les nombres d'actions mentionnés dans les statuts ont été adaptés en conséquence.

* Période d'exercice prolongée de 5 ans

¹ 22,07 EUR pour les résidents français et 22,09 pour les résidents des États-Unis

² 22 EUR pour les résidents des États-Unis

³ 24,72 EUR pour les résidents des États-Unis

⁴ 22,29 EUR pour les résidents des États-Unis

⁵ 22,30 EUR pour les résidents des États-Unis

Le nombre maximum d'actions pouvant être créées sur la base des warrants susmentionnés s'élève à 1 293 469.

Actions non émises dans le cadre d'un contrat de liquidité²

Le 15 juin 2012, Tessenderlo Chemie SA a conclu un contrat de liquidité avec Exane BNP Paribas. Ce contrat prévoit l'achat et la vente d'actions propres de Tessenderlo Chemie SA par Exane BNP Paribas, au nom et pour le compte de Tessenderlo Chemie SA sur NYSE Euronext Bruxelles. L'objectif de ce contrat de liquidité est d'améliorer la liquidité de l'action Tessenderlo Chemie SA.

La négociation d'actions propres nécessite l'approbation des actionnaires qui a été donnée à l'occasion de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 5 juin 2012, moyennant les conditions suivantes : (i) nombre maximum d'actions pouvant être acquises : 150 000 ; (ii) l'autorisation n'est valable que pour une période maximale de 5 ans à partir de la décision de l'assemblée générale ; (iii) l'acquisition ne peut avoir lieu qu'à un prix qui ne peut être inférieur à 6 EUR, ni supérieur à 50 EUR par action ; (iv) les conditions et limites stipulées à l'article précité s'appliquent également aux actions acquises par une filiale contrôlée directement, dans le sens de l'article 627 du Code des sociétés, ainsi qu'à celles acquises par une personne qui agit en son propre nom mais pour le compte de ladite filiale ou de Tessenderlo Chemie SA.

Au début du contrat, Tessenderlo Chemie SA a mis à disposition les ressources suivantes :

- 3 000 000 EUR
- 0 (zéro) action Tessenderlo Chemie SA

Exane BNP Paribas a commencé à négocier des actions Tessenderlo Chemie SA sous le contrat de liquidité à partir du 16 juin 2012. Exane BNP Paribas achète et vend des actions Tessenderlo Chemie SA sur une base régulière. Afin de garantir une transparence totale vis-à-vis des marchés financiers, Tessenderlo Chemie SA publie des communiqués de presse chaque semaine, également disponibles sur le site Internet du groupe, fournissant des informations relatives aux acquisitions et aux ventes d'actions Tessenderlo Chemie SA par Exane BNP Paribas au cours de la semaine précédente.

En 2012, le nombre total d'actions acquises s'élevait à 193 558, ce qui représente 0,63 % du capital³. Le nombre total d'actions vendues en 2012 s'élevait à 163 776, ce qui représente 0,53 % du capital. Le pair comptable de ces actions achetées et vendues représente 5,01 EUR par action⁴. Le nombre maximum d'actions détenues par Exane BNP Paribas au nom et pour le compte de Tessenderlo Chemie SA à tout moment en 2012 s'élevait à 42 442, ce qui représente 0,14 % du capital. Le prix pour les actions achetées et vendues était le cours d'achat ou de vente en vigueur sur Eurolist par Euronext. Le prix d'achat moyen s'élevait à 21,99 EUR par action et le prix de vente moyen s'élevait à 22,19 EUR par action. Vous trouverez de plus amples informations sur les transactions d'actions dans le cadre du contrat de liquidité sur le site de Tessenderlo Group :

http://www.tessenderlo.com/investors/share_information/liquidity_contract/.

² Les chiffres mentionnés dans cette section sont basés sur la date de règlement et non pas la date de transaction

³ Afin de calculer le pourcentage que représentent les actions propres concernées dans le capital total de Tessenderlo Chemie SA, le capital pris en compte est le capital au 31 décembre 2012.

⁴ Le pair comptable de l'action Tessenderlo Chemie pris en compte ici est de 5,01 EUR, soit le pair comptable de l'action Tessenderlo Chemie SA au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2012, Exane BNP Paribas détenait (au nom et pour le compte de Tessenderlo Chemie SA) 29 782 actions Tessenderlo Chemie SA, représentant 0,10 % du capital.

Conformément à l'article 622 § 1 du Code des sociétés, les droits de vote attachés aux actions détenues par Tessenderlo Chemie SA sont suspendus. Les dividendes sur les actions détenues par l'entreprise sont supprimés.

Les filiales de Tessenderlo Chemie SA ne détenaient aucune action Tessenderlo Chemie SA

6.3 Actionnariat et structure de l'actionnariat

Le principal actionnaire de Tessenderlo Chemie SA est la Société nationale des poudres et explosifs (SNPE), détenue à 99,9 % par l'État français. La SNPE a effectué, le 30 octobre 2008, une déclaration de transparence conformément à la loi du 2 mai 2007¹ et a, à titre volontaire, annoncé à Tessenderlo Chemie SA qu'elle détenait 8 283 855 actions à la fin du mois d'août 2012, soit une part de 27,0 %.

Aucune autre notification de transparence n'a été reçue.

Sur la base de cette information, la répartition des actions de Tessenderlo Chemie SA s'établit comme suit à la date du 31 décembre 2012 :

SNPE	27,0%	8 283 855 actions
Actions non négociables (détenues par le personnel ou d'anciens membres du personnel)	0,9%	285 871 actions
Capital flottant	72,1%	22 092 574 actions

Les actions émises au bénéfice du personnel ne sont pas négociables durant une période de cinq ans à partir de la date d'émission. Cette période ne peut être raccourcie qu'en cas d'événements expressément stipulés par la loi ou, en cas de modification des dispositions légales, par une décision spéciale du Conseil d'administration. La cotation finale de ces actions ne se produira qu'à la fin de ladite période de cinq ans.

1. A cette date, la SNPE a annoncé à Tessenderlo Chemie SA qu'elle détenait 7 186 689 actions de Tessenderlo Chemie SA.

6.4 Conseil d'administration

Composition

La composition du Conseil d'administration de Tessenderlo Chemie SA était la suivante au 31 décembre 2012 :

Administrateurs non exécutifs	Mandat jusqu'en
Gérard Marchand – Président	(juin 2014)
Valère Croes	(juin 2013)
Antoine Gendry	(juin 2013)

Michel Nicolas	(juin 2014)
Guy de Gaulmyn	(juin 2015)
Administrateurs non exécutifs indépendants¹	Mandat jusqu'en
Philippe Coens	(juin 2015)
Dominique Damon (Mme.)	(juin 2015)
Baudouin Michiels	(juin 2015)
Thierry Piessevaux	(juin 2015)
Alain Siaens	(juin 2014)
Karel Vinck	(juin 2015)
Administrateur exécutif	Mandat jusqu'en
Frank Coenen – CEO	(juin 2013)

¹ En vertu du paragraphe 3.10 de la Charte, un administrateur est considéré comme indépendant s'il satisfait au minimum aux critères d'indépendance stipulés à l'article 526 du Code des sociétés. L'évaluation de l'indépendance d'un administrateur tient également compte des conditions stipulées à l'annexe A du Code belge de gouvernance d'entreprise. Selon les informations dont dispose le Conseil d'administration, les administrateurs indépendants de la société satisfont à tous les critères d'indépendance mentionnés ci-dessus. Aucune exception n'a été signalée au Conseil d'administration.

Le directeur financier (CFO) et le directeur des affaires juridiques (CLO) ont participé à toutes les réunions du Conseil d'administration; la participation des autres membres de la direction a été variable.

Anne Mie Vanwalleghem a assisté à toutes les réunions du Conseil d'administration en tant que secrétaire.

La composition du Conseil d'administration vise à réunir des individus complémentaires en termes de compétences, d'expérience et de connaissances entrepreneuriales.

Activités

Le Conseil d'administration s'est réuni selon un calendrier défini au préalable. Le Conseil d'administration s'est réuni à sept reprises au cours de l'année 2012.

Les principaux thèmes discutés, examinés ou ayant fait l'objet d'une décision de la part du Conseil d'administration en 2012 ont été les suivants :

- la stratégie et le budget à long terme du groupe,
- les comptes et les rapports financiers,
- la stratégie de financement,
- la mise en œuvre d'un contrat de liquidité,
- une nouvelle structure de financement pour le groupe,
- la mise en œuvre d'un programme de sécurisation,
- un certain nombre de projets d'investissement et de cession d'actifs, notamment le nouveau contrat à long terme dans le domaine de l'exploitation minière, les investissements dans les

activités du traitement de l'eau sur le site de PC Loos, la vente des activités dans les ingrédients pharmaceutiques, la vente des dérivés chlorés organiques chinois et de l'unité d'exploitation Profils d'Europe continentale et de la cession d'une partie du capital dans T-Power SA; la cession envisagée du segment d'activités Compounds,

- les rapports du Comité d'audit, du Comité stratégie et du Comité de nomination et de rémunération,
- les propositions de résolution à l'assemblée générale des actionnaires,
- la nomination d'un nouveau membre du Conseil,
- le plan de motivation à long terme et le plan de warrants,
- les règles de rémunération du CEO et des membres du GMC,
- l'évaluation du Conseil d'administration,
- la mise en œuvre et l'efficacité de la structure de contrôle interne et de la gestion des risques de l'entreprise,
- la nouvelle structure organisationnelle du groupe, y compris la nouvelle composition du GMC et les nouvelles responsabilités des membres du GMC.

Les règles de la charte de gouvernance d'entreprise n'ont pas été appliquées dans le cas de conflits d'intérêts entre des entreprises du Groupe Tessenderlo et un membre du Conseil qui ne sont pas couverts par les règles juridiques relatives aux conflits d'intérêts.

En 2012, le Conseil d'administration a mis en place un programme de formation pour son nouvel administrateur (M. de Gaulmyn) dans des domaines tels que la stratégie, l'exploitation et la finance, la conformité aux règles et la gestion des risques, le contrôle interne et la gouvernance d'entreprise.

Le Conseil reconnaît la loi du 28 juillet 2011 l'obligeant à ce qu'un tiers de ses membres soit du sexe opposé à partir du 1^{er} janvier 2017.

On accordera toute l'attention nécessaire à la mise en œuvre de cette règle dans le cadre du processus de recrutement du Conseil.

Évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a procédé en 2011 à une évaluation de son fonctionnement. La prochaine évaluation formelle du Conseil d'administration est prévue en 2013.

6.5 Comités du Conseil

Considérations générales

Le Conseil d'administration de Tessenderlo Chemie SA comprend les comités ci-dessous :

Comité de nomination et de rémunération
Comité d'audit
Comité stratégie

Le lien ci-dessous permet d'accéder à une description du fonctionnement des différents comités : www.tessengerlo.com/tessengerlo_group/governance/corporate_governance_charter/

6.6 Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération était constitué comme suit au 31 décembre 2012 :

Karel Vinck (président) (indépendant)
Antoine Gendry
Valère Croes
Thierry Piessevaux (indépendant)
Alain Siaens (indépendant)
Philippe Coens (indépendant)*

* Nomination à partir du 28 août 2012 fondée sur ses compétences et son expertise spécifiques en matière de rémunération.

Une majorité des membres du Comité de nomination et de rémunération satisfont aux critères d'indépendance stipulés à l'article 526ter du Code belge des sociétés et le comité dispose des compétences et de l'expertise requises en termes de politiques de rémunération comme l'exige l'article 526quater § 2 du Code belge des sociétés.

Le Comité de nomination et de rémunération s'est réuni à six reprises en 2012.

Le président du Conseil d'administration a participé, avec voix consultative, à la réunion portant sur la rémunération, les objectifs et l'examen des performances du CEO. Le CEO a participé, avec voix consultative, à la réunion portant sur la rémunération et les objectifs des membres du GMC (autres que lui-même). Le directeur RH du groupe a participé aux réunions sur les questions de rémunération. Un consultant externe possédant une expertise spécifique dans ces matières a également assisté à l'une de ces réunions.

Activités

En 2012, le Comité de nomination et de rémunération a discuté de la nouvelle structure organisationnelle des activités au sein du Comité de direction de Tessengerlo Group, et plus particulièrement de sa structure de gouvernance. Le Comité a émis une recommandation concernant la cooptation d'un nouveau membre du Conseil, d'un nouveau membre du Comité stratégie et du Comité de nomination et de rémunération. Il a également évalué le plan de motivation à long terme 2013-2015 et a donné son avis au Conseil concernant l'octroi d'options sur actions aux membres du Comité de direction du groupe et à certains membres de l'équipe dirigeante. Le Comité de nomination et de rémunération a également préparé le rapport de rémunération, tel qu'il est repris dans le rapport annuel 2011.

Conformément à la Charte, le Comité de nomination et de rémunération est composé en majorité d'administrateurs indépendants.

Évaluation du Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération a procédé en novembre 2012 à l'examen et à l'évaluation de son fonctionnement. Le Comité de nomination et de rémunération a accepté de participer à cette évaluation en remplissant un questionnaire d'auto-évaluation dont les résultats ont été recueillis par le secrétaire du Comité de nomination et de rémunération. Les résultats de cette auto-évaluation ainsi que les domaines nécessitant une amélioration du fonctionnement du Comité de nomination et de rémunération seront soumis au Comité de nomination et de rémunération en 2013.

6.7 Comité d'audit

(incluant la justification requise par l'art. 119, 6 ° loi sur les sociétés)

Le Comité d'audit était constitué comme suit au 31 décembre 2012 :

Valère Croes (président)
Baudouin Michiels (indépendant)
Thierry Piessevaux (indépendant)
Michel Nicolas * François Schwartz **
Alain Siaens (indépendant)

* Nomination par le Conseil d'administration le 28 mars 2012.

** Démission à compter du 15 février 2012.

Le Comité d'audit s'est réuni selon un calendrier préalablement établi.

Le Comité d'audit s'est réuni à cinq reprises au cours de l'année 2012.

Le CFO, le directeur chargé du contrôle, de la consolidation et de la comptabilité du groupe, le directeur responsable de la gestion des risques, du contrôle et de l'audit internes au niveau du groupe, ainsi que le commissaire-réviseur participent à toutes les réunions du Comité d'audit. L'auditeur interne a assisté aux réunions portant sur l'audit interne et le contrôleur interne a assisté aux réunions portant sur les sujets relatifs au contrôle interne. La société satisfait à l'obligation juridique de disposer d'un Comité d'audit comptant au moins un administrateur indépendant présentant l'expertise nécessaire en matière de comptabilité et d'audit. Les membres du Comité d'audit répondent au critère de compétences en vertu de leur formation et de l'expérience acquise dans l'exercice de leurs responsabilités précédentes (plusieurs membres du Comité d'audit sont ou ont été membres de comités d'audit d'autres entreprises cotées; M. Alain Siaens est président d'une institution financière, professeur émérite d'économie et président d'honneur de l'Association belge des Analystes financiers). Conformément à la Charte, le comité est composé en majorité d'administrateurs indépendants.

Evaluation du Comité d'audit

Le Comité d'audit a procédé en 2011 à l'examen et à l'évaluation de son fonctionnement. La prochaine évaluation formelle est programmée pour 2013.

Activités

Outre la surveillance de l'intégrité des comptes trimestriels et des communiqués de presse relatifs aux résultats financiers trimestriels, en ce compris les déclarations, l'application cohérente des principes d'évaluation et comptables, le périmètre de consolidation, la qualité de la clôture, le Comité d'audit a entendu les rapports des réviseurs externes concernant la centralisation de la fonction financière, l'efficacité de la structure de contrôle interne, y compris les contrôles des systèmes TI et les délais des analyses comparatives. Le Comité d'audit a également vérifié les observations et les recommandations des auditeurs externes ainsi que leur indépendance. Le Comité d'audit a aussi entendu le réviseur interne en ce qui concerne le programme d'audit interne pour 2012, le rapport d'activité des audits internes réalisés et les mesures de suivi adoptées par la société pour pallier certaines faiblesses identifiées par l'Audit interne. Le Comité d'audit a en outre examiné l'état actuel d'un système de gestion des risques d'entreprise (GRE) basé sur la cartographie des risques de Tessengerlo Group, l'ordre de priorité des risques et les mesures d'atténuation. Le Comité d'audit a aussi examiné la mise en œuvre du système de contrôle interne au sein de l'entreprise basé sur le système du COSO. Le Comité a approuvé le programme de mise en œuvre des systèmes de contrôle interne et a évalué le travail effectué.

Le Comité d'audit a contrôlé la procédure applicable aux services rendus hors audit par l'auditeur externe à l'entreprise, mise en place en vue d'augmenter la transparence et d'éviter les conflits d'intérêts.

Le Comité d'audit a également examiné la stratégie du département financier, l'appel d'offres pour la nomination de l'auditeur externe en 2013, la stratégie TI, le programme antitrust et les changements importants relatifs aux normes IFRS

6.8 Comité stratégie

Gérard Marchand (président)
Antoine Gendry
Baudouin Michiels (indépendant)
Karel Vinck (indépendant)
Dominique Damon * (Mme.) (indépendant)

* Nomination à dater du 28 août 2012.

Le Comité stratégie s'est réuni à quatre reprises en 2012.

Activités

Le Comité stratégie a procédé à l'examen de la stratégie du groupe en se concentrant spécifiquement sur chacune des unités d'exploitation. Il a analysé la stratégie à long terme du groupe et évalué toutes les acquisitions et les cessions stratégiques (conformément à la Charte de gouvernance d'entreprise). Les recommandations du Comité stratégie concernant ces matières ont été soumises au Conseil d'administration.

Le CEO et le CFO ont assisté à toutes les réunions du Comité stratégie.

Taux de participation aux réunions du Conseil d'administration et des comités spéciaux en 2012:

	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité stratégie	Comité de nomination et de rémunération
Nombre de réunions en 2012	7	5	4	6
Gérard Marchand	7/7		4/4	
Frank Coenen	7/7			
Philippe Coens ¹	7/7			1/1
Valère Croes	7/7	5/5		6/6
Dominique Damon ² Mme	7/7			
Guy de Gaulmyn ³	5/5			
Antoine Gendry	7/7		4/4	6/6
Baudouin Michiels	7/7	5/5	4/4	
Michel Nicolas ⁴	7/7	3/3		
Thierry Piessevaux	7/7	5/5		6/6
François Schwartz ⁵	1/1	1/1		
Alain Siaens	7/7	4/5		4/6
Karel Vinck	6/7		4/4	5/6

¹ Philippe Coens a été nommé membre du Comité de nomination et de rémunération le 28 août 2012.

² Dominique Damon a été nommée membre du Comité stratégie le 28 août 2012.

³ Mandat ayant commencé le 7 juin 2011 (Assemblée générale annuelle).

⁴ Michel Nicolas a été nommé membre du Comité d'audit le 28 mars 2012.

⁵ Démission le 15 février 2012.

6.9 Group Management Committee (GMC)

Rôles et responsabilités

Composition

Le Group Management Committee de Tessenderlo Chemie SA était composé comme suit au 31 décembre 2012 :

Frank Coenen	Président-directeur général (CEO)
Mel de Vogue	Directeur financier (CFO)
Rudi Nerinckx	Directeur RH (CHRO)
Jettie Van Caenegem	Directrice des affaires juridiques (CLO)
Jordan Burns	Directeur du groupe d'activités Tessenderlo Kerley*/Vice-président exécutif
Pol Deturck	Directeur du groupe d'activités Chimie*/Vice-président exécutif

Jan Vandendriessche	Directeur du groupe d'activités Spécialités organiques*/Chief Growth Officer
Albert Vasseur	Directeur du groupe d'activités Transformation de matières plastiques/Vice-président exécutif

* À dater du 1^{er} avril 2012, les directeurs d'unités d'exploitation et les directeurs des unités Croissance rapportent directement au GMC et la fonction de directeur de groupe d'activités a été supprimée. À cette même date, la fonction de Chief Growth Officer a été créée.

Évaluation

Le CEO procède chaque année à l'évaluation des performances individuelles des membres du GMC. Cette évaluation est effectuée en tenant compte des responsabilités des membres du GMC à partir d'indicateurs clés de performance (KPI) déterminés conformément à la stratégie du groupe.

Fonctionnement

Historiquement, le GMC se réunit une fois par mois. Depuis mai 2012, cette fréquence a été portée à deux fois par mois afin de permettre au GMC d'être plus étroitement impliqué dans les questions opérationnelles des unités d'exploitation, et afin de garantir un meilleur alignement des activités des unités d'exploitation sur la stratégie globale du groupe. Le planificateur stratégique Geert Gyselinck, secrétaire du GMC, a également assisté à ces réunions. Les membres des services de soutien du groupe ont été invités à présenter différents sujets. Depuis mai 2012, des représentants des unités d'exploitation présentent régulièrement un état des activités ainsi que des initiatives stratégiques au GMC.

Le GMC ne peut délibérer légalement que si la moitié au moins de ses membres sont présents ou dûment représentés.

Le GMC vise à prendre ses décisions à l'unanimité. Le CEO a le pouvoir de trancher si le GMC ne peut décider à l'unanimité.

Le CEO tient le Conseil d'administration informé des décisions stratégiques prises au sein du GMC.

Le GMC a été convoqué 17 fois au cours de l'année 2012. Le taux de participation était de 99,6 %.

Les règles de la Charte de gouvernance d'entreprise n'ont pas été appliquées en raison de conflits d'intérêts entre un membre du GMC, d'une part, et l'entreprise ou toute entreprise liée à l'entreprise, d'autre part, en ce qui concerne les matières relevant de la compétence du GMC et à propos desquelles le GMC doit se prononcer.

6.10 Rapport de rémunération

Administrateurs non exécutifs (y compris le CEO en sa capacité d'administrateur)

Politique de rémunération

Il incombe au Conseil d'administration de la société de soumettre aux actionnaires des propositions concernant la rémunération accordée aux membres du Conseil d'administration.

Le Comité de nomination et de rémunération présente au Conseil d'administration des propositions concernant :

- la rémunération accordée au titre de la participation aux réunions du Conseil et des comités ;
- la rémunération accordée au titre des attributions liées aux mandats spéciaux.

Le niveau de rémunération des administrateurs est déterminé en fonction des résultats d'une étude comparative menée conjointement à un consultant externe (Towers Watson) sur un ensemble d'entreprises belges similaires. Une proposition est ensuite soumise au Comité de nomination et de rémunération. Le CEO, administrateur exécutif, a droit à la même rémunération que les administrateurs non exécutifs pour son rôle d'administrateur. Les membres des différents comités perçoivent un jeton de présence dont le montant est basé sur les résultats de la comparaison effectuée avec d'autres entreprises. Le président a droit, au titre de ses responsabilités de président, à des honoraires supplémentaires établis en fonction de l'étude comparative.

Il n'existe actuellement aucun projet visant à modifier la politique de rémunération dans les deux prochaines années. L'étude comparative concernant la rémunération des administrateurs sera toutefois effectuée de manière périodique pour refléter l'évolution des pratiques du marché et les variations de l'étendue des activités du groupe.

Procédures appliquées en 2012 en matière de rémunération

La politique de rémunération des administrateurs n'a subi aucun changement.

Rémunération perçue

Les administrateurs perçoivent une rémunération fixe et une indemnité de déplacement pour chaque réunion. La rémunération annuelle fixe totale s'élève à 53 679 EUR par mandat et est versée l'année suivante. À cette rémunération fixe s'ajoutait un jeton de présence d'un montant de 1 860 EUR par réunion du Comité de nomination et de rémunération, du Comité stratégie et du Comité des administrateurs indépendants constitué en vertu de l'article 524 du Code des sociétés. Le jeton de présence versé au titre de la participation à chaque réunion du Comité d'audit s'élevait à 3 000 EUR par administrateur et à 4 500 EUR pour l'administrateur chargé de présider le Comité d'audit. Le jeton de présence accordé pour la participation aux réunions des différents comités est versé durant l'année où ces réunions ont eu lieu; les frais sont remboursés durant l'année où ils ont été encourus. Le président perçoit une rémunération fixe de 140 000 EUR et bénéficie d'un téléphone portable et d'une voiture de société.

Les administrateurs non exécutifs ne perçoivent aucun type de rémunération variable.

Membre	2012	Rémunération perçue (en EUR)
Gérard Marchand (président) (administrateur non exécutif)	Rémunération annuelle fixe ¹	140 000,00
Frank Coenen (administrateur exécutif)	Rémunération annuelle fixe	53 679,00
Philippe Coens (administrateur non exécutif indépendant)	Rémunération annuelle fixe	53 679,00
	Indemnité de déplacement	3 472,00
	Jeton de présence - Comité de nomin. et de rémun.	1 860,00

Valère Croes (administrateur non exécutif) Président du Comité d'audit	Rémunération annuelle fixe	53 679,00
	Indemnité de déplacement	3 472,00
	Jeton de présence – Comité d'audit	22 500,00
	Jeton de présence – Comité de nomin. et de rémun.	11 160,00
Dominique Damon-Zakovitch (administrateur non exécutif indépendant)	Rémunération annuelle fixe	53 679,00
	Indemnité de déplacement	3 472,00
	Jeton de présence – Comité stratégie	0,00
Guy de Gaulmyn (administrateur non exécutif)	Rémunération annuelle fixe	44 701,50
	Indemnité de déplacement	2 480,00
Antoine Gendry (administrateur non exécutif)	Rémunération annuelle fixe	53 679,00
	Indemnité de déplacement	3 472,00
	Jeton de présence – Comité de nomin. et de rémun.	9 300,00
	Jeton de présence – Comité stratégie	7 440,00
Baudouin Michiels (administrateur non exécutif indépendant)	Rémunération annuelle fixe	53 679,00
	Indemnité de déplacement	3 472,00
	Jeton de présence – Comité d'audit	15 000,00
	Jeton de présence – Comité stratégie	7 440,00
Michel Nicolas (administrateur non exécutif)	Rémunération annuelle fixe	53 679,00
	Indemnité de déplacement	3 472,00
	Jeton de présence – Comité d'audit	9 000,00
Thierry Piessevaux (administrateur non exécutif indépendant)	Rémunération annuelle fixe	53 679,00
	Indemnité de déplacement	3 472,00
	Jeton de présence – Comité d'audit	15 000,00
	Jeton de présence – Comité de nomin. et de rémun.	11 160,00
François Schwartz ²	Rémunération annuelle fixe	8 977,50
	Indemnité de déplacement	496,00
	Jeton de présence – Comité d'audit	3 000,00
Alain Siaens (administrateur non exécutif indépendant)	Rémunération annuelle fixe	53 679,00
	Indemnité de déplacement	3 472,00
	Jeton de présence – Comité d'audit	12 000,00
	Jeton de présence – Comité de nomin. et de rémun.	7 440,00
Karel Vinck (administrateur non exécutif indépendant)	Rémunération annuelle fixe	53 679,00
	Indemnité de déplacement	2 976,00
	Jeton de présence – Comité stratégie	7 440,00
	Jeton de présence – Comité de nomin. et de rémun.	7 440,00

¹ Hors voiture de société.

² Démission le 15 février 2012.

Group Management Committee (GMC)

Politique de rémunération

Cette section décrit les principes directeurs des politiques de rémunération globale appliquées par le groupe au bénéfice de ses dirigeants. Elle a pour but de fournir une vue d'ensemble de la structure de rémunération des dirigeants. Le Comité de nomination et de rémunération définit les principes de la politique de rémunération des membres du GMC et les soumet au Conseil d'administration. Le principe consiste à viser une rémunération conforme aux pratiques du marché, afin de proposer un programme de rémunération attractif à court et à long terme.

L'environnement concurrentiel de Tessengerlo Group évolue très rapidement. La concrétisation des ambitions du groupe dans un environnement aussi difficile requiert une organisation extrêmement performante axée sur la réalisation de la stratégie et, par conséquent, les dirigeants les plus compétents. Le programme de rémunération globale du groupe est conçu pour aligner les performances des membres individuels sur les objectifs à court et à long terme de Tessengerlo Group et des unités d'exploitation. En procédant de la sorte, le groupe est à même de créer un cadre mondialement cohérent favorisant le développement, la reconnaissance et la responsabilisation de nos collaborateurs. Le programme de rémunération globale permet au groupe d'attirer, de retenir et de motiver les meilleurs talents dans un cadre de rémunération mondialement cohérent qui récompense la réalisation des objectifs de l'entreprise et encourage la création de valeur pour les actionnaires.

Les principes de rémunération du groupe sont les suivants :

Concentration sur la réalisation de la stratégie d'entreprise et association aux attitudes du groupe
Création d'une culture de rémunération des performances
Équité interne et compétitivité externe pour permettre d'attirer, de retenir et de motiver les talents
Caractère abordable pour l'entreprise dans son ensemble

En ce qui concerne la rémunération des dirigeants, il n'est pas seulement pris en compte les performances à court terme du groupe, mais le groupe accorde également une grande importance à des performances durables qui se reflètent dans la mise en œuvre de la stratégie. Le Comité de nomination et de rémunération étudie chaque année la rémunération appropriée à proposer pour le GMC, en fonction des recommandations du département des ressources humaines (Group Reward). Ces recommandations sont le résultat d'une étude de marché régulière réalisée par Towers Watson (et par Hay pour obtenir une deuxième référence relative aux fonctions non belges), afin d'assurer le caractère concurrentiel de la rémunération et de refléter l'évolution du marché.

Au cours de 2012, Tessengerlo Group a comparé la rémunération totale en espèces de son GMC aux pratiques d'un groupe prédéterminé d'entreprises belges de taille similaire opérant dans le domaine d'activités de Tessengerlo Group. La rémunération des membres non belges du GMC fait l'objet d'une étude comparative menée sur leur marché local. Le niveau de rémunération réelle de chaque membre est déterminé en fonction de l'étude comparative et tient compte des performances et de l'expérience du membre en question au vu de l'étude comparative.

La rémunération des membres du GMC est révisée annuellement par le Comité de nomination et de rémunération à partir d'une recommandation du CEO, tandis que la rémunération de ce dernier est révisée sur la base d'une recommandation du président du Conseil d'administration.

Rémunération globale

La rémunération globale du GMC est composée des éléments suivants :

Salaire de base
Salaire variable (y compris les plans de motivation à court et à long terme)
Autres éléments de la rémunération

Le contenu détaillé de chacun de ces éléments est présenté ci-après.

Salaire de base

Le salaire de base permet de rétribuer chaque membre en fonction d'un groupe de référence sur le marché, ainsi que de son niveau d'expérience/de compétences et du poste occupé au sein du groupe.

Rémunération variable

La rémunération variable est répartie dans le temps conformément à l'article 520ter du Code des sociétés. Les plans de motivation ne prévoient pas explicitement les dispositions "claw back" qui permettent à l'entreprise de récupérer la rémunération payée sur la base d'informations financières erronées.

I. Rémunération variable à court terme

Tessengerlo Group a élaboré un plan de rémunération variable à court terme, afin de veiller à ce que tous les membres du GMC soient rémunérés en fonction des performances d'ensemble de Messengerlo Group et de leurs performances individuelles au cours de l'année précédant le versement de la prime.

Le plan de motivation à court terme du CEO varie entre 0 % et 100 % du salaire de base. Les objectifs mesurés durant l'année civile sont définis en fonction d'une série prédéterminée d'objectifs personnels (40 %) et d'objectifs financiers du groupe (60 %), établie par le Comité de nomination et de rémunération. Pour l'année 2012, les objectifs financiers du groupe ont été fixés en fonction des niveaux du ROCE, du REBITDA et du bénéfice net sur fonds propres. Les objectifs personnels ont été associés à de nouveaux progrès réalisés en matière d'exécution stratégique et de gestion des talents au sein du groupe. La comparaison des objectifs attribués au CEO et des résultats obtenus par ce dernier est effectuée au terme de l'année financière par le Comité de nomination et de rémunération et soumise pour approbation au Conseil d'administration.

En ce qui concerne les autres membres du GMC, l'objectif du plan de motivation à court terme est fixée à un pourcentage compris entre 25% et 50% du salaire, en fonction du poste occupé, de la région géographique et des pratiques du marché. Le paiement du plan de motivation à court terme peut varier entre 0 % et 200 % en fonction des performances. En 2012, le plan de motivation à court terme était fondé sur quatre éléments de performance : un élément lié à la performance financière du groupe (50 %), les autres objectifs liés à la mise en œuvre de la stratégie (15 %), la gestion des talents au sein du groupe (15 %) et d'autres objectifs individuels (20 %). Les objectifs individuels des membres du GMC sont déterminés par le CEO et sont dérivés de la stratégie du groupe. Ils tiennent compte de circonstances spécifiques liées au domaine d'activités ou à l'unité gérée par chacun des

membres. Les objectifs attribués au GMC sont évalués en se basant sur une année civile; les évaluations sont réalisées par le CEO une fois l'année financière terminée et soumises pour approbation au Comité de nomination et de rémunération et au Conseil d'administration.

II. Rémunération variable à long terme

En 2012, un plan d'options d'achat d'actions sur un an (warrants) a été élaboré pour 19 dirigeants, y compris les membres du GMC ainsi que le Conseil de gestion du groupe (Group Management Council) (composé en majorité de directeurs d'unités d'exploitation). Le nombre total d'options a été déterminé en fonction des performances financières de l'entreprise (entre Q4 2011 et fin Q3 2012). En fonction de leurs performances et de leur contribution, un certain nombre d'options ont été accordées au CEO, aux directeurs fonctionnels (CFO/TI, RH, CLO) et aux responsables des Centres de profit (notamment les membres du GMC autres que le CEO et les directeurs fonctionnels) au sein du GMC.

Les droits de souscription ne peuvent être exercés qu'après trois ans et uniquement pour quatre années consécutives, sous réserve d'une prolongation éventuelle décidée par le Conseil d'administration. La liste des bénéficiaires et l'attribution des warrants aux bénéficiaires sont déterminées par le Conseil d'administration. Ces droits de souscription sont nominatifs et non transférables, sauf en cas de décès. Le prix d'exercice des options émises par le Conseil d'administration le 14 novembre 2012, avec une période d'acceptation allant jusqu'au 12 janvier 2013, a été fixé à 22,10 EUR et à 22,30 EUR en ce qui concerne le sous-plan mis en place pour les États-Unis.

Fin 2012, un nouveau plan de trésorerie à long terme a été développé parallèlement au plan d'options de souscription d'actions, à la fois pour les membres du GMC et pour tous les autres membres de l'équipe dirigeante (Leadership Team). Le nouveau plan de trésorerie à long terme permettra à la haute direction de piloter la mise en œuvre de la stratégie au moyen d'objectifs, ayant un impact indirect sur les performances durables de l'entreprise et l'évolution du cours de l'action. Tout comme c'est le cas pour le plan d'options de souscription d'actions, une prime en espèces liée à un plan de motivation à long terme n'est pas un droit acquis mais reste une décision discrétionnaire du Conseil d'administration. Le plan de trésorerie à long terme devrait permettre de réaliser notre repositionnement stratégique important et d'attirer/retenir les meilleurs talents grâce à une offre conforme au marché.

Le plan de trésorerie à long terme consiste en l'octroi sélectif individuel et unique d'une prime en espèces différée portant sur une période de 4 ans (2012-2015). Le versement aura lieu début 2016 en fonction de la réalisation de l'objectif 2015 de Tessengerlo Group, représentant la combinaison d'objectifs spécifiques liés aux unités d'exploitation fixés pour chaque dirigeant. La différence de performances oscille entre 0 % et 150 % à la date d'attribution (en fonction des performances, du potentiel et de l'impact sur les résultats de l'entreprise), et entre 0 % et 200 % à la date d'acquisition (en fonction des résultats du groupe/de l'unité d'exploitation). De plus, le versement est soumis à une condition d'emploi (il faut encore être en service fin 2015). Un calcul au prorata sera appliqué aux nouveaux membres qui rejoignent l'équipe dirigeante.

Pour les membres du GMC, y compris le CEO, l'objectif a été lié à la stratégie du groupe à long terme sur la base d'indicateurs clés de performance fondés sur les niveaux du ROCE et du REBITDA. L'octroi cible de la prime en espèces à long terme a été fixé à 200 000 EUR pour le CEO, à 100 000 EUR pour les membres du GMC ne résidant pas aux États-Unis et à 400 000 USD pour le membre du GMC résidant aux États-Unis, couvrant une période de 4 ans.

Autres éléments de la rémunération

Les membres du GMC (CEO inclus) bénéficient de différents avantages, tels qu'un plan de pension extralégal, un plan d'hospitalisation ou un plan d'assurance-vie, etc. également accordés aux membres de l'équipe dirigeante. En raison des différentes nationalités représentées au GMC, ces plans peuvent varier en fonction de la législation et de l'environnement concurrentiel au sein de chaque pays.

Les membres du GMC peuvent également bénéficier d'autres avantages comme une voiture de société ou une indemnité de représentation.

Le CEO et les membres du GMC participent à un plan de pension à "prestations déterminées" ou à "cotisations déterminées". Le plan à "cotisations déterminées" concerne les membres du GMC bénéficiant d'un contrat de travail belge prenant effet à partir du 1^{er} janvier 2008 inclus. Tous les membres du GMC bénéficiant d'un contrat de travail belge en vigueur avant le 31 décembre 2007 demeurent affiliés au plan à "prestations déterminées". Tous ces éléments de rémunération sont repris dans les tableaux ci-après ("Rémunération perçue en 2012"). Le membre américain du GMC participe à un plan 401K aux États-Unis.

Modifications de la politique de rémunération globale

Le Comité de nomination et de rémunération du 4 juin 2012 a conseillé l'émission d'un plan d'options de souscription d'actions sur un an, dans lequel le nombre de warrants octroyés était lié aux performances (REBITDA) et prévoyant une répartition cible de 210 000 options (warrants) afin d'améliorer la vision à long terme conformément à la loi du 6 avril 2010 relative à la gouvernance d'entreprise. Le 14 novembre 2012, le Conseil d'administration, suivant l'avis du Comité de nomination et de rémunération, a décidé d'émettre des options dans le cadre d'un tel plan d'options de souscription d'actions sur un an.

Ce plan couvre une période d'exercice de quatre ans au lieu de la période d'exercice de deux ans du plan précédent (Plan 2011).

Fin 2012, un nouveau plan de motivation à long terme destiné aux membres du GMC et de l'équipe dirigeante (2013-2015) a été soumis pour approbation au Conseil d'administration sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération.

Enfin, à mesure que le groupe acquiert une envergure mondiale, le groupe a lancé fin 2012 une étude comparative internationale sur la rémunération directe totale (salaire de base + rémunération variable à court terme + rémunération variable à long terme) du CEO et des membres du GMC, en définissant un groupe international d'entreprises similaires qui serviront de référence pour cette étude.

Début 2013, le Comité de nomination et de rémunération sera informé des résultats et discutera des prochaines étapes possibles.

Au moment de la publication, aucun autre changement n'est attendu au cours des deux prochaines années¹.

Rémunération perçue en 2012

CEO

Le tableau ci-dessous présente la rémunération annuelle brute perçue par le CEO en 2012 :

Éléments	Montants
Rémunération fixe (hors rémunération en tant qu'administrateur) ²	543 746 EUR
Rémunération variable (hors options) ⁵	245 562 EUR
TOTAL (en espèces)	789 308 EUR
Pension ³	74 913 EUR
Autres avantages ⁴	25 017 EUR

Rémunération brute perçue par le GMC (hormis CEO) en 2012

Éléments	Montants
Rémunération fixe ^{2/6}	2 032 802 EUR
Rémunération variable (hors options Tessenderlo) ^{5/6}	707 161 EUR ⁷
TOTAL ⁹	2 739 963 EUR
Pension ⁸	213 046 EUR
Autres avantages ⁴	147 927 EUR

Options sur actions (warrants) accordées aux membres du GMC

Les options sur actions accordées aux membres du GMC sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération. Le tableau ci-dessous indique le nombre d'options accordées à chaque membre du GMC en 2012, le nombre d'options perdues en 2012 (à l'expiration du délai d'exercice) et le nombre d'actions exercées en 2012.

Nom	Octroi 2012	Prix d'exercice	Valeur à l'octroi*	Nombre d'options expirées en 2012	Options exercées en 2012
Frank Coenen	34 000	22,10 EUR	142 120 EUR	0	0
Pol Deturck	13 000	22,10 EUR	54 340 EUR	0	0
Jan Vandendriessche	13 000	22,10 EUR	54 340 EUR	0	0
Albert Vasseur	13 000	22,10 EUR	54 340 EUR	0	0
Jordan Burns	17 000	22,30 EUR	71 060 EUR	0	0
Mel de Vogue	17 000	22,10 EUR	71 060 EUR	0	0
Jettie Van Caenegem	9 000	22,10 EUR	37 620 EUR	0	0
Rudi Nerinckx	9 000	22,10 EUR	37 620 EUR	0	0

*Valeur de 4,18 EUR par option, selon la méthode Black&Scholes au 6 novembre 2012. Les comptes établis selon les normes IFRS reposent sur la méthode Black&Scholes à la date finale d'acceptation (à savoir le 12 janvier 2013).

1 Informations conformément à l'art. 96, § 3, 2° d) du Code des sociétés.

2 Masse salariale totale en 2012 (en incluant l'impact des mécanismes d'ajustement légaux) – hors contributions de l'employeur à la sécurité sociale.

3 Plan à prestations déterminées : coût annuel estimé des services pour 2012 (selon les calculs d'un actuinaire).

4 Les autres avantages comprennent une couverture pour le décès, l'incapacité, les accidents du travail, l'imposition (4,40%) du plan de pension à contribution personnelle supplémentaire, des tickets-repas et une voiture de société. Tous ces avantages sont soumis aux mêmes conditions que pour les autres membres de l'équipe dirigeante (cadres supérieurs) et aux règles approuvées par les autorités fiscales belges en ce qui concerne les indemnités de représentation.

5 Hors contributions de l'employeur à la sécurité sociale - pécule de vacances exclus.

6 Taux de change adopté : 1 USD = 0,7579 EUR (pour toutes les conversions relatives à la rémunération globale de Jordan Burns aux États-Unis) - (en incluant l'impact des mécanismes d'ajustement légaux en 2012).

7 Certains membres ont converti leur rémunération variable en options de fonds, ce qui entraîne un report de paiement d'un an - valeur incluse.

8 Pour le type de plan de pension, voir la section Autres éléments de la rémunération, dernier paragraphe.

9 Eddy Vandembrielle, en tant que Directeur du groupe chargé de la gestion des risques, du contrôle et de l'audit internes, ne fait plus partie du GMC pour des raisons d'indépendance et rapporte directement au CEO.

Accords sur les indemnités de licenciement

Le contrat de travail des membres européens du GMC contient des clauses tenant compte de la part d'ancienneté acquise auprès d'employeurs précédents pour le calcul des indemnités de licenciement. Le contrat de travail du membre américain du GMC prévoit une indemnité de licenciement égale à un an et demi de salaire conformément aux pratiques habituelles pour ce niveau de fonction.

6.11 Principales caractéristiques du contrôle interne et du système de gestion des risques.

Structure de contrôle interne

Responsabilités

Le Conseil d'administration examine et approuve la mise en œuvre de la structure de contrôle interne et délègue au Comité d'audit la surveillance de l'efficacité du système de contrôle interne.

Le Comité d'audit est responsable de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace et surveille la réalisation de cet objectif.

La responsabilité ultime de la mise en œuvre du système de contrôle interne est déléguée au GMC.

Le contrôle interne, la gestion des risques et l'audit interne sont placés sous la responsabilité d'un directeur dépendant du CEO.

La direction des unités d'exploitation est responsable de la mise en œuvre du système de contrôle interne dans l'ensemble de l'unité d'exploitation et a tous pouvoirs pour déléguer ce processus à la direction locale des différentes entités.

Le comité de pilotage du contrôle interne, créé en 2012 et approuvé par le Conseil d'administration et le GMC, joue le rôle de facilitateur qui analyse l'état d'avancement et supprime ou rapporte au GMC tous les obstacles empêchant la mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace.

Les niveaux de contrôle interne sont adaptés aux risques résiduels acceptables pour la direction. L'objectif ultime est de réduire la probabilité de déclaration erronée dans les comptes financiers publiés par le groupe.

Champ d'application de la structure de contrôle interne

Tessengerlo Group a basé son système de contrôle interne sur la structure intégrée de contrôle interne du COSO, et la priorité sera accordée au contrôle interne de l'établissement des comptes financiers. Ce processus est conçu pour fournir des garanties raisonnables quant à la fiabilité des comptes financiers en atténuant les risques au moyen de contrôles établis au niveau du groupe, des entités, des processus et des systèmes TI généraux et d'une séparation des tâches.

Approche du système de contrôle interne

L'approche adoptée pour le système de contrôle interne comprend différentes étapes logiques, à savoir la définition du champ d'application, la conception de matrices des risques et de contrôle sur mesure pour les activités des sociétés, la documentation des processus, l'évaluation des activités de contrôle, l'évaluation des faiblesses du contrôle et la rédaction de rapports pour les directions locale et générale et le Comité d'audit.

Éléments livrables du système de contrôle interne

La documentation écrite de tous les processus (pour les plus grandes entités également les schémas de flux), la description détaillée des risques et des contrôles, l'analyse des écarts de contrôle et les plans de corrections sont disponibles à la fois au niveau local et au niveau du groupe. La documentation des contrôles généraux des systèmes TI et des problèmes de séparation des tâches ainsi qu'un manuel relatif au système de contrôle interne sont disponibles au niveau du groupe.

Surveillance et conformité

Le département d'audit interne se charge de tester la conformité au cours de ses contrôles de processus sélectionnés, et ces informations sont transmises à la direction locale, au GMC ainsi qu'au Comité d'audit.

Activités de contrôle interne en 2012

Les revues de contrôle interne qui ont démarré fin 2011 se sont achevées en 2012 au niveau des entités et du groupe.

Les nouvelles révisions effectuées en 2012 englobaient certains processus d'activités-clés ainsi que d'autres processus au niveau du groupe.

D'autres activités englobaient des analyses de la séparation des tâches relatives à des systèmes TI récemment convertis, l'évaluation et la mise en œuvre de considérations de contrôle interne sur de nouveaux systèmes de gestion.

Un travail d'évaluation basé sur les états financiers consolidés du premier semestre 2012 a servi de base au planning 2013 des revues de contrôle interne.

Tout au long de l'année 2012, le département Contrôle interne a continué de recevoir des questionnaires de conformité trimestriels de la part de la direction des unités d'exploitation. Dans ces questionnaires, les directeurs d'unité d'exploitation et les directeurs financiers certifient que leurs états financiers donnent une vue fiable de la valeur nette et de la situation financière de leurs unités d'exploitation et que toutes les déclarations nécessaires ont été faites. Cette certification comprend une déclaration relative au contrôle interne confirmant leur responsabilité en matière de conception, de documentation, de mise en œuvre et de maintenance d'un système de contrôle interne efficace.

Procédures de contrôle interne pour la préparation et le traitement des informations financières et comptables

Environnement de contrôle

La fonction financière est constituée de départements fonctionnels centralisés et du département de contrôle de chaque groupe d'activités. Les unités d'exploitation sont responsables du contenu de leurs états financiers et de leurs propres procédures de contrôle interne.

Information et communication

Le système d'information interne repose sur un logiciel de consolidation sophistiqué qui permet au groupe de produire les informations financières nécessaires pour gérer et contrôler les activités des unités d'exploitation. Toutes les procédures relatives à la sécurité et aux applications de cet outil de consolidation sont consignées dans des documents. Tous les responsables financiers ont accès, via le portail intranet, aux procédures et aux politiques du groupe, notamment aux règles comptables.

Activités de contrôle

Chaque groupe d'activités dispose d'un département financier et de contrôle responsable de la surveillance des performances des unités d'exploitation. Ces départements sont chapeautés par un département financier et de contrôle central chargé de coordonner et de contrôler toute la fonction financière au sein du groupe. Les principaux éléments du processus de révision des performances sont combinés pour former un processus de planification financière incluant un plan stratégique, un processus budgétaire, des prévisions trimestrielles actualisées et des clôtures mensuelles. Dans ce contexte, chaque unité d'exploitation prépare un rapport financier mensuel détaillé et une liasse de consolidation semestrielle complète.

Surveillance continue

Les principales procédures de contrôle de la préparation des informations financières au sein des filiales et du siège social du groupe font l'objet d'audits internes.

Le but de ces audits internes consiste, entre autres, à vérifier l'application effective des procédures de contrôle clés et la qualité des informations comptables et financières.

Système de gestion des risques d'entreprise (GRE)

Les risques constituent un aspect important et inévitable de la vie d'une entreprise. Au cours de ces dernières années, le groupe a développé et mis en œuvre un certain nombre de procédures destinées à gérer et à minimiser les risques le plus possible.

Pour réduire les effets du risque de crédit, le groupe a défini une politique de crédit en matière de requêtes d'extension de limites de crédit, de procédures d'approbation et de surveillance continue du risque de crédit. Le recouvrement d'une partie des créances en cours est en outre externalisé (affacturage).

Le groupe prépare régulièrement des prévisions à court et à long terme, afin de faire correspondre les ressources financières aux besoins prédéfinis. Il dispose également de plusieurs lignes de crédit.

Le groupe anticipe les fluctuations des prix de l'énergie par le biais d'une politique d'achats centralisée.

Le groupe assure la couverture de ses opérations en devises étrangères. Ses filiales sont également tenues de communiquer leur position nette en devises pour les montants facturés (clients, fournisseurs) au département trésorerie du groupe. Toutes les positions sont regroupées au niveau du groupe. Les balances nettes sont ensuite achetées ou vendues sur le marché. Les principaux outils utilisés à cet effet sont des opérations d'achat et de vente de devises au comptant suivies d'opérations de swap.

Les risques liés à l'exploitation, à la santé et à la sécurité sont contrôlés grâce à un système de gestion des risques de production et à une évaluation des risques liés à la sécurité, à l'environnement, à la production et à la qualité. Des mesures de contrôle des risques, comme l'entretien préventif, le stockage des pièces de rechange critiques et les procédures opérationnelles, ont été prises. Le risque est considéré comme une priorité pour toute construction de nouvelles installations ou rénovation d'installations existantes ; cela signifie que la limitation des risques et/ou la réduction des risques existants constituent une part essentielle de tout projet. Plusieurs filiales font également l'objet d'audits réalisés chaque année par une compagnie d'assurances externe en collaboration avec le département de gestion des risques. Au cours de ces visites, des actions préventives sont recommandées et mises en œuvre par le département de gestion des risques en vue de maintenir le niveau de sensibilisation aux risques. Une couverture d'assurance optimale a de plus été mise en place pour les risques opérationnels, les dommages matériels (y compris tous les aspects liés à l'interruption des activités sur tous les sites), ainsi que les dommages opérationnels ou autres.

Un processus de planification stratégique étendu a été mis en œuvre pour renforcer le contrôle des risques stratégiques du groupe en analysant en profondeur la stratégie, le développement et le contenu de chaque unité d'exploitation, ainsi que l'alignement de ces aspects sur la stratégie du groupe.

Le respect des lois et des règlements, plus particulièrement de la législation antitrust, est assuré par un programme de conformité antitrust et la désignation d'un responsable (Compliance Officer) chargé de fournir la formation nécessaire et de superviser la mise en œuvre du programme.

Une politique GRE est appliquée à l'ensemble du groupe et de toutes ses filiales dans le monde. Cette politique décrit l'organisation et les objectifs du système GRE, ainsi que ses responsabilités. Tessengerlo Group a opté pour une approche double en matière de gestion des risques : (i) d'une part, une mise en correspondance périodique des risques et des actions visant à les atténuer est effectuée pour obtenir un bon résumé des risques existants au sein d'une unité d'exploitation à un moment donné; (ii) d'autre part, de nouveaux risques et des risques accrus sont continuellement identifiés, via l'inclusion d'un chapitre sur les risques dans la prise de décisions des différents processus d'activités, puis les risques identifiés sont inclus dans la mise en correspondance des risques de l'unité d'exploitation concernée.

Pour que la gestion des risques fasse partie intégrante des opérations quotidiennes, une structure de gestion des risques a été déployée tant au niveau du groupe qu'au niveau de l'unité d'activités. Plus la gestion des risques se situe à un niveau élevé, plus la vision des risques est globale et plus l'accent est mis sur l'efficacité des systèmes appliqués pour gérer les risques. Plus la gestion des risques se situe à un niveau inférieur dans l'organisation, plus elle est centrée sur les risques individuels et aboutit à des mesures destinées à atténuer un risque spécifique. La structure de gestion des risques est développée autour de trois rôles différents : (i) les responsables des risques (directeur – direction de l'unité d'exploitation - GMC - Conseil d'administration) ; (ii) des groupes d'experts multidisciplinaires qui évaluent les risques et fournissent aux responsables des risques des conseils sur la manière de gérer ces derniers (conseils de risques au niveau des unités d'exploitation et du groupe, et Comité d'audit) ; et (iii) des coordinateurs de risques qui organisent les activités GRE et assurent le soutien des processus pour les responsables et les experts de risques (coordinateurs de risques au niveau de l'unité d'exploitation et du groupe). Une fois les risques existants identifiés dans les différentes unités d'exploitation et départements fonctionnels, plusieurs projets ont été lancés en vue d'améliorer l'évaluation de ces risques et de mettre en œuvre l'optimisation des risques. Le GMC et le Comité d'audit sont régulièrement tenus informés de l'état d'avancement de ces projets.

La mise en œuvre d'une politique de gestion de crise au sein du groupe a pour objectif d'harmoniser la gestion de crise à travers toutes les unités d'exploitation. Le département de gestion des risques est responsable de la coordination de cette politique au niveau du groupe et de la fourniture de conseils aux diverses entités en ce qui concerne la rédaction d'un plan de crise harmonisé et la clarification des responsabilités et des voies hiérarchiques.

La gestion des risques, le contrôle interne et l'audit interne sont dirigés par un seul directeur, ce qui permet à ces départements de mener leurs contrôles et leurs audits de manière plus réactive par rapport aux risques existants.

Règles en matière d'information privilégiée et de manipulation des marchés

Le chapitre 7 de la Charte expose les règles de la société en matière d'information privilégiée et de manipulation des marchés.

Le responsable de la conformité (Compliance Officer) est chargé de contrôler le respect des règles établies par la société en ce qui concerne l'information privilégiée et la manipulation des marchés. C'est également la personne de contact pour toutes les questions concernant l'application des règles.

À partir du 12 janvier 2012, Mr. John Van Essche, conseiller juridique, a été nommé Compliance Officer. Avant le 12 janvier 2012, la responsabilité de Compliance Officer était assumée par le Chief Legal Officer.

Audit externe

Le mandat de commissaire-réviseur du groupe, donné à la société KPMG (Klynveld, Peat Marwick Goerdeler) représentée par Ludo Ruysen, a été renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires du 1^{er} juin 2010 suite à un appel d'offres.

Le tableau ci-dessous présente le détail des honoraires payés par Tessengerlo Group à ses réviseurs au cours de l'année 2012:

(En millions EUR)	Audit	Matières liées à l'audit	Autre	Total
KPMG (Belgique)	0,4	0,0	0,1	0,5
KPMG (hors Belgique)	0,6	0,0	0,4	1,0
Total	1,0	0,0	0,5	1,5

Événements postérieurs à la clôture

Le 31 janvier 2013, le groupe a conclu la vente de ses activités de profilés en Europe continentale, connues sous la marque Profialis (segment d'activités "Systèmes de canalisations plastiques et Profilés") à OpenGate Capital, une société privée d'investissement internationale. L'opération s'est traduite par la cession de 100% des actions des sociétés suivantes : Profialis SA (Belgique), Profialis SAS (France), Profialis Kft (Hongrie), Profialis Sp.zo.o. (Pologne), Wymar Nederland BV (Pays-Bas) et Wymar Ukraine (Ukraine). Conformément à la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, les actifs et passifs de ce groupe destiné à être cédé ont été présentés en tant qu'actifs et passifs détenus en vue de la vente au 31 décembre 2012 (annexe 21 - Actifs non courants détenus en vue de la vente). La conclusion de cette vente n'aura pas d'impact significatif sur le compte de résultats de 2013.

Le 27 février 2013, le groupe a annoncé son intention de céder son segment d'activités "Compounds" (dans "Autres activités") à Mitsubishi Chemical Corporation. La transaction se traduirait par la vente des actions des entités juridiques Thermoplastiques Cousin Tessier SAS, CTS-Marvyflo SAS et Technicompound SAS (France), T.C.T. Polska Sp.zo.o. (Pologne) et CTS Automotive Compounds (Changsu) Co. Ltd. (Chine) Conformément à la norme IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, les actifs et passifs de ce groupe destiné à être cédé ont été présentés en tant qu'actifs et passifs détenus en vue de la vente au 31 décembre 2012 (annexe 21 - Actifs non courants détenus en vue de la vente).

Application de l'art. 523 du Code des sociétés

Plan de warrants 2012

Extrait des minutes du Conseil d'administration du 28 mars 2012

M. Frank Coenen indique aux autres directeurs qu'il est confronté à un conflit d'intérêts (au sens de l'art. 523 du Code belge des sociétés) relatif à l'approbation des principaux principes du plan de warrants 2012. Le conflit d'intérêts est le suivant : en tant que membre du GMC, M. Coenen bénéficie d'un tel plan de warrants. Le commissaire-réviseur sera informé de ces intérêts contradictoires. Conformément à l'article 523 du Code belge des sociétés, le directeur susmentionné ne participe pas à la délibération du Conseil d'administration relative à l'approbation des principes-clés du plan de warrants 2012 ni au vote qui s'y réfère.

Le Conseil d'administration décrit la nature de la décision comme suit : la décision se rapporte à l'approbation des principes-clés du plan de warrants 2012 (dont les principes seront soumis à l'assemblée générale des actionnaires pour approbation), qui peuvent se résumer comme suit :

Pour 2012, un plan de warrants et un sous-plan mis en place pour les États-Unis seront adoptés pour le Comité de direction du groupe (GMC) et l'équipe dirigeante (Leadership Team).

Ce nouveau plan est un plan sur un an.

Durée de la période d'exercice du plan : 7 ans (avec une période de blocage de 3 ans).

Le nombre de warrants créés pour la population admissible serait de 150 000 warrants maximum.

L'attribution se fera dans le contexte du capital autorisé.

Le Conseil d'administration déterminera le nombre de warrants qui seront attribués dans le cadre du capital autorisé en tenant compte de critères de performances de Tessenderlo Group. Ces critères seront proposés au Conseil par le Comité de nomination et de rémunération.

Le Conseil d'administration décide d'approuver à l'unanimité les principes-clés du plan de warrants 2012, tels que mentionnés ci-dessus (et tels que détaillés plus loin dans le présent document - annexe 8 - soumis au Conseil, dans la mesure où cela n'enfreint pas les principes susmentionnés). Le plan se justifie par le fait qu'il permet à l'entreprise de maintenir la loyauté et la motivation du GMC et de l'équipe dirigeante. Les conséquences patrimoniales pour l'entreprise sont les suivantes : les coûts du plan (estimés à environ 15 000 EUR) seront supportés par l'entreprise. Les minutes relatives à cette décision seront publiées dans leur totalité dans le rapport annuel.

Extrait des minutes du Conseil d'administration du 4 juin 2012

M. Coenen a indiqué aux autres directeurs qu'il était confronté à un conflit d'intérêts (au sens de l'art. 523 du Code des sociétés) dans le cadre de la décision suivante : la fixation des critères de performances relatifs au nombre de warrants à émettre. Le conflit d'intérêts réside dans le fait qu'il est bénéficiaire du plan de warrants. Le commissaire-réviseur sera informé de ce conflit d'intérêts. Conformément à l'article 523 du Code belge des sociétés, M. Frank Coenen ne participe pas à la délibération du Conseil d'administration relative à cette décision ni au vote à ce sujet.

M. Frank Coenen et M. de Vogüé quittent la réunion.

Premier extrait des minutes du Conseil d'administration du 14 novembre 2012

Plan de warrants 2012 - Rapport Conseil d'administration relatif à l'émission de warrants avec annulation du droit de préférence (art. 583 & 596 Jo 693 du Code belge des sociétés) - Art. 523 du Code belge des sociétés – conflit d'intérêts

M. Coenen indique aux autres directeurs qu'il est confronté à un conflit d'intérêts (au sens de l'art. 523 du Code des sociétés) concernant l'approbation du plan de warrants 2012. Le conflit d'intérêts réside dans le fait que cette résolution a trait à la rémunération de M. Coenen. Le commissaire-réviseur a été informé de ce conflit d'intérêts. Conformément à l'article 523 du Code belge des sociétés, M. Frank Coenen ne participe pas à la délibération du Conseil d'administration relative à l'approbation de ce plan de warrants ni au vote à ce sujet.

M. Coenen, M. de Vogüé et Mme Van Caenegem quittent la réunion. Le commissaire-réviseur a été informé du conflit d'intérêts de M. Coenen.

Le président du Comité de nomination et de rémunération fait état du débat qui a eu lieu au sein de son comité à ce sujet et explique les principaux éléments et conditions d'un tel plan :

Le plan concerne l'émission de 150 000 options sur actions ouvrant droit de souscrire à de nouvelles actions de Tessenderlo Chemie SA.

Les nouvelles actions sont émises dans les limites des pouvoirs du Conseil de prendre une telle décision dans le capital-actions autorisé.

Le prix de l'option sur action est fixé à 22,10 EUR.

La liste des bénéficiaires ainsi que l'attribution par bénéficiaire.

Le secrétaire du Conseil reçoit procuration pour déterminer le prix d'exercice du plan d'options de souscription d'actions pour les bénéficiaires des États-Unis.

Le Conseil estime qu'un tel plan de motivation lie directement la rémunération de la haute direction aux performances financières futures du groupe et que, dès lors, l'adoption du plan de warrants 2012 est justifiée.

Le coût du plan de warrants devrait avoir un impact sur le compte de résultats du groupe : le coût des warrants de la Tranche 2012 pour l'entreprise doit être comptabilisé, conformément aux paragraphes 14 et 15 des normes IFRS 2 sur la période d'acquisition des warrants. Étant donné qu'il n'y a aucune période de blocage, le coût, calculé conformément à la méthodologie Black&Scholes, sera comptabilisé à la date à laquelle les warrants sont acceptés par les bénéficiaires.

Au vu de ce qui précède, le Conseil décide d'adopter un rapport spécial relatif à l'émission de warrants dans le contexte du plan 2012 (rapport conforme aux art. 583 et 596 ainsi que 603 du Code des sociétés).

Le notaire est invité à la réunion dans le but d'établir par acte notarié les décisions du Conseil relatives au plan de warrants 2012. Une copie de l'acte notarié est jointe aux minutes de cette réunion.

Un extrait des minutes de cette décision sera publié dans son intégralité dans le rapport annuel

Deuxième extrait des minutes du Conseil d'administration du 14 novembre 2012

Plan de warrants 2012 et rémunération variable

Extrait des minutes du Conseil d'administration du 14 novembre 2012

(Extrait des minutes :)

[...]

-* Déclaration préliminaire *-

- Le Président fait la déclaration suivante :

1. Ordre du jour

Les points inscrits à l'ordre du jour en vue d'une discussion en présence du notaire sont les suivants :

- Décision d'émettre cent cinquante mille (150 000) warrants donnant droit chacun à souscrire une (1) nouvelle action de la société.
- Décision de supprimer, conformément aux art. 596 et 603 du Code des sociétés, le droit de souscription préférentiel accordé aux actionnaires en ce qui concerne cette émission de warrants.
- Établissement des conditions d'émission des warrants.
- Décision d'augmenter le capital social, sous condition préalable de l'exercice des warrants, à travers l'émission, au bénéfice exclusif des détenteurs de warrants, d'au maximum cent cinquante mille (150 000) nouvelles actions de même nature et procurant les mêmes droits et avantages que les actions existantes et les droits de souscription y afférents réservés uniquement aux détenteurs de warrants.
- Détermination de la liste des bénéficiaires et attribution des warrants aux bénéficiaires.
- Pouvoirs à accorder pour garantir l'application des décisions prises.

2. Invitation à la réunion

Une invitation à la réunion, comprenant l'ordre du jour, a été envoyée aux administrateurs le 5 novembre 2012.

3. Quorum

Le président constate qu'en raison de la présence ou de la représentation de la majorité des membres du Conseil d'administration, ce dernier peut valablement délibérer sur l'ordre du jour.

4. Capital autorisé

Le président a ensuite rappelé au Conseil les pouvoirs qui lui ont été attribués par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 7 juin 2011 en vertu de l'article 7, paragraphe 4, des statuts de la société l'autorisant à augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, à concurrence de quarante millions (40 000 000) EUR, exclusivement dans le cadre (i) d'une augmentation de capital réservée au personnel de la société ou de ses filiales, (ii) d'une augmentation de capital réalisée dans le contexte de l'émission de warrants accordés à certains employés de la société ou de ses filiales et, éventuellement, à certaines personnes ne faisant pas partie de la société ni de ses filiales, (iii) d'une augmentation de capital dans le contexte d'un dividende optionnel distribué soit directement sous forme d'actions, soit en espèces pouvant être utilisées pour souscrire des actions, le cas échéant moyennant une compensation en espèces, et (iv) d'une augmentation de capital réalisée par incorporation de réserves ou d'autres postes de capital en vue d'arrondir le montant du capital social à un nombre plus approprié.

Le président a par ailleurs fait référence au contenu de l'article 8 dernier paragraphe, des statuts de la société qui stipule que dans le contexte du capital autorisé, le Conseil d'administration, agissant dans l'intérêt de la société, peut décider de restreindre ou de supprimer le droit préférentiel des actionnaires existants, même si cette restriction ou cette suppression est effectuée au bénéfice d'une ou de plusieurs personnes qui ne sont pas employées de la société ou d'une ou plusieurs de ses filiales, dans la mesure où la loi le permet.

Le président a enfin rappelé au Conseil le contenu du rapport rédigé en exécution de l'article 604, paragraphe 3, du Code des sociétés en vue d'obtenir l'autorisation susmentionnée d'augmenter le capital et indiquant spécifiquement sous quelles conditions et dans quel but le capital autorisé peut être utilisé.

Rapports

Le président soumet au notaire soussigné le présent acte à joindre au rapport spécial du Conseil d'administration requis par les articles 583, 596 en conjonction avec 603 du Code des sociétés.

Le rapport préparé par les réviseurs en vue d'appliquer les mêmes décisions est également soumis au notaire soussigné.

Article 523

Le président annonce au Conseil que Frank Coenen, administrateur, lui a signalé qu'il détenait en sa qualité de bénéficiaire de la Tranche 2012 du plan de warrants susmentionné un intérêt financier en conflit avec les décisions indiquées concernant le plan d'options de souscription d'actions. En vertu de l'article 523 du Code des sociétés, cet administrateur s'abstient d'assister et de participer au vote sur les délibérations du Conseil concernant ces questions.

Décisions

Par conséquent et fort des pouvoirs qui lui ont été accordés en vertu de l'article 7 des statuts de la société, le Conseil d'administration, statuant à l'unanimité, prend les décisions suivantes :

Première résolution

Le Conseil décide d'approuver l'offre, aux dirigeants de Tessenderlo Chemie et de ses filiales, d'un maximum de cent cinquante mille (150 000) warrants donnant droit chacun à souscrire une (1) nouvelle action de la société.

Le plan ne comprend qu'une seule tranche, à savoir la Tranche 2012.

En application de l'article 596 en conjonction avec 603 du Code des sociétés, le Conseil a décidé de supprimer le droit préférentiel de souscription accordé aux actionnaires dans le contexte de la récente décision d'émettre des warrants au bénéfice des personnes figurant sur la liste qui lui a été soumise et qu'il a approuvée.

Le Conseil a décidé d'émettre les warrants sous réserve des conditions décrites dans son rapport et dans la brochure d'information et, plus particulièrement, des conditions ci-après :

a. Attribution

Les warrants sont octroyés gratuitement.

Les bénéficiaires sont des personnes employées en vertu d'un contrat de travail passé avec Tessenderlo Chemie SA ou l'une de ses filiales. Ces personnes ne peuvent souscrire cette tranche qu'à condition de ne pas avoir quitté Tessenderlo Group à la date de l'offre, quelle que soit la raison de leur départ.

Une liste nominative des personnes autorisées à participer à la souscription des warrants de la Tranche 2012 et à l'attribution d'un nombre déterminé de warrants doit être approuvée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nomination et de rémunération.

b. Offre

L'offre est valable à partir du 14 novembre 2012 (dénommée ci-après l'"offre"). Les bénéficiaires sont tenus de confirmer qu'ils acceptent l'offre et d'indiquer le nombre de warrants acceptés, et ce, au plus tard le 12 janvier 2013.

Les warrants qui ne sont pas acceptés durant la période d'offre sont considérés comme non existants.

c. Nature des warrants

Les warrants sont nominatifs et ne peuvent être transférés entre vifs.

d. Prix d'exercice des warrants

Les warrants donnent à leur détenteur le droit de souscrire de nouvelles actions qui seront émises par la société à un prix calculé en fonction de la méthode ci-dessous à la valeur la plus faible :

- soit au cours de clôture moyen de l'action de Tessenderlo Chemie SA sur le NYSE Euronext Bruxelles durant une période de trente jours précédant l'offre,
- soit au dernier cours de clôture de l'action de Tessenderlo Chemie SA sur le NYSE Euronext Bruxelles avant la date de l'offre.

Le prix d'exercice réel des warrants s'élève à vingt-deux euros et dix cents (22,10 EUR). Le prix d'exercice des warrants sera, pour certains participants qui ne sont pas résidents belges, égal à un prix d'exercice conforme à la législation sur les plans d'options sur actions en vigueur dans leur pays respectif, à condition que ce prix d'exercice soit aussi proche que possible du prix d'exercice appliqué en vertu du plan actuel.

Pour les résidents des États-Unis, le prix d'exercice est égal au cours de l'action de Tessenderlo Chemie SA à la clôture des activités le jour de l'offre.

Le prix d'exercice réel des warrants pour les résidents des États-Unis, calculé selon la méthode définie ci-dessus, sera établi le 14 novembre 2012 (après clôture bourse) par le secrétaire du Conseil d'administration.

Lorsque les opérations dont il est fait référence au paragraphe 3.4 de la brochure d'information ont un impact négatif sur le prix d'exercice des warrants, ce prix sera modifié dans la mesure nécessaire afin de protéger les intérêts des détenteurs de warrants, selon la manière habituelle dans de telles circonstances.

Toute modification des conditions et accords pour l'exercice des warrants sera communiquée de manière appropriée aux bénéficiaires concernés. Aucun ajustement du prix d'exercice ne sera par contre effectué si cet ajustement serait inférieur à 1% du prix d'exercice en vigueur.

En cas d'ajustement, le nouveau prix d'exercice sera arrondi au multiple le plus proche de 0,10 EUR. La différence entre le prix de souscription et la valeur nominale de l'action émise constitue une prime d'émission qui sera enregistrée comme le prévoit l'article 7, paragraphe 3, des statuts de la société.

e. Période d'exercice des warrants

Pour bénéficier du taux réduit de 10% au lieu de 20% d'avantage en nature (pour les participants qui sont résidents belges), couplé à l'acceptation des warrants, les options ne peuvent être exercées avant la fin de la troisième année civile suivant l'année dans laquelle l'offre a eu lieu. Donc, l'exercice des droits de souscription pourra s'effectuer à compter de la quatrième jusqu'à la septième année incluse qui suit l'année de l'offre, soit à partir de 2016 jusqu'en 2019 inclus. Chaque année, les périodes d'exercice des droits de souscription seront ouvertes à partir du cinquième jour ouvré bancaire qui suit l'approbation des comptes annuels par l'assemblée générale des actionnaires jusqu'au quinzième jour ouvré bancaire avant la fin de chacune des années calendrier concernées (la durée maximum des warrants devrait toujours être prise en compte, le cas échéant). Même durant cette période, les options de souscription ne pourront pas être exercées pendant les périodes fermées et, le cas échéant, pendant les périodes occasionnelles d'interdiction (conformément à la Charte de gouvernance d'entreprise de Tessenderlo Chemie SA). Cette interdiction vise notamment la période de 30 jours calendrier qui précède la publication des résultats du groupe jusqu'au jour même de leur publication.

f. Modalités d'exercice des warrants

La demande écrite d'exercice des warrants doit être adressée à la société durant les périodes d'exercice prévues. Le paiement du prix des actions doit être effectué sur le compte bancaire ouvert à cet effet.

g. Nouvelles actions

La création et la fourniture de nouvelles actions auront lieu après l'adoption de l'augmentation de capital par acte notarié, en fonction de la demande du souscripteur et dans les limites prévues par la loi, sous forme de titres dématérialisés.

Les nouvelles actions donnent droit aux dividendes pour l'année comptable durant laquelle l'exercice du warrant a été effectué.

h. Condition suspensive

L'émission de droits de souscription doit être soumise à la condition suspensive de leur acceptation par les bénéficiaires.

i. Taxes, frais et contributions

Les taxes, frais et contributions payables en contrepartie de cette opération, ou d'opérations qui en résultent directement ou indirectement, sont à la charge du bénéficiaire.

Deuxième résolution

Sous réserve de l'exercice préalable des warrants dont l'émission vient d'être décidée, le Conseil a décidé d'augmenter le capital social au maximum (751 912,80 EUR) à travers l'émission d'un maximum cent cinquante mille (150 000) nouvelles actions de même nature et ouvrant les mêmes droits et avantages que les actions existantes et dont la souscription est exclusivement réservée aux détenteurs de warrants.

Troisième résolution

Le Conseil établit la liste des bénéficiaires et alloue les warrants aux bénéficiaires figurant sur la liste jointe en annexe au présent document.

Quatrième résolution

Le Conseil décide d'accorder au secrétaire du Conseil d'administration tous les pouvoirs en vue de déterminer le prix d'exercice de ces warrants pour les résidents des États-Unis, sur base des critères établis par le Conseil.

Le Conseil décide d'accorder tous les pouvoirs à tout administrateur actuel ou futur de la société et/ou au secrétaire du Conseil d'administration de la société, avec le droit d'agir conjointement ou séparément et de transférer lesdits pouvoirs en vue :

- a. d'appliquer les résolutions passées, y compris l'exécution de l'augmentation de capital, et de s'assurer que les conditions requises par le Conseil pour la finalisation ont été remplies ;
- b. b) en vertu de l'article 591 du Code des sociétés, d'enregistrer le nombre de nouvelles actions émises, leur état de paiement complet, la réalisation correspondante de l'augmentation de capital et l'amendement subséquent des statuts de la société.

[...]

(Extrait du rapport :)

[...]

Pendant la durée du plan, l'exercice complet des warrants de la Tranche 2012 peut aboutir, pour les actionnaires existants, à une dilution financière maximale de 0,07% pour les actionnaires existants, à une dilution en termes de droit au bénéfice et de droit de vote de 0,49% et à une dilution de 1,16 %

sur les fonds propres, en tenant compte du nombre de titres en circulation au 14 novembre 2012.
[...]

Rémunération du CEO pour ses performances en 2011

Extrait des minutes du Conseil d'administration du 15 février 2012

Frank Coenen signale qu'il a un conflit d'intérêts direct de nature patrimoniale dans le cadre de la mise en œuvre des décisions prises par le Conseil à propos de l'ensemble de sa rémunération.

M. Frank Coenen et M. Rudi Nerinckx quittent la réunion et ne prennent pas part au débat à ce sujet.

Après discussion et débat, le comité de nomination et de rémunération formule la recommandation suivante au Conseil :

- a. approuver un bonus équivalant à 150,30 % à appliquer sur la partie variable de la partie fixe de la rémunération (50 %) ou un bonus d'un montant de 403 042 EUR ;
- b. ne pas augmenter la rémunération totale fixée sauf pour l'indexation conformément à la loi belge sur le travail.

La résolution précitée a été approuvée à l'unanimité.

[...]

Pour plus de détails sur la rémunération du CEO, veuillez vous référer au rapport de rémunération.

Information requise par l'article 34 de l'Arrêté royal du 14 novembre 2007

Selon l'article 34 de l'Arrêté royal du 14 novembre 2007, Tessenderlo Chemie SA est tenu de publier dans le rapport de gestion une liste, accompagnée des explications correspondantes, contenant certains éléments stipulés dans ledit Arrêté Royal et susceptibles d'avoir une influence sur une éventuelle offre publique d'achat. Ces informations sont incluses dans le présent document.

Conformément à la disposition stipulée dans le Code belge des sociétés, les actions émises au bénéfice du personnel de Tessenderlo Group ne sont pas transférables durant une période de cinq ans à partir de leur date de souscription.

Le Conseil d'administration peut, sans décision préalable de l'assemblée générale et pour une durée ne pouvant excéder trois ans à partir de la publication au Moniteur belge de la résolution de l'assemblée générale du 11 mai 2011, obtenir par acquisition ou échange, direct ou indirect, des actions de Tessenderlo Chemie SA, des certificats de partage de bénéfice, ou des certificats relatifs à un tel partage, si cela s'avère nécessaire pour protéger la société contre des dommages imminents et graves. Le Conseil d'administration a également été autorisé à procéder à des augmentations de capital dans le contexte du capital autorisé et dans le cadre d'un dividende optionnel ; comme une telle augmentation de capital ne peut survenir sans limitation ou annulation du droit de préférence des actionnaires, elle pourrait théoriquement être réalisée lors d'une offre publique d'achat et avoir un impact sur cette dernière.

Tessenderlo Chemie SA est partie aux contrats ci-dessous qui entrent en vigueur, sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de Tessenderlo Chemie SA à la suite d'une offre publique d'achat :

- La convention portant sur des facilités de crédit, exécutée le 26 février 2010 (ainsi amendée le

20 décembre 2010 et amendée puis reformulée le 28 avril 2011) pour un montant maximum de 450 millions EUR entre, notamment, Tessenderlo Chemie SA, en tant que Société, Garant et Emprunteur, Tessenderlo Finance SA et Tessenderlo NL Holding BV, en tant que Garants et Emprunteurs, certaines filiales de Tessenderlo Chemie SA, en tant que Garants, Commerzbank Aktiengesellschaft, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank SA, Fortis Bank NV/S.A., ING Bank NV et KBC Bank NV, en tant qu'Arrangeurs principaux mandatés, ING Bank NV, en tant qu'Agent de facilité et Agent de crédit de sécurité, et KBC Bank NV, en tant que Banque d'émission (ci-après, la "Convention de crédit") : selon les conditions de cette convention, tout changement de "contrôle" de Tessenderlo Chemie SA peut entraîner l'annulation partielle ou totale des facilités de crédit et, par conséquent, l'obligation pour Tessenderlo Chemie SA de rembourser une partie ou la totalité des fonds prêtés conformément à la convention de crédit et de fournir une couverture totale en espèces pour la totalité ou une partie des lettres de crédit alors en circulation du fait de la convention ; pour les besoins de la convention de crédit, le "contrôle" de Tessenderlo Chemie SA signifie la détention directe ou indirecte de plus de 50 pour cent des droits de vote au sein de la société. La clause de changement de contrôle décrite ci-dessus a été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires de Tessenderlo Chemie SA le 1^{er} juin 2010 et à nouveau le 7 juin 2011 (en raison de l'amendement et de la reformulation de la convention de crédit) et une copie de cette résolution a été déposée au greffe du tribunal de commerce dans les plus brefs délais ;

- Le prospectus de Tessenderlo Chemie SA, daté du 25 octobre 2010, concernant l'émission d'obligations prioritaires non garanties dues le 27 octobre 2015 pour un montant de 150 millions EUR : en vertu des conditions de ces obligations, un "changement de contrôle" de Tessenderlo Chemie SA accorde à chaque détenteur d'obligations le droit d'obtenir de Tessenderlo Chemie SA le remboursement de ses obligations sous réserve de la présentation d'une notification d'exercice d'option de vente en cas de changement de contrôle. Si, à la suite d'un tel changement de contrôle, les détenteurs d'obligations présentent des notifications d'exercice d'options de vente portant sur au moins 85 pour cent du montant principal agrégé des obligations alors en circulation, Tessenderlo Chemie SA peut rembourser la totalité des obligations en circulation. Pour les besoins de la clause de changement de contrôle décrite ci-dessus, un "changement de contrôle" est censé survenir dès qu'une personne quelconque fait, à tous les actionnaires de Tessenderlo Chemie SA autres que l'offrant et/ou des parties agissant de concert, une offre visant à acquérir une majorité ou la totalité du capital social ordinaire émis de Tessenderlo Chemie SA et que l'offrant a acquis ou, à la suite de la publication des résultats de ladite offre par l'offrant, est en droit d'acquérir à la suite de ladite offre, après cette dernière, des actions ordinaires ou des droits de vote de Tessenderlo Chemie SA lui assurant la propriété directe ou indirecte de plus de 50 pour cent des droits de vote de Tessenderlo Chemie SA. La clause de changement de contrôle décrite ci-dessus a été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires de Tessenderlo Chemie SA le 7 juin 2011 et une copie de cette résolution a été déposée au greffe du tribunal de commerce dans les plus brefs délais ;

- Modalités et conditions de l'emprunt obligataire avec warrants émis dans le cadre du plan 2002-2006 et modalités et conditions des warrants émis dans le cadre du plan 2007-2011, du plan 2011 et du plan 2012 de Tessenderlo Chemie SA : selon les conditions mentionnées ci-dessus, les détenteurs de warrants ont le droit d'exercer leurs warrants avant leur date d'exercice normale en cas d'opérations ayant un impact significatif sur la structure de l'actionnariat. Ce paragraphe concerne également toute offre publique d'achat d'actions de Tessenderlo Chemie SA ou toute autre forme de prise de contrôle ou de fusion impliquant une redistribution de titres. Un tel exercice avant la date prévue autorise les détenteurs de warrants à prendre part aux opérations susmentionnées aux mêmes conditions que les actionnaires existants. Il y avait, au 31 décembre 2012, 1 293 469 warrants en circulation. Les clauses décrites ci-dessus ont été approuvées par l'assemblée générale des actionnaires de Tessenderlo Chemie SA et une copie de cette résolution a été déposée au greffe du tribunal de commerce dans les plus brefs délais.

Politique en matière de dividendes

La politique en matière de dividendes n'a subi aucun changement : Tessenderlo Group a pour objectif de maintenir un dividende brut par action stable, indépendamment des résultats de l'année financière tout en tenant compte de la situation financière du groupe.

Pour l'année financière 2012, un dividende brut par action de 1,3333 EUR (en ligne avec celui de l'année dernière) sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires du mois de juin 2013.

Information requise par l'article 96, § 2, 2° du Code des sociétés

(Dérogations au Code belge de gouvernance d'entreprise 2009)

La composition du Conseil d'administration vise à réunir des individus complémentaires en termes de compétences, d'expérience et de connaissances entrepreneuriales. Au vu des mandats actuels, il s'avère toutefois que cette composition ne respecte pas totalement les dispositions du Code relatives à la diversité des genres (dérogation à la disposition 2.1 du Code de gouvernance d'entreprise). Aujourd'hui, en raison du réalignement stratégique en cours, la priorité a été accordée à la continuité. La nomination, lors de l'assemblée des actionnaires du 7 juin 2011, de Mme Dominique Damon au poste d'administratrice indépendante constitue un progrès en matière de diversité des genres.

L'actuel président du Conseil d'administration est l'ancien CEO de la société (dérogation à la disposition 4.7 du Code de gouvernance d'entreprise). En raison du réalignement stratégique en cours, on a accordé la priorité à la continuité. Le président du Conseil d'administration bénéficie encore, en raison de son ancienne fonction de CEO, de certains avantages en nature comme l'usage d'une voiture de société et d'un téléphone portable (dérogation à la disposition 7.7 du Code de gouvernance d'entreprise).

Il n'existe actuellement aucune procédure formelle d'évaluation des administrateurs individuels (dérogation à la disposition 4.13 du Code de gouvernance d'entreprise). La société estime que l'évaluation individuelle des administrateurs n'est possible que si le processus d'évaluation est confié à une entreprise externe, solution qui n'a pas été retenue. La société est toutefois convaincue que l'évaluation formelle du Conseil d'administration, au moyen d'un questionnaire standard établi par Guberna (Institut belge des administrateurs) et décrit à la section Activités du conseil d'administration, est suffisante pour garantir une contribution active et adéquate de chacun de ses membres.

Bruxelles, 26 mars 2013

Le conseil d'administration

Frank Coenen
Administrateur-CEO

Gérard Marchand
Président du conseil d'administration