

RAPPORT DE GESTION UMICORE – EXERCICE 2012

Umicore
Rue du Marais 31
1000 Bruxelles

Aux actionnaires,

Conformément aux obligations légales et statutaires en vigueur, nous vous faisons rapport sur l'exécution de notre mandat au cours de l'exercice clôturé le 31 décembre 2012 et soumettons ledit rapport à votre approbation.

1. RESULTAT ET ETAT DE LA SOCIETE

1.1. COMPTE DE RESULTATS

1.1.1. RESULTAT

L'exercice social 2012 se clôture par un bénéfice net après impôts de 146.723 KEUR, comparé à un bénéfice de 156.153 KEUR pour l'exercice précédent. Ceci représente une diminution de 9.340 KEUR se répartissant comme suit :

Résultat	31/12/2012	31/12/2011	Delta
Résultat d'exploitation	159.559	158.920	639
Résultat financier	-15.407	12.976	-28.383
Résultat courant avant impôts	144.152	171.896	-27.744
Résultat exceptionnel	2.549	-16.938	19.488
Résultat de l'exercice avant impôts	146.701	154.958	-8.257
Impôts sur le résultat	22	1.195	-1.173
Résultat net de l'exercice	146.723	156.153	-9.430

1.1.2. RESULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation est resté stable, montrant un résultat de 159.559 KEUR pour l'exercice 2012 comparé à 158.920 KEUR en 2011, ce qui représente une augmentation de 639 KEUR.

1.1.3. CONTEXTE ECONOMIQUE PAR ACTIVITE

A. RECYCLING

Les revenus du segment Recycling ont progressé en 2012 par rapport à 2011. Les volumes traités ont légèrement progressé par rapport à 2011 ce qui a contribué à la meilleure performance. Le contexte d'approvisionnement général est resté favorable.

Les niveaux d'activité élevés dans le secteur des métaux non-ferreux ont permis à l'activité d'optimiser son alimentation en résidus provenant de ces secteurs. Dans l'ensemble, plus de résidus ont été traités avec un accroissement de l'approvisionnement provenant du secteur de raffinage des métaux précieux. Aussi les volumes de déchets électroniques ont également augmenté comparé à l'année précédente. L'approvisionnement des catalyseurs automobiles et industriels est en léger recul, tandis que les volumes de catalyseurs industriels traités ont augmenté.

En général, les prix moyens des métaux précieux sont restés relativement stables étant donné que l'activité avait couvert une part importante de la composante liée aux prix des métaux dans ses bénéfices et flux de trésorerie par l'entremise de contrats à long terme. Les prix sécurisés plus élevés ont compensé la légère diminution des prix au comptant. Les prix de plusieurs métaux précieux tels que le tellure, le sélénium et l'indium ont nettement baissé, un recul principalement imputable au tassement de la demande pour des applications de pointe.

L'usine pilote UHT a testé le recyclage de batteries et d'autres matériaux potentiellement recyclables et a également été utilisée pour des développements technologiques. La majeure partie des volumes actuellement traités est constituée de batteries rechargeables portables. L'apport de batteries de véhicules électriques reste limité, mais commence à augmenter puisque la première génération de batteries arrive en fin de vie. En 2012 Umicore a conclu avec Toyota un contrat pour le recyclage de ces batteries en Europe. Les composants complexes récupérés dans le centre de démantèlement à Maxton, North Carolina, sont également traités dans l'usine UHT à Hoboken.

B. ENERGY MATERIALS

Les revenus de ce segment ont enregistré une légère augmentation. L'EBIT récurrent a été réduit suite au ralentissement économique et aux conditions défavorables dans certains marchés finaux.

Les revenus de Rechargeable Battery Materials ont bien progressé par rapport à 2011. Les volumes de vente ont augmenté significativement, ce qui peut être attribué largement à la demande croissante de matériaux cathodiques utilisés dans les appareils électroniques portables, tels que les tablettes et smartphones. La demande de matériaux utilisés dans des appareils portables d'entrée de gamme est restée mitigée et les prix ont souffert à cause de la forte concurrence propre à ce segment. La demande globale pour des applications automobiles a légèrement augmenté par rapport à l'année dernière.

Les revenus de la business unit Cobalt & Specialty Materials ont reculé par rapport à l'année passée. L'augmentation de l'activité de recyclage a contrasté avec le ralentissement observé sur plusieurs marchés.

Les revenus de la business line Ceramics & Chemicals ont diminué d'année en année, expliqué par le ralentissement économique ayant touché la plupart des marchés finaux. Une pression sur les volumes combinée avec une consommation réduite a résulté en une diminution des primes. La demande de composés à base de nickel en général a diminué impactée par moins de demandes du marché des batteries. Umicore a néanmoins réussi à sauvegarder ses volumes. Les volumes de vente de produits à base de cobalt sont restés

stables comparé à 2011. Les activités continuent à tirer parti du succès de ses réseaux de distribution bien établis.

Les volumes de vente de poudres de cobalt de la business line Tool Materials ont reculé comparé au niveau atteint en 2011. Cette activité a été influencée par une demande plus faible dans les secteurs de l'automobile et de la construction. Les marges ont souffert de la concurrence effrénée.

Durant l'exercice, les services de recyclage et de raffinage du cobalt et du nickel ont à nouveau atteint un niveau de production élevé. Cependant le prix inférieur du cobalt et du nickel a érodé les marges de raffinage.

Les résultats de la business unit Electro-Optic Materials ont reculé en glissement annuel. La progression de la demande d'applications LED a contrasté avec le recul de la demande issue du secteur photovoltaïque. Les ventes de cellules solaires spatiales ont baissé face à la réduction du nombre de programmes de lancement de satellites. La demande dans le domaine des applications terrestres a commencé à ralentir au début de 2012. L'introduction de technologies plus modernes a été nettement impactée par la pénétration rapide de panneaux solaires très bon marché. Cette situation a entraîné un quasi-arrêt des commandes de photovoltaïque à concentrateur au second semestre.

Chez Optics Blanks, comme en 2011, la demande de flans en germanium s'est nettement tassée, en raison de la diminution rapide du nombre de programmes publics. Cette évolution a eu un impact à la fois sur les volumes et sur les primes. Les volumes de vente de produits finis d'optique infrarouge ont légèrement augmenté en comparaison à l'année précédente, essentiellement grâce à la demande de technologies infrarouges basées sur le GASIR. Les ventes de tétrachlorure de germanium ont bien augmenté, principalement alimentées par les projets de réseaux de fibre optique en Chine.

C. PERFORMANCE MATERIALS

En ce qui concerne l'activité Zinc Chemicals, malgré un tassement de la demande sur la plupart des marchés, les revenus ont été en grande partie conformes à ceux de 2011. Les prix sont restés sous pression et la contribution des activités de recyclage a été moindre.

Dans les activités de Fine Zinc Powders les volumes de ventes ont diminué, influencés par une demande plus réduite de pigments pour peintures anticorrosion sur le marché européen, lié au faible niveau des investissements industriels. Les livraisons de produits Zinc Oxide ont également baissé par rapport à l'année dernière. Les ventes de produits destinés au secteur chimique ont atteint le même niveau que l'année précédente, tandis que les ventes de produits destinés aux applications cosmétiques ont poursuivi leur croissance.

Une disponibilité plus faible de matériaux de recyclage a impacté négativement les marges de l'activité de recyclage, influencée par une diminution d'activité dans l'industrie de galvanisation et des prix du zinc plus faibles.

Chez Zinc Battery Materials les volumes de vente de poudres utilisées dans les batteries primaires ont baissé significativement suite à une chute globale de la demande ajoutée au contingentement de la production chez les clients. La forte concurrence sur le marché des batteries a aussi mis les marges sous pression.

Pour l'activité Building Products les résultats étaient affectés par un recul des volumes de vente d'une année à l'autre. Les volumes sur le marché au Benelux ont mieux résisté au premier semestre, mais ont connu un ralentissement de la demande au second.

D. CORPORATE

Les frais globaux de l'entreprise sont restés au même niveau qu'en 2011.

1.1.4. RESULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'élève à -15.407 KEUR comparé à un profit de 12.976 KEUR à la fin de l'année 2011, soit une fluctuation de -28.383 KEUR. Cette variation s'explique comme suit:

Les revenus des dividendes en 2012 (74.666 KEUR) ont diminué comparé à 2011 (111.255 KEUR), soit une diminution de 36.589 KEUR. Cette diminution de dividendes provient essentiellement de a) Umicore International et Umicore Korea qui ont distribué moins de dividendes que l'année dernière et b) Umicore Engineering et les sociétés holdings allemandes Umicore qui n'ont distribué aucun dividende en 2012. Les dividendes les plus importants venaient d'Umicore International et Umicore France.

Les charges d'intérêts sont en diminution de 6.055 KEUR (91.381 KEUR en 2012 par rapport à 97.436 KEUR en 2011), traduisant des taux moyens d'intérêts plus faibles et l'effet d'un niveau moyen d'endettement légèrement plus bas.

Le résultat financier comprend également un montant positif de 2.207 KEUR relatif à la reprise d'une réduction de valeur comptabilisée les années précédentes sur les prêts à Umicore South Africa. Ces prêts ont été convertis en capital au courant du premier semestre 2012 (voir également impact sur le résultat exceptionnel § 1.1.5 ci-dessous).

Les autres profits et charges financiers comprennent principalement les résultats de change et de frais divers tels que les charges bancaires et les escomptes financiers sur factures de vente.

1.1.5. RESULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel 2011 s'élève à 2.549 KEUR et inclut les éléments suivants :

Le profit exceptionnel comprend un gain de 46.366 KEUR réalisé sur la vente des actions détenues dans Umicore Financial Services à Umicore International. De plus un résultat positif de 5.461 KEUR a été comptabilisé sur la contribution en nature à la joint venture beLife.

D'un autre côté des réductions de valeur ont été enregistrées sur base de la valeur des fonds propres de ces participations pour les actifs financiers suivants : Umicore USA Inc., Umicore France, Umicore Argentina, Umicore Australia Ltd et Umicore Specialty Materials Brugge.

La valorisation des actions Nyrstar au prix du marché à la fin de l'année (4.49 EUR/action) comparé à un taux de clôture de 6.10 EUR/action fin d'année passée a fait qu'une réduction de valeur a été comptabilisée pour un montant de 7.594 KEUR.

Une réduction de valeur a été prise sur la participation dans Umicore South Africa suite à la conversion des prêts en capital (2.619 KEUR) (voir ci-dessus § 1.1.4 Résultat financier)

1.1.6. IMPOTS SUR LE RESULTAT

Le résultat d'impôts s'élève seulement à 22 KEUR : les précomptes non récupérables étrangers sont presque complètement compensés par le crédit d'impôt R&D.

1.1.7. AFFECTATION DU RESULTAT

Compte tenu du bénéfice de l'exercice de 146.723 KEUR, du bénéfice reporté de 453.945 KEUR, des dotations et reprises imputées à la réserve indisponible pour les mouvements intervenus en 2012 sur les actions propres pour un montant total de 26.881 KEUR et l'acompte sur dividende de 55.884 KEUR payé en septembre 2012, le bénéfice à affecter s'élève à 571.665 KEUR.

Le conseil d'administration d'Umicore proposera à l'assemblée générale ordinaire un dividende brut de 1,00 EUR par action ; le paiement tiendra compte de l'acompte sur dividende de 0,50 EUR/action déjà distribué en septembre 2012.

1.2. BILAN

1.2.1 MOUVEMENTS DU CAPITAL ET PRIMES D'EMISSION

Il n'y a pas eu de mouvements du capital ni des primes d'émission en 2012.

1.2.2. ACTIONS PROPRES

La valeur des actions propres a diminué, passant de 246.141 KEUR au 31 décembre 2011 à 219.259 KEUR au 31 décembre 2012. Cette diminution de 26.882 KEUR s'explique comme suit :

Actions propres	Nombre	KEUR
Solde au 01/01/2012	9.243.938	246.141
Exercices d'options et attribution d'actions gratuites : 01/12 - 12/12	-1.130.450	-26.882
Achats d'actions propres	0	0
Solde au 31/12/2011	8.113.488	219.259

1.2.3. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les investissements en 2012 dans des immobilisations incorporelles concernent principalement la capitalisation de coûts de recherche et de développement (+18.516 KEUR), ainsi que la comptabilisation de droits d'émission CO2 accordés (+677 KEUR).

1.2.4. INVESTISSEMENTS IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Des investissements dans des immobilisations corporelles ont été enregistrés pour un montant total de 55.009 KEUR. Les investissements les plus importants ont été réalisés sur les sites d'Hoboken (41.415 KEUR) et d'Olen (7.286 KEUR).

A Hoboken la première phase de la remise à neuf et de l'expansion des installations d'échantillonnage s'est achevée et devrait être opérationnelle au début de 2013. Les investissements dans une nouvelle station d'épuration des eaux biologiques et la nouvelle installation de purification de gaz progressent comme prévu. Les investissements pour le contrôle des émissions ont continué.

Les investissements principaux à Olen concernent l'installation d'un nouveau sécheur et le revamping de la ligne de déminéralisation dans l'usine de cobalt.

Sur le site d'Angleur l'implémentation du programme d'investissements s'est poursuivie. Plusieurs adaptations ont été réalisées au nouveau fourneau afin d'augmenter la flexibilité et d'améliorer l'ergonomie. Des investissements ont été faits pour renouveler le réseau d'électricité. A Vilvorde les investissements se sont focalisés sur l'amélioration de la sécurité.

1.2.5. IMMOBILISATIONS FINANCIERES

La valeur des immobilisations financières a augmenté de 34.974 KEUR. Les mouvements principaux peuvent être détaillés comme suit :

Le capital d'Umicore International a été augmenté de 274.404 KEUR (prime d'émission inclus) afin de permettre à Umicore International de financer l'acquisition des actions restantes d'Umicore Financial Services.

La vente des actions détenues dans Umicore Financial Services a diminué la valeur comptable des immobilisations financières de 201.834 KEUR.

Des augmentations de capital ont été réalisées dans Umicore Argentina et Umicore South Africa, la dernière par la conversion de prêts en capital. Umicore France a diminué son capital et un acompte sur liquidation a été reçu d'Umicore Finance UK.

Finalement des ajustements de valeur enregistrés sur les actions Nyrstar et sur les participations détenues dans Umicore USA Inc., Umicore France, Umicore Argentina, Umicore Australia Ltd et Umicore Specialty Materials Brugge ont diminué la valeur des actifs. La conversion de prêts en capital dans Umicore South Africa a également été compensée par la comptabilisation d'une réduction de valeur (voir ci-dessus).

1.2.6. INVENTAIRES

La valeur totale des inventaires à fin décembre 2012 s'élève à 465.396 KEUR, soit une diminution de 101.112 KEUR comparée à la fin 2011.

Suite au changement des délais de paiement de certains contrats d'achat pour Recycling, les paiements d'acomptes sur inventaires ont été réduits considérablement. De plus la valeur de l'inventaire métal a diminué, principalement lié à des impacts de prix et de volumes pour l'argent et l'or.

1.2.7. CREANCES A UN AN AU PLUS

Les créances à un an au plus ont diminué pour passer de 508.993 KEUR fin décembre 2011 à 259.282 KEUR à fin décembre 2012, soit une variation de -249.711 KEUR, influencée par une diminution des créances commerciales (-6.861 KEUR – impact d'un chiffre d'affaires plus bas au dernier trimestre 2012) et une diminution des dépôts auprès d'Umicore Financial Services (-242.811 KEUR étant l'impact de netting de dépôts et emprunts à court terme ; une décision de présentation qui reflète mieux les accords contractuels entre Umicore et Umicore Financial Services) .

1.2.8. PLACEMENTS DE TRESORERIE

Les investissements en actions propres ont diminué pour passer de 246.141 KEUR à 219.259 KEUR : voir pt. 1.2.2. Actions propres.

1.2.9. PROVISIONS ENVIRONNEMENT ET PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

De nouvelles avancées ont été réalisées dans le cadre de la finalisation de l'assainissement de la pollution historique de certains sites en Belgique. La décontamination du sol des quartiers résidentiels voisins des sites situés en Flandre a été achevée en 2009 et les actions de dépollution sur les sites industriels et des environs en cours en 2010 ont été poursuivies en 2011 et en 2012.

Pour une analyse plus détaillée des objectifs et des réalisations les plus importantes dans ce domaine, nous vous renvoyons au rapport annuel relatif aux comptes consolidés.

1.2.10. DETTES FINANCIERES (long terme et court terme)

Comparé à la fin décembre 2011, la dette financière totale a diminué de 321.461 KEUR, miroitant d'une part la diminution de dépôts avec Umicore Financial Services pour 242.881 KEUR (voir ci-dessus) et d'autre part reflétant le cash flow positif généré.

Les dettes financières à long terme (dettes à plus d'un an et les dettes venant à échéance endéans un an) ont augmenté de 234.000 KEUR : de nouveaux emprunts ont été reçus d'autres sociétés du groupe et des banques (80.000 KEUR). D'un autre côté Umicore a également remboursé des emprunts à Umicore International et à Umicore Financial Services.

Les dettes à court terme, exclusivement avec Umicore Financial Services, ont diminué de 551.461 EUR. Cette diminution tient compte de l'impact de 242.881 KEUR résultant du netting des dépôts et emprunts à court terme ; une décision de présentation qui reflète mieux les accords contractuels entre Umicore et Umicore Financial Services.

1.3. PERSONNEL (bilan social)

En décembre 2011 Umicore a annoncé son intention de consolider sa production de produits optiques en germanium sur son site de Quapaw, Oklahoma. Il était prévu que la production d'optique, sur le site d'Olen en Belgique soit progressivement arrêtée dans les 18 prochains mois et que l'ensemble de la production soit transférée à Quapaw.

En 2012, Umicore a pris des mesures pour minimiser les répercussions sur ses collaborateurs du site d'Olen. Un plan de réaffectation a été mis en place afin d'assurer un emploi alternatif sur le site d'Olen ou d'autres sites Umicore. Des provisions ont été prises afin de couvrir les frais liés aux départs volontaires et aux prépensions.

2. EVENEMENTS SURVENUS APRES LA CLOTURE

Il n'y a pas eu d'événements survenus après la clôture ayant un impact qui pourrait influencer l'interprétation des comptes annuels tels que présentés actuellement.

3. DEVELOPPEMENT DE LA SOCIETE

En 2012 Umicore a continué à implémenter la nouvelle stratégie Vision 2015, annoncée en juin 2010. Vision 2015 est la stratégie d'Umicore qui définit les missions économiques, sociales et environnementales de la Société jusqu'en 2015 et après. Les éléments clés de la Vision 2015 sont la pénurie de ressources naturelles, le contrôle plus strict des émissions, l'énergie renouvelable et l'électrification du parc automobile. Les efforts de développement seront focalisés sur les domaines les plus prometteurs pour une croissance accélérée. La structure d'organisation de la Société a été adaptée à partir de juin 2010 reflétant ces domaines de croissance par l'introduction des quatre nouveaux business groups: Catalysis, Energy Materials, Performance Materials et Recycling. Pour un aperçu plus détaillé de la Vision 2015 et les réalisations spécifiques à 2012, nous vous référons au rapport annuel relatif aux comptes consolidés.

4. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

La stratégie et la politique en matière de recherche et développement sont déterminées au niveau du groupe. Pour une analyse détaillée des activités de recherche et développement, nous vous renvoyons au rapport annuel relatif aux comptes consolidés.

5. DECLARATION DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1. CODE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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

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

La Charte de gouvernance d'entreprise décrit de manière détaillée la structure de gouvernance de l'entreprise, ainsi que les politiques et les procédures du Groupe Umicore. Cette Charte peut être consultée sur le site web d'Umicore (www.umicore.com/governance), ou obtenue auprès de son département Group Communications.

5.2. MISE EN CONFORMITE AVEC LE CODE

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

5.3. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DES COMITES

5.3.1. Général

Le Conseil d'administration est l'organe décisionnel suprême d'Umicore, sauf pour les questions que le Code des sociétés et les statuts d'Umicore réservent aux actionnaires. Le Conseil d'administration est assisté dans ses missions par un Comité d'audit et un Comité de nomination et de rémunération. La gestion courante d'Umicore a été déléguée à l'Administrateur Délégué, qui est également président du Comité de direction. Le Comité de direction se charge d'élaborer la stratégie globale pour la Société et de la soumettre à l'analyse et à l'aval du Conseil d'administration. Il est responsable de la mise en œuvre de la stratégie et doit assurer la supervision efficace des business units ainsi que des fonctions centralisées. Le Comité de direction a également la responsabilité d'analyser les différents risques et opportunités que pourrait rencontrer Umicore à court, moyen ou long terme (voir section sur la gestion des risques) et de faire en sorte que des systèmes soient mis en place afin de les gérer. Le Comité de direction est conjointement responsable de la définition et de la mise en œuvre de la démarche d'Umicore en faveur du développement durable.

5.3.2. Actions - actionnaires

5.3.2.1. Actions émises – structure du capital

Au 31 décembre 2012, 120 000 000 actions d'Umicore étaient en circulation. L'historique de la représentation du capital d'Umicore est disponible sur www.umicore.com/investorrelations. Les actionnaires suivants avaient déclaré une participation égale ou supérieure à 3 % au 31 décembre 2012 :

- Umicore SA (actions propres):	8.113.488 actions (6,76%)
- BlackRock Investment Management (UK) Limited:	5.957.971 actions (4,96%)

- Fidelity Management and Research LLC: 4.008.663 actions (3,34%)
- Vanguard Precious Metals and Mining Fund: 3.620.000 actions (3,02%)

Au 31 décembre 2012, Umicore détenait 8.113.488 actions propres, soit 6,67 % de son capital. Les informations concernant l'autorisation des actionnaires dans le cadre du rachat d'actions par Umicore et la situation actuelle concernant les rachats sont respectivement consultables dans la Charte de gouvernance d'entreprise et sur le site Internet d'Umicore.

Pendant l'exercice, 1.106.000 actions propres ont été affectées à l'exercice d'options sur actions du personnel et 24.450 ont servi à l'octroi d'actions, dont 2.700 aux membres du Conseil d'administration et 21.750 aux membres du Comité de direction.

5.3.2.2. Politique et paiement de dividendes

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

En 2012, Umicore a payé un dividende brut de € 1,00 par action pour l'exercice 2011, soit une hausse de € 0,20 par action par rapport au dividende brut relatif à l'exercice 2010.

En août 2012 conformément à la politique d'Umicore en matière de dividende, le Conseil a décidé de payer un acompte sur dividende correspondant à la moitié du dividende total versé l'année précédente. Par conséquent, un acompte sur dividende brut de € 0,50 par action a été versé à partir du 6 septembre 2012. Le 6 février 2013, le Conseil a décidé de proposer aux actionnaires un dividende brut total de € 1,00 par action pour l'exercice 2012. Si l'affectation des bénéfices proposée aux actionnaires est adoptée, le dividende brut distribué en mai 2013 se chiffrera dès lors à € 0,50 par action (c.-à-d. le dividende total diminué de l'acompte sur dividende préalablement payé).

Le System Paying Agent retenu pour le paiement du dividende de 2012 est :

KBC Banque
Avenue du Port 2
1080 Bruxelles

5.3.2.3. Assemblées des actionnaires en 2012

Les statuts d'Umicore stipulent que l'Assemblée générale annuelle des actionnaires a lieu le dernier mardi d'avril à 17 heures.

En 2012, l'Assemblée générale annuelle a eu lieu le 24 avril. Lors de cette assemblée, les actionnaires ont adopté les résolutions classiques concernant les comptes annuels, l'affectation des résultats et la décharge aux administrateurs et au commissaire pour l'exercice de leurs mandats respectifs en 2011. En outre, les actionnaires ont reconduit les mandats d'administrateur de Thomas Leysen et Marc Grynberg pour trois ans et celui de Klaus Wendel pour deux ans. Les actionnaires ont nommé Rudi Thomaes au poste de nouvel administrateur indépendant pour trois ans. L'Assemblée générale annuelle des actionnaires a également approuvé la rémunération du Conseil pour 2012. Les informations détaillées concernant la rémunération des administrateurs en 2012 peuvent être consultées dans le Rapport de Rémunération.

Une Assemblée générale spéciale des actionnaires, également tenue le 24 avril 2012, a approuvé des clauses de changement de contrôle contenues dans un contrat de ligne de crédit renouvelable ("revolving credit facility") conformément à l'article 556 du Code des sociétés.

Le 31 mai 2012, une Assemblée générale extraordinaire des actionnaires a renouvelé l'autorisation accordée à la Société et à ses filiales d'acquérir des actions Umicore sur le marché réglementé dans les limites de 10 % du capital social pour une durée de 18 mois, à un prix par action entre € 4 et € 75 .

5.3.3. Le Conseil d'administration

5.3.3.1. Composition

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

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

Au 31 décembre 2012, le Conseil d'administration était composé de dix membres : neuf administrateurs non exécutifs et un administrateur exécutif. À la même date, cinq des dix administrateurs étaient des administrateurs indépendants, tels que définis sous l'article 526ter du Code des sociétés et la disposition 2.3 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009.

Deux (c.-à-d. 20 %) des dix membres du Conseil d'administration en fonction au 31 décembre 2012 étaient des femmes. Umicore entend atteindre le quota de représentativité d'un tiers imposé par le Code des sociétés et par les recommandations de la Commission belge Corporate Governance, et ce clairement dans le délai imposé, donc avant le 1er janvier 2017. Dans ce contexte, le Comité de nomination et de rémunération et le Conseil d'administration tiendront compte du critère de mixité lors de l'examen des futures candidatures aux postes vacants au Conseil.

En 2012, la composition du Conseil d'administration a subi les modifications suivantes :

- le mandat de Guy Paquot est arrivé à échéance à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 24 avril 2012 en raison de la limite d'âge imposée par la Charte de gouvernance d'entreprise;
- Rudi Thomaes a été désigné en tant que nouvel administrateur indépendant à la même date pour une durée de trois ans.

5.3.3.2. Réunions et thèmes

Le Conseil d'administration a tenu six réunions ordinaires en 2012. À une occasion, le Conseil a également pris des décisions par accord écrit à l'unanimité.

En 2012, le Conseil a abordé les principaux thèmes suivants :

- prestations financières du Groupe ;
- approbation des états financiers annuels et semestriels ;
- adoption des comptes annuels statutaires et consolidés dont l'affectation du résultat et la proposition de dividende annuel, ainsi que les rapports annuels statutaires et consolidés ;
- approbation de l'ordre du jour des assemblées générales des actionnaires et convocation de celles-ci ;
- budget ;
- rapport de progrès concernant Vision 2015 ;
- projets d'investissement ;
- évaluation en matière de développement durable ;
- évaluation des risques pour l'entreprise ;
- évolutions des affaires et technologies ;
- projets M&A;

- analyse en matière de relations investisseurs, ressources humaines et fiscalité ;
- analyse des performances annuelles de l'Administrateur Délégué et des autres membres du Comité de direction en 2011 ;
- plan de relève du Conseil d'administration et du Comité de direction, dont la désignation de Filip Platteeuw et Stephan Csoma comme nouveaux membres du Comité de direction à compter du 1er novembre 2012 ;
- distribution d'un acompte sur dividende.

Le Conseil a également visité l'usine de « battery materials » de Cheonan (Corée du Sud) ainsi que les sites de production de Technical Materials et de Solvicore à Hanau (Allemagne).

5.3.3.3. Analyse de la performance du Conseil et de ses Comités

La dernière analyse et évaluation de la performance, de la taille et de la composition du Conseil et de ses Comités a eu lieu en 2011. Cette évaluation a notamment consisté en des entretiens individuels avec les administrateurs et la secrétaire de la Société et a été faite sous la direction du Président assisté par le Comité de nomination et de rémunération et un conseiller externe. Les résultats de cette étude ont fait l'objet d'un débat lors de la réunion du Conseil du 8 juin 2011.

La prochaine évaluation aura lieu en 2013.

5.3.4. Comités

5.3.4.1. Comité d'audit

La composition du Comité d'audit ainsi que les qualifications de ses membres sont totalement en accord avec les exigences de l'article 526bis du Code des sociétés et du Code de gouvernance d'entreprise 2009.

Le Comité d'audit est composé de trois administrateurs non exécutifs, dont deux sont indépendants.

Ledit Comité s'est réuni à quatre reprises en 2012. En marge de l'analyse des comptes 2011 et de ceux du premier semestre 2012, le Comité a aussi abordé les thèmes suivants : le suivi réglementaire des lignes d'approvisionnement, le processus de lignes de crédit en matière de prêts de métaux, les changements en matière de prix de transfert ("transfer pricing"), les risques en matière de taux d'échange et les contrôles y relatés, l'état des lieux en matière de normes minimales de contrôle interne, et les rapports d'activité de l'audit interne. En outre, le Comité d'audit a procédé à une évaluation de sa propre performance et a analysé les honoraires du commissaire.

5.3.4.2. Comité de nomination et rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération se compose de trois administrateurs non exécutifs, dont deux sont indépendants. Il est présidé par le président du Conseil d'administration. Guy Paquot a été remplacé par Rudi Thomaes comme membre du Comité de nomination et de rémunération à compter du 24 avril 2012.

En 2012, ce Comité s'est réuni deux fois . Durant la même période, le Comité de nomination et de rémunération a examiné la politique de rémunération pour les membres du Conseil d'administration, ceux des Comités du Conseil, et ceux du Comité de direction. Il a également revu le règlement des plans d'octroi d'actions et d'options sur actions proposés en 2012, ainsi que le régime de rémunération variable pour 2012.

Il a été activement impliqué dans la désignation de Rudi Thomaes comme nouveau membre du Conseil d'administration. Le Comité a également assisté le Conseil d'administration dans le cadre de la désignation de Filip Platteeuw et Stephan Csoma en tant que nouveaux membres du Comité de direction et du remplacement de William Staron suite à sa retraite.

5.3.5. Comité de direction

5.3.5.1. Composition

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

Il est composé d'au moins quatre membres. Il est présidé par l'Administrateur Délégué, qui est désigné par le Conseil d'administration. Les membres du Comité de direction sont nommés par le Conseil d'administration, sur proposition de l'Administrateur Délégué et sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération.

Au 31 décembre 2012, le Comité de direction était constitué de huit membres, y compris l'Administrateur Délégué.

La composition du Comité de direction a subi les modifications suivantes en 2012:

- Le mandat de Ludo Vandervelden comme Chief Financial Officer et membre du Comité de direction a pris fin le 1er novembre 2012;
- Filip Platteuw a été nommé Chief Financial Officer et membre du Comité de direction à compter du 1er novembre 2012;
- Pascal Reymondet, auparavant membre du Comité de direction comme Executive Vice-President Performance Materials, a été nommé Executive Vice-President Catalysis à partir du 1er novembre 2012.
- Stephan Csoma a été nommé Executive Vice-President Performance Materials et membre du Comité de direction à compter du 1er novembre 2012.

Suite à la retraite de William Staron à compter du 1er janvier 2013, le Comité de direction comptera dès lors sept membres, y compris l'Administrateur Délégué.

5.3.5.2. Analyse de performance

Une analyse de la performance de chaque membre du Comité de direction est menée annuellement par l'Administrateur Délégué, puis discutée avec le Comité de nomination et de rémunération. Les résultats sont présentés au Conseil d'administration, qui en discute.

Chaque année, le Conseil se réunit également en séance non exécutive (c.-à-d. sans l'Administrateur Délégué) afin d'analyser et d'évoquer la performance de l'Administrateur Délégué.

Ces analyses ont eu lieu le 8 février 2012.

5.4. GESTION DES RISQUES ET CONTROLES INTERNES

La prise de risques calculés fait partie intégrante du développement des activités de toute entreprise. Le Conseil d'administration d'Umicore est responsable en dernier ressort de l'évaluation du profil de risque, en tenant compte de la stratégie de l'entreprise et de facteurs externes tels que la conjoncture, le positionnement de la concurrence, les évolutions technologiques, etc. Il doit aussi s'assurer que les procédures adéquates soient mises en place afin de gérer ces risques. La direction d'Umicore a pour mission d'exploiter au mieux les perspectives commerciales tout en limitant les éventuelles pertes pour l'entreprise. Pour ce faire, Umicore dispose d'un système global de gestion des risques. L'objectif de ce dernier est de permettre à l'entreprise d'identifier les risques de manière préventive et dynamique, et de les maintenir à un niveau acceptable, dans la mesure du possible. Umicore possède également des mécanismes de contrôle interne. Ceux-ci offrent à la direction une garantie raisonnable que la Société est à même d'atteindre ses objectifs. Ces contrôles concernent l'efficacité et les performances des activités, la fiabilité de ses procédures financières et du reporting, ainsi que sa conformité aux législations et réglementations. Ils permettent d'atténuer les risques liés aux erreurs et aux fraudes.

5.4.1. Processus de gestion des risques

Chaque business unit d'Umicore évolue dans un environnement présentant des attentes spécifiques en matière de croissance et différents degrés d'incertitudes économiques et technologiques. Dès lors, le premier niveau d'identification des risques concerne les business units proprement dites.

Dans le processus de gestion des risques, la première phase consiste à permettre et à encadrer l'identification des risques majeurs. Umicore a instauré un processus d'évaluation des risques commerciaux qui doit être mis en place par chaque business unit et département du Groupe. Cette procédure impose à l'ensemble des entités de procéder à un examen des risques afin d'identifier tout risque significatif (qu'il soit financier ou non) susceptible d'empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de mener à bien ses plans stratégiques. Ce processus requiert une description détaillée de chacun de ces risques sur une fiche de risque. Outre l'évaluation de l'impact potentiel et de sa probabilité, la fiche de risque doit aussi comporter des informations sur l'état d'avancement des plans de gestion ou d'atténuation et leurs responsables.

Ces fiches de risque sont ensuite communiquées au membre du Comité de direction responsable du domaine d'activité en question. Une analyse consolidée est effectuée au niveau du Comité de direction ; ces résultats sont ensuite présentés au Comité d'audit et au Conseil d'administration. Le Comité d'audit, pour le compte du Conseil d'administration, procède à une analyse annuelle des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise et en examine continuellement les aspects particuliers.

Chaque business unit ou département du Groupe endosse la responsabilité de l'atténuation de ses risques propres. Il incombe au Comité de direction d'intervenir lorsque la gestion d'un certain risque dépasse les compétences d'une business unit donnée. Par ailleurs, de façon plus générale, le Comité de direction et l'Administrateur Délégué sont responsables de l'identification et de l'approche adoptée en matière de risques ayant un impact sur le Groupe dans son ensemble, tels le positionnement stratégique, le financement ou les risques macroéconomiques. Un rôle de surveillance revient au département d'audit interne d'Umicore en vue de donner une vue d'ensemble du processus de gestion des risques.

5.4.2. Système de contrôle interne

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

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

Umicore dispose d'un système de Conditions Minimales de Contrôle Interne (MICR) visant à réduire les risques financiers et à améliorer la fiabilité des rapports financiers.

Dans le cadre des MICR d'Umicore, toutes les entités du Groupe doivent se conformer à un ensemble de contrôles internes couvrant 164 activités de contrôle dans 12 processus et 134 entités de contrôle du Groupe. Dans le cadre des MICR, une attention particulière est portée sur le compartimentage des tâches et la définition claire des rôles et responsabilités. Chaque activité de contrôle est assortie d'un seuil de conformité, dans l'optique de concrétiser les objectifs de conformité dans toutes les entités d'Umicore. La majorité des entités ont encore enregistré des progrès en 2012. Le score de conformité moyen total s'est amélioré de 5%. La priorité est allée au respect des échéances de contrôle fixées dans les

processus importants pour Umicore comme la couverture des métaux et la gestion des stocks. Dans ces deux domaines, l'amélioration a été supérieure à la moyenne. Le respect des MICR est contrôlé au moyen d'auto-évaluations annuelles approuvées ensuite par le senior management. Leurs résultats sont transmis au Comité de direction et au Comité d'audit du Conseil d'administration. Les évaluations de la conformité sont aussi analysées par le département d'audit interne dans le cadre de ses missions.

5.4.3. Catégorisation des risques

Umicore est confrontée à des risques qui peuvent être répertoriés comme suit :

Stratégiques : risques liés à la conjoncture macroéconomique, au contexte financier, aux évolutions technologiques, à la réputation de l'entreprise, au contexte politique et au contexte législatif.

Opérationnels : risques en matière d'évolution de la demande des clients, d'approvisionnement en matières premières, de distribution des produits, de crédit, de production, de relations de travail, de ressources humaines, d'infrastructure IT, de santé et de sécurité au travail, de contrôle des émissions, d'impact des activités présentes ou passées sur l'environnement, de sécurité des produits, de sécurité des biens et des informations, et de restauration d'activité après sinistre.

Financiers : risques liés à la trésorerie, aux impôts, aux prévisions et à la budgétisation, à la précision et à la ponctualité des rapports, au respect des normes comptables, à la fluctuation du prix des métaux et des taux de change, ainsi qu'aux couvertures de risques.

La plupart des entreprises industrielles sont généralement confrontées à plusieurs des risques énumérés ci-dessus. Il n'entre pas dans nos intentions de détailler exhaustivement dans le présent rapport chacun des risques encourus par l'entreprise. Toutefois, la Société a voulu mettre en exergue les principaux risques stratégiques et opérationnels, en raison de leur pertinence pour Umicore et ses objectifs Vision 2015 ou de la manière dont Umicore les aborde. Tous les risques financiers sont abordés en détail à la note F3 des États financiers consolidés.

5.4.4. Description des risques

5.4.4.1. Risques stratégiques et opérationnels

5.4.4.1.1. Risque de marché

Umicore possède un portefeuille d'activités diversifié desservant un certain nombre de segments de marchés différents. Elle est présente à l'échelle mondiale pour la plupart de ses activités. Aucun des segments de marchés finaux ou industriels ne représente plus de 50 % des ventes d'Umicore. En termes d'exposition globale, les principaux marchés finaux desservis par Umicore sont l'automobile, l'électronique grand public et la construction. Le modèle d'entreprise d'Umicore se base aussi sur l'approvisionnement en matériaux secondaires et en fin de vie à des fins de recyclage. Dans de nombreux cas, la disponibilité de ces matériaux dépend des niveaux d'activité de certains secteurs ou clients auxquels Umicore fournit ses services de recyclage en boucle fermée. Un portefeuille diversifié et une présence géographique étendue contribuent à atténuer les risques de surexposition à un marché en particulier.

Commentaires 2012 : Une conjoncture économique plus difficile s'est développée pour de nombreux marchés finaux d'Umicore, en particulier au second semestre 2012. Cette situation a entraîné une baisse des volumes de vente et des primes produit pour certaines business units d'Umicore, surtout chez Performance Materials et Energy Materials.

5.4.4.1.2. Risque technologique

Umicore est un groupe de technologie des matériaux qui met l'accent sur le développement de matériaux et de procédés innovants. Le choix et le développement de ces technologies représentent à la fois la principale opportunité et le principal risque pour Umicore. Afin de gérer ce risque et d'améliorer l'efficacité de la sélection des technologies et de la mise en place des processus, Umicore a mis en œuvre un processus de gestion de l'innovation technologique. Chaque année, elle procède à des analyses technologiques au niveau du Comité de direction. Toutes les business units sont également tenues de procéder à une analyse technologique annuelle. L'objectif est de vérifier la pertinence, le potentiel et les risques des technologies sélectionnées ou poursuivies et de garantir leur conformité à la vision stratégique d'Umicore. En 2009, Umicore a adopté un système de suivi de la qualité de ses efforts en recherche et développement. Ce système repose principalement sur un outil d'auto-évaluation pour les business units et la R&D du Groupe.

En terme d'organisation, les efforts d'Umicore en matière de recherche et développement englobent des initiatives à la fois au niveau du Groupe et au niveau des business units. Un Chief Technology Officer (CTO) a été nommé en 2005. Il a pour mission de stimuler les différents efforts en matière de recherche et développement à travers le Groupe, tout en veillant à aligner la feuille de route R&D sur les priorités stratégiques et à équilibrer les besoins technologiques actuels et les perspectives à long terme. Cinq plates-formes technologiques offrent un cadre aux éléments R&D qui possèdent un degré élevé de pertinence pour l'ensemble du Groupe, autrement dit Fine Particle Technology, Recycling & Extraction Technology, Scientific and Technical Operations Support, Environment Health et Safety et Analytical Competences. Des efforts sont également déployés pour promouvoir les pratiques d'excellence en terme de gestion des connaissances, de partage de l'information, de formation et de networking au sein de la communauté R&D chez Umicore.

Dans la mesure du possible, l'objectif est de poursuivre ces efforts de financement, quelles que soient les fluctuations à court terme des performances financières du Groupe. Au sujet du risque lié à la propriété intellectuelle (IP), un comité IP au niveau du Groupe coordonne la protection de la propriété intellectuelle et encourage les pratiques d'excellence dans ce domaine au niveau des business units, qui possèdent leurs propres comités IP.

Commentaires 2012 : En 2012, le Comité de direction a procédé à 14 analyses technologiques spécifiques, contre cinq en 2011. Ces analyses mettent l'accent sur les évolutions technologiques qui seront capitales à l'heure de concrétiser les ambitions de croissance définies dans Vision 2015. Elles ont porté à la fois sur le développement des produits et des procédés, dans le domaine des catalyseurs automobiles, des catalyseurs pour piles à combustible, des matériaux pour batteries rechargeables et des technologies de recyclage.

5.4.4.1.3. Risque d'approvisionnement

Afin de pouvoir assurer sa production, Umicore dépend d'approvisionnements en certains métaux ou matières premières à base de métaux. Certaines de ces matières premières sont relativement rares. Afin de réduire le risque de voir ces approvisionnements mis en péril, Umicore conclut dans la mesure du possible des contrats de longue durée avec ses fournisseurs. Dans certains cas, l'entreprise constitue des stocks stratégiques de certaines matières premières essentielles. Par ailleurs, l'entreprise tend à s'approvisionner en matières premières dans des zones géographiques distinctes. De même, en raison de l'importance qu'Umicore accorde au recyclage, ses besoins en approvisionnement ne dépendent que partiellement de matières premières primaires. En effet, une majeure partie des besoins de l'entreprise est couverte par des approvisionnements issus de sous-produits industriels ou de matériaux en fin de vie. Umicore s'emploie dans la mesure du possible à établir avec ses clients une relation basée sur un modèle en boucle fermée, combinant en une seule offre le produit acheté par le client et le recyclage des déchets découlant de son utilisation. Umicore a rédigé une Charte d'approvisionnement durable pour améliorer davantage l'approche de l'entreprise envers l'approvisionnement durable. Elle est mise en place en collaboration avec les fournisseurs d'Umicore.

Commentaires 2012 : Umicore a réalisé de nouvelles avancées en 2012 dans le cadre de ses efforts de mise en conformité avec le Dodd Frank Act aux États-Unis (cf. aussi notre rapport annuel 2011). Ses approvisionnements ne concernent pas des minerais issus de zones de conflit, et la Société n'est donc pas assujettie au Dodd Frank Act. Néanmoins, l'entreprise abordée préventivement cette question avec plusieurs de ses clients et fournisseurs. En 2012, elle a pris des mesures, en association avec des fédérations sectorielles ad hoc, afin d'offrir aux clients des garanties attestant que l'or qu'elle recycle et met en œuvre dans ses produits ne provient pas de zones de conflits. Chez Precious Metals Refining, une collaboration avec la *London Bullion Market Association* (LBMA) a été mise sur pied en vue d'effectuer un audit des procédés et des filières d'approvisionnement en 2013. Une procédure similaire a été entreprise chez Jewellery & Industrial Metals, en partenariat avec le *Responsible Jewelry Council* (RJC). Technical Materials, qui achète de l'étain à des fournisseurs avant de l'intégrer dans divers produits, s'est attelée à obtenir des garanties de ses principaux fournisseurs quant à la non-provenance de zones de conflits. Au début 2013, Umicore a formellement adopté une politique relative aux minéraux issus de zones de conflits. Pour des commentaires généraux sur l'avancement du déploiement de la Charte d'approvisionnement durable d'Umicore, reportez-vous au rapport annuel des comptes consolidés.

5.4.4.1.4. Risque de substitution

Umicore et ses clients entendent dégager le meilleur rapport coût/performance pour les matériaux. Le risque existe en permanence de voir les clients rechercher des matériaux de substitution afin de les intégrer à leurs produits, si Umicore devait ne pas offrir cet équilibre idéal. Ce risque est particulièrement présent dans les activités produisant des matériaux à base de métaux onéreux (en particulier ceux dont les prix sont depuis toujours sujets à volatilité). Umicore tente d'aller au-devant de cette tendance en développant elle-même des solutions de substitution faisant appel à des matériaux moins coûteux, aux prix moins volatils et, dans la mesure du possible, sans impact sur les performances du produit du client.

Commentaires 2012 : En 2012, aucune évolution notable n'a eu lieu en matière de risque de substitution.

5.4.4.1.5. Risque législatif

À l'instar de nombreuses entreprises, Umicore est exposée aux changements du cadre réglementaire dans les pays et régions où elle déploie ses activités. Il convient de noter que les activités d'Umicore peuvent tirer parti de certaines tendances législatives, notamment celles relatives aux contrôles plus rigoureux des émissions des véhicules et au recyclage obligatoire des produits en fin de vie, comme les appareils électroniques.

Certaines législations environnementales représentent de véritables défis opérationnels. La directive REACH est entrée en vigueur en juin 2007 dans toute l'Union européenne. Elle a imposé la création de nouvelles procédures opérationnelles concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques. Umicore a créé un réseau opérationnel de gestionnaires REACH au sein de chaque business unit, coordonné par un manager responsable de la mise en œuvre de REACH.

Umicore a transmis à l'Agence européenne des Produits chimiques (AEPC) 114 enregistrements pour 100 substances différentes, couvrant 13 entités juridiques européennes. Les fiches ont été préparées soit en collaboration avec d'autres sociétés au sein de consortiums, soit par Umicore uniquement. Tous les frais liés à la mise en conformité REACH, y compris le coût d'enregistrement, sont inclus dans les frais de fonctionnement normaux.

Umicore surveille attentivement tous les changements d'interprétation ainsi que les guides techniques, susceptibles d'avoir une incidence sur sa stratégie de déploiement REACH. La Société est activement impliquée dans des groupes de travail au sein de fédérations sectorielles afin de garantir la cohérence de l'approche et la compréhension de la spécificité des métaux par les instances réglementaires et les entreprises.

Commentaires 2012 : Concernant REACH, dans le cadre de la révision du "Guide technique: intermédiaires" par l'ECHA en 2010, Umicore a réévalué ses intermédiaires en tenant compte d'une interprétation plus stricte des "Conditions strictement contrôlées". Elle a établi un plan d'action en vue de compléter quelque 30 dossiers d'enregistrement à l'aide de méthodologies et conventions établies par le secteur métallurgique et proposées à l'ECHA. En raison de nouvelles connaissances acquises, 22 des enregistrements déposés précédemment ont été considérés comme redondants et ont été supprimés. En 2012, plusieurs enregistrements ont été actualisés en fonction des nouvelles données disponibles. De nouvelles avancées ont été enregistrées au sein de plusieurs consortiums en rapport avec les enregistrements prévus pour 2013 et 2018.

5.4.4.2. Risque financier

Comme mentionné ci-dessus, Umicore a mis en œuvre des Conditions Minimales de Contrôle Interne afin de réduire les risques financiers. Voici les douze domaines concernés par ces MICR : le contexte de contrôle interne, la clôture et le reporting financier, les immobilisations corporelles, le Procure-To-Pay, l'Order-To-Cash, la gestion des stocks, la couverture, la trésorerie, les taxes, la gestion informatique, les ressources humaines, les voyages et événements. Un guide interne intitulé "The Umicore Financial Reporting Standard" fournit une définition commune des politiques comptables d'Umicore, de l'application de l'IFRS et des pratiques générales en matière d'établissement de rapports. Ci-dessous, nous vous résumons les trois principaux risques financiers. Vous trouverez une description complète des risques financiers et de leur gestion dans la note F3 des États financiers consolidés.

5.4.4.2.1. Risque de crédit et de dette

Umicore a pour but de protéger ses activités grâce à une gestion financière saine et au maintien d'un bilan solide. Bien qu'il n'y ait pas d'objectif fixé concernant le niveau de dette, la Société cherche en permanence à maintenir un label d'investissement de première qualité. Nous nous efforçons également de maintenir un équilibre sain entre les dettes à court et à plus long terme, ainsi qu'entre les dettes à taux d'intérêt fixe et celles à taux variable. Umicore dispose d'un processus de surveillance pour évaluer le risque de contrepartie dans le chef des banques. Umicore est exposée au risque de non-paiement par des tiers pour des ventes de biens ou d'autres transactions commerciales. Elle gère ce risque en menant une politique de risque de crédit. L'assurance-crédit sert souvent à réduire le niveau global du risque. Toutefois, certaines activités n'utilisent aucune assurance. Il s'agit essentiellement d'activités ayant une grosse concentration de clients, ou une relation bien spécifique et assez proche avec ces derniers. Dans ce cas, le coût de l'assurance n'est pas justifié par rapport au risque encouru. Les managers sont également encouragés à prêter une attention particulière à l'évolution des créances commerciales. Cette démarche s'inscrit dans le contexte de gestion des besoins en fonds de roulement et est en phase avec les efforts consentis par le Groupe afin de diminuer les capitaux engagés. La plus grande partie de la rémunération variable des managers est liée au Rendement des Capitaux Engagés (ROCE).

5.4.4.2.2. Risque de change

Umicore doit faire face à des risques de change structurels, transactionnels et translationnels. Des risques de change structurels surviennent lorsque l'entreprise génère, dans une devise, des revenus supérieurs aux coûts supportés dans cette même devise. La plus grande sensibilité en la matière est celle dérivant du dollar US. Le risque transactionnel lié aux devises est couvert systématiquement, tandis que l'entreprise a parfois recours à des couvertures structurelles des devises pour sécuriser les futurs flux de trésorerie.

Par ailleurs, l'entreprise s'expose à un risque de change translationnel lors de la consolidation des revenus des filiales qui n'utilisent pas l'euro comme devise pour les états financiers. Ce risque ne fait généralement pas l'objet d'une couverture.

5.4.4.2.3. Risque lié au prix des métaux

Umicore est exposée à des risques liés au prix des métaux que le Groupe traite ou recycle. Le risque structurel est principalement imputable à l'influence des prix des métaux sur les bonis de métaux issus du traitement de matériaux fournis par nos clients. Les risques transactionnels relatifs au prix des métaux sont liés à la sensibilité envers les variations de prix entre le moment où les matières premières sont achetées (c.-à-d. quand le métal est "priced in") et celui où les produits sont vendus (c.-à-d. quand le métal est "priced out"). Un autre risque existe au sein du stock de métaux immobilisés. Il est lié à la chute du prix du marché sous la valeur comptable de ces stocks. Le risque transactionnel lié aux métaux est couvert systématiquement, tandis que l'entreprise a parfois recours à des couvertures structurelles des métaux pour sécuriser les futurs flux de trésorerie.

5.4.4.2.4. Fiscalité

La charge fiscale incluse dans les états financiers est la meilleure estimation fiscale du Groupe. Jusqu'à la finalisation des contrôles fiscaux par les autorités, une certaine incertitude plane quant aux impôts à payer pour la période. La politique du Groupe est de transmettre sa déclaration fiscale dans les délais légaux, et de collaborer avec l'administration fiscale pour être certaine que les affaires fiscales du Groupe soient aussi exactes que possible, et que toute divergence d'interprétation du droit fiscal soit résolue le plus rapidement possible. Étant donné l'ampleur et la nature internationale du Groupe, la TVA, la taxe de vente et les prix de transfert intra-entreprise sont des risques fiscaux inhérents, comme pour d'autres entreprises internationales. Les modifications apportées au droit fiscal ou à son application dans des domaines comme le prix de transfert, la TVA, les dividendes étrangers, les crédits d'impôt pour la R&D, ainsi que les abattements fiscaux, pourraient gréver le taux d'imposition réel du Groupe, et avoir des répercussions défavorables sur ses résultats financiers.

Commentaires 2012 : Aucun changement important n'est intervenu en ce qui concerne la nature ou la gestion des risques financiers encourus par Umicore en 2012.

5.5. INFORMATIONS PERTINENTES EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT

5.5.1. Restrictions relatives au transfert d'actions

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

En outre, la Société n'a connaissance d'aucune restriction imposée par la loi, excepté dans le cadre des réglementations relatives aux abus de marché.

Les options sur actions Umicore telles qu'octroyées à l'Administrateur Délégué, aux membres du Comité de direction et à certains employés d'Umicore en vertu de plans d'intéressement ne peuvent pas être transférées entre vifs.

5.5.2. Titres avec droits de contrôle spéciaux

La Société n'a émis aucun titre conférant des droits de contrôle spéciaux.

5.5.3. Restrictions relatives au droit de vote

Les statuts de la Société ne font état d'aucune restriction sur l'exercice des droits de vote par les actionnaires, à condition que les actionnaires concernés soient admis à l'Assemblée générale des actionnaires et ne soient pas déchus de leurs droits. Les conditions d'admission aux Assemblées générales figurent à l'article 17 des statuts de la Société. Conformément à l'article 7 des statuts, si un titre fait l'objet de droits concurrents, l'exercice des droits y

afférents est suspendu jusqu'à la désignation d'une seule personne comme étant, à l'égard de la Société, propriétaire du titre.

À la connaissance du Conseil, au 31 décembre 2012, aucun des droits de vote afférents aux actions émises par la Société n'avait été suspendu en vertu de la loi, à l'exception des 8.113.488 actions détenues par la Société elle-même à cette date (article 622, §1 du Code des sociétés).

5.5.4. Plans d'actionnariat salarié où les droits de contrôle ne sont pas exercés directement par les employés

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

5.5.5. Conventions entre actionnaires

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

5.5.6. Modifications des statuts

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

Les statuts d'Umicore n'ont pas été modifiés en 2012.

5.5.7. Capital autorisé – rachat d'actions

La Société peut procéder à une augmentation de capital sur décision du Conseil, dans les limites du capital autorisé. L'autorisation doit être accordée par une Assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Le montant et la durée de l'augmentation sont limités. Par ailleurs, l'augmentation est soumise à des critères spécifiques en termes de justification et d'objectifs. L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 26 avril 2011 (résolutions publiées le 10 juin 2011) a autorisé le Conseil d'administration à augmenter le capital du Groupe, en une ou plusieurs fois, d'un montant maximum de € 50.000.000. Au 31 décembre 2012, cette autorisation n'avait pas encore été utilisée. Elle est valable jusqu'au 9 juin 2016.

En vertu d'une résolution de l'Assemblée générale extraordinaire du 31 mai 2012, la Société peut acquérir ses actions dans les limites de 10 % du capital souscrit, à un prix par action compris entre € 4 et € 75. Cette autorisation est valable pour 18 mois, jusqu'au 30 novembre 2013. La même autorisation a été accordée aux filiales de la Société. Aucun rachat d'actions n'a eu lieu en 2012 en vertu de cette autorisation ni de l'autorisation précédente (conférée le 29 octobre 2010). Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 30 avril 2013 ou, dans l'hypothèse où le quorum de présence légal ne serait pas atteint, du 23 mai 2013 de renouveler cette autorisation pour une durée prenant fin le 30 juin 2015.

5.5.8. Accords passés entre la Société et les membres du Conseil d'administration ou employés, ayant pour but d'indemniser ces derniers en cas de démission ou de licenciement sans raison valable, ou s'ils perdent leur emploi suite à une offre publique d'acquisition

En cas de destitution dans les 12 mois suivant une prise de contrôle de la Société, tous les vice-présidents du Groupe ont droit à une indemnité équivalant à 36 mois du salaire de base. En ce qui concerne les membres du Comité de direction, il est renvoyé au rapport de rémunération.

5.6. RAPPORT DE REMUNERATION

5.6.1. Rémunération du Conseil d'administration

5.6.1.1. Politique de rémunération pour le Conseil d'administration

En principe, la rémunération des membres non exécutifs du Conseil d'administration doit être suffisante pour attirer, fidéliser et motiver les personnes ayant le profil déterminé par ledit Conseil. Le niveau de rémunération doit tenir compte des responsabilités et de l'engagement des membres du Conseil. Le Conseil d'administration adopte la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs sur recommandation du Comité de nomination et de rémunération quant à la forme et la structure de cette rémunération. Le Comité de nomination et de rémunération étaye ses propositions sur un examen des conditions en vigueur sur le marché pour les entreprises cotées en Bourse et faisant partie de l'indice BEL 20, ainsi que d'autres entreprises européennes de taille similaire dans le secteur de la chimie, des métaux et des matériaux. Les résultats de cette étude sont examinés en Comité de nomination et de rémunération et le Conseil détermine la rémunération à proposer pour les administrateurs non exécutifs et les membres des comités du Conseil d'administration lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires.

5.6.1.2. Rémunération des administrateurs non exécutifs

La rémunération des membres non exécutifs du Conseil pour 2012 a été maintenue au niveau de l'année précédente et comprenait les éléments suivants :

- **Président** : honoraires fixes annuels : € 40.000 + € 5.000 par présence à chaque réunion + 300 actions Umicore.
- **Administrateur** : honoraires fixes annuels : € 20.000 + € 2.500 par présence à chaque réunion + 300 actions Umicore.

La rémunération des membres des comités du Conseil d'administration se présentait comme suit en 2012 :

Comité d'audit

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

Comité de nomination et de rémunération

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

5.6.2. Rémunération de l'Administrateur Délégué et du Comité de direction

5.6.2.1. Politique de rémunération s'appliquant à l'Administrateur Délégué et au Comité de direction

Le Comité de nomination et de rémunération définit les principes de la politique de rémunération pour l'Administrateur Délégué et le Comité de direction, et les soumet à l'aval du Conseil d'administration. Il s'efforce d'avoir une rémunération fixe à l'image du degré de responsabilité et en phase avec les pratiques du marché, ainsi qu'une rémunération variable attrayante qui récompense la performance de la Société en fonction de critères financiers et durables.

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

La rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de direction est revue une fois par an par le Comité de nomination et de rémunération. Chaque année, une étude est réalisée pour évaluer la compétitivité des enveloppes de rémunération. Umicore compare l'ensemble des rémunérations directes des membres du Comité de direction par rapport aux sociétés cotées au BEL 20 et à des entreprises européennes comparables.

En prévision des modifications dans la législation belge en matière de gouvernance d'entreprise sur la rémunération variable des membres du Comité de direction, le Conseil d'administration a approuvé le 10 février 2010 l'instauration d'une nouvelle politique de rémunération variable pour le Comité de direction à partir de l'année de référence 2010. Cette politique est conforme à la loi belge du 6 avril 2010, qui oblige entre autres à différer le paiement de la moitié de la rémunération variable et de le conditionner à des objectifs ou des critères sur plusieurs années.

5.6.2.2. Changements concernant la rémunération de l'Administrateur Délégué et du Comité de direction à partir du 1er janvier 2012

Fin 2011, afin de fixer des niveaux de rémunération adéquats pour son Administrateur Délégué et ses vice-présidents exécutifs, Umicore a mené une étude de l'enveloppe de rémunération des administrateurs exécutifs des entreprises cotées en Bourse et faisant partie de l'indice BEL 20 ainsi que d'autres entreprises multinationales semblables à Umicore en termes de taille et de complexité.

Les résultats de cette étude, qui ont été examinés par le Comité de nomination et de rémunération le 7 février 2012, ont révélé que la rémunération fixe annuelle se positionnait dans le bas de la fourchette, bien en deçà de la médiane, tandis que l'enveloppe de rémunération totale était adéquatement positionnée. L'étude a révélé en particulier que, proportionnellement à la rémunération fixe, la valeur des options sur actions était trop élevée par rapport aux valeurs du marché.

Sur la base d'une proposition du Comité de nomination et de rémunération, le Conseil d'administration a décidé le 8 février 2012 de rééquilibrer certaines composantes de l'enveloppe de rémunération tout en conservant la valeur totale. Il a approuvé les modifications suivantes, avec prise d'effet en janvier 2012.

5.6.2.2.1 Enveloppe de rémunération de l'Administrateur Délégué

Le Conseil d'administration a décidé de porter, à partir du 1er janvier 2012, la rémunération annuelle fixe de l'Administrateur Délégué de € 520.000 à € 660.000 et sa rémunération annuelle variable en espèces maximale de € 520.000 à € 540.000, dont la moitié est assujettie à un paiement différé. Parallèlement, le nombre d'options sur actions offertes annuellement est passé de 90.000 à 75.000 à partir du 1er janvier 2012. Les autres composantes et les règles relatives à l'enveloppe de rémunération sont restées inchangées.

5.6.2.2 Enveloppe de rémunération des membres du Comité de direction

Le Conseil d'administration a décidé d'adapter la rémunération annuelle fixe au coût de la vie et de convertir 7.500 options en une combinaison de rémunération fixe et variable pour chaque membre du Comité de direction. Par conséquent, à partir de l'année de référence 2012, tous les membres du Comité de direction ont droit à la même rémunération annuelle variable en espèces maximale de € 300.000 (comparée à € 280.000 précédemment), dont la moitié fait l'objet d'un paiement différé. Par ailleurs, comme susmentionné, le nombre d'options sur actions octroyées annuellement à chaque membre du Comité de direction est passé de 25.000 à 17.500 à partir du 1er janvier 2012. Les autres composantes et les règles relatives à l'enveloppe de rémunération sont restées inchangées.

5.6.2.3 Rémunération et avantages pour l'Administrateur Délégué

5.6.2.3.1 Rémunération fixe

En 2012, l'Administrateur Délégué a reçu une rémunération fixe de € 660.000.

5.6.2.3.2 Régime de rémunération variable (bonus en espèces) et critères d'évaluation

A partir de l'année de référence 2012, la rémunération annuelle variable en espèces maximale de l'Administrateur Délégué s'élève à € 540.000, dont la moitié fait l'objet d'un paiement non-différé basé sur la performance individuelle annuelle, ainsi que la performance financière globale annuelle du groupe, la réalisation des objectifs stratégiques ainsi que des objectifs de développement durable du groupe et le respect de ses valeurs.

L'autre moitié, qui fait l'objet d'un paiement différé, est basée sur le critère de rentabilité du groupe Umicore, à savoir son ROCE (rendement des capitaux engagés), publié dans le rapport annuel. Le paiement différé est effectué sur plusieurs années. La moitié de cette somme est versée après deux ans, sur la base de la moyenne de deux ans du ROCE. L'autre moitié est payée après trois ans, en prenant pour référence la moyenne de trois ans du ROCE. La fourchette du ROCE est fixée entre 7,5 % (= versement de 0 %) et un maximum de 17,5 % (= versement de 100 %). Lorsque le pourcentage de ROCE se situe entre l'un des objectifs susmentionnés, le montant à verser est calculé au prorata. Le pourcentage de paiement sera appliqué à la rémunération annuelle variable en espèces potentielle pertinente, c.-à-d. un quart de la rémunération annuelle variable en espèces maximale de l'année de référence pour chaque année de versement différé.

La rémunération variable en espèces peut être convertie, en tout ou en partie, en actions d'Umicore, au libre choix de l'Administrateur Délégué.

Aucune disposition quelconque autorise la Société à recouvrer quelque partie de la rémunération variable de l'Administrateur Délégué.

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

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

En 2013, l'Administrateur Délégué recevra un bonus en espèces s'élevant à € 150.000. Cette somme représente la composante individuelle non différée de sa rémunération variable en espèces pour 2012.

Outre la rémunération variable en espèces individuelle non différée pour 2012, l'Administrateur Délégué recevra également en 2013 la deuxième moitié du paiement différé de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2010, basé sur la moyenne de trois ans du ROCE pour les années de référence 2010, 2011 et 2012. Le ROCE atteint 17,6

% en moyenne pour ces trois années, donnant lieu à un pourcentage de paiement de 100 % à appliquer sur un quart de la rémunération annuelle variable en espèces maximale pour l'année 2010, ce qui correspond à un montant de € 125.000.

L'Administrateur Délégué recevra également en 2013 la première moitié du paiement différé de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2011, basé sur la moyenne de deux ans du ROCE pour les années de référence 2011 et 2012. Le ROCE atteint 17,7 % en moyenne pour ces deux années, donnant lieu à un pourcentage de paiement de 100 % à appliquer sur un quart de la rémunération annuelle variable en espèces maximale pour l'année 2011, ce qui correspond à un montant de € 130.000.

5.6.2.3.3 Intéressements liés aux actions (octroi d'actions et options sur actions)

Des actions Umicore sont octroyées à l'Administrateur Délégué, sur décision du Conseil d'administration, en reconnaissance des services rendus l'année précédente. Le nombre d'actions octroyées à l'Administrateur Délégué en 2013 pour services rendus en 2012 s'élève à 3.000 actions avec un prix à l'octroi de € 36,375 par action et une valeur totale à l'octroi de € 109.125. Le Conseil d'administration a approuvé cet octroi le 6 février 2013. Les actions sont bloquées pendant trois ans et ne sont pas soumises à quelque droit de déchéance.

En 2012, 75.000 options sur actions ont été octroyées à l'Administrateur Délégué dans le cadre du plan d'intéressement 2012 via des options sur actions, mis en œuvre par le Conseil d'administration le mercredi 8 février 2012. Ces options ont un prix d'exercice de € 35,32 et une valeur notionnelle (calculée sur la base du modèle de Present Economic Value) de € 551.768 lors de l'octroi. Elles peuvent être levées du 1er mars 2015 au 12 février 2019. Les options sur actions permettent à leur bénéficiaire d'acquérir un nombre donné d'actions Umicore à un prix déterminé (le prix d'exercice), dans un délai défini.

Les actions et options sur actions ne sont pas liées à des critères de performance individuelle ou d'entreprise. Dès lors, elles ne doivent pas être considérées comme une rémunération variable au sens de la loi belge du 6 avril 2010 relative au gouvernement d'entreprise.

5.6.2.3.4 Pension et autres avantages

Les pensions comprennent à la fois les régimes à cotisations définies et le coût des services lié aux régimes à prestations définies. Autres avantages : frais de représentation, avantages en nature (voiture de société) et assurances.

5.6.2.3.5. Rémunération totale de l'Administrateur Délégué pour 2012

Le tableau ci-dessous détaille toutes les composantes de la rémunération perçue par l'Administrateur Délégué pour l'année de référence.

Rémunération touchée par l'Administrateur Délégué Marc Grynberg - en €		
	2011	2012
Statut de l'Administrateur Délégué	Indépendant	Indépendant
Rémunération fixe	520.000	660.000
Rémunération variable		
Année en cours	255.000	150.000
Différée de l'année précédente	125.000	130.000
Différée d'il y a deux ans		125.000
Rémunération brute totale en espèces	900.000	1.065.000
Eléments non cash		
- Valeur notionnelle des actions octroyées (services rendus dans l'année de réf.)	108.000	109.125
- Valeur notionnelle à l'attribution des options sur actions	997.200	551.768
- Retraite		
Plan à contributions définies	185.534	195.030
Plan à prestations définies (coût des services)	50.274	52.807
Autres avantages : Frais de représentation, voiture de société, assurances	30.747	47.092
Total	2.271.755	2.020.822

5.6.2.4 Rémunération et avantages pour les membres du Comité de direction

5.6.2.4.1. Rémunération fixe

La rémunération fixe diffère pour chaque membre du Comité de direction, en fonction de critères comme l'expérience. Pour l'année 2012, le Comité de direction (à l'exclusion de l'Administrateur Délégué) a reçu au total € 3.029.251 de rémunération fixe, y compris l'indemnité qui a été payée à Ludo Vandervelden lorsque son contrat de Chief Financial Officer a été résilié.

5.6.2.4.2. Régime de rémunération variable en espèces et critères d'évaluation

Umicore a adopté un régime de rémunération variable en espèces qui entend faire en sorte que tous les membres du Comité de direction soient récompensés en fonction de leurs performances individuelles annuelles ainsi que des résultats globaux du groupe Umicore.

Tous les membres du Comité de direction auront droit au même potentiel de rémunération annuelle variable en espèces pour l'année de référence 2012 s'élevant à € 300.000, dont la moitié est octroyée sous la forme d'un versement non différé basé sur la performance individuelle annuelle (en ce compris le respect des valeurs du groupe, la performance environnementale et sociale).

L'autre moitié, qui fait l'objet d'un paiement différé, est basée sur le critère de rentabilité du groupe, à savoir son ROCE (rendement des capitaux engagés), publié dans le rapport annuel. Le paiement différé est examiné sur plusieurs années. La première moitié est versée après deux ans, sur la base de la moyenne de deux ans du ROCE. L'autre moitié est payée après trois ans, en prenant pour référence la moyenne de trois ans du ROCE. La fourchette du

ROCE est fixée entre 7,5 % (= paiement de 0 %) et un maximum de 17,5 % (= versement de 100 %). Lorsque le pourcentage du ROCE se situe entre l'un des objectifs susmentionnés, le montant à verser est calculé au prorata. Le pourcentage de versement sera appliqué au potentiel de rémunération variable en espèces de l'année de référence pour chaque année de versement différé.

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

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

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

En 2013, les membres du Comité de direction recevront au total € 395.000 de rémunération variable en espèces s'agissant de l'élément individuel non différé de leur rémunération variable en espèces pour 2012. En cas d'année de référence incomplète 2012 un pro-rata sera appliqué.

Outre le paiement de la partie non différée pour 2012, les membres du Comité de direction recevront en 2013 la deuxième moitié de leur rémunération annuelle variable en espèces différée pour l'année de référence 2010, basé sur la moyenne de trois ans du ROCE pour les années de référence 2010, 2011 et 2012. Le ROCE du groupe atteint 17,6 % en moyenne pour ces trois années, donnant lieu à un pourcentage de paiement s'élevant à 100 % qui s'applique à un quart de la rémunération annuelle variable en espèces maximale pour 2010, ce qui correspond à € 70.000 pour chaque membre du Comité de direction ayant officié comme Executive Vice-President pour l'année 2010 entière, ou un pro-rata de ce montant en cas d'une année incomplète de service. Le montant total s'élève à € 315.000.

Les membres du Comité de direction recevront également en 2013 la première moitié de leur rémunération annuelle variable en espèces différée pour l'année de référence 2011, basé sur la moyenne de deux ans du ROCE pour les années de référence 2011 et 2012. Le ROCE du groupe atteint 17,7 % en moyenne pour ces deux années, donnant lieu à un pourcentage de paiement s'élevant à 100 % qui s'applique à un quart de la rémunération annuelle variable en espèces maximale pour 2011, ce qui correspond à € 70.000 pour chaque membre du Comité de direction ayant officié comme Executive Vice-President pour l'année 2011 entière, ou un pro-rata de ce montant en cas d'une année incomplète de service. Le montant total s'élève à € 350.000.

5.6.2.4.3 Intéressements liés aux actions (octroi d'actions et options sur actions)

Des actions Umicore sont octroyées aux membres du Comité de direction, après approbation du Conseil d'administration, en reconnaissance des services rendus l'année précédente. Le nombre d'actions octroyées aux membres du Comité de direction en 2013 pour services rendus en 2012 s'élève à 16.000 (3.000 pour chaque membre à l'exception de Stephan Csoma et Filip Platteeuw qui ont chacun reçu 500 actions ayant été nommés le 1er novembre 2012). La valeur cumulée de ces titres s'élevait à € 581.745. Lors de l'octroi, le prix de chaque action s'élevait à € 36,375, à l'exception de celles de William Staron (€ 36,29). Le Conseil d'administration a approuvé cet octroi le 6 février 2013. Les actions sont bloquées pendant trois ans et ne sont pas soumises à quelque droit de déchéance.

En 2012, 105.000 options sur actions (17.500 par membre) ont été octroyées aux membres du Comité de direction dans le cadre du plan d'intéressement 2012 via des options sur actions, mis en œuvre par le Conseil d'administration le 8 février 2012. Les options ont un prix d'exercice de € 35,32 pour chaque membre du Comité de direction, à l'exception de

Pascal Reymonet, qui suit les règles françaises avec un prix d'exercice de € 37,67. La valeur notionnelle totale à l'octroi (calculée sur la base du modèle de Present Economic Value) s'élevait à € 772.476. Les options peuvent être levées du 1er mars 2015 au 12 février 2019.

Les actions et options sur actions ne sont pas liées à des critères de performance individuelle ou d'entreprise. Dès lors, elles ne doivent pas être considérées comme une rémunération variable au sens de la loi belge du 6 avril 2010 relative au gouvernement d'entreprise.

5.6.2.4.4. Pension, indemnités et autres avantages

Les pensions comprennent à la fois les régimes à cotisations définies et le coût des services lié aux régimes à prestations définies. Les autres avantages incluent les frais de représentation, les voitures de société, les assurances et indemnités d'expatriation. S'agissant des indemnités d'expatriation, deux membres du Comité de direction jouissent d'avantages habituellement dévolus aux expatriés, conformément aux pratiques en vigueur sur le marché local. En ce qui concerne William Staron, qui a pris sa retraite comme membre du Comité de direction au 31 décembre 2012, les dispositions relatives à la pension liées à son contrat de travail ont été exécutées sans coût additionnel. Le coût total des pensions des membres du Comité de direction s'est élevé à € 505.875 en 2012. Le 5 septembre 2012 le Conseil d'administration a abordé la composition du Comité de direction. Suite à ces discussions le Conseil d'administration a approuvé des modifications à la composition du Comité de direction à partir du 1er novembre 2012 sous réserve d'objections de la part du Comité de nomination et de rémunération. Lors de sa réunion du 18 septembre 2012 le Comité de nomination et de rémunération n'a pas formulé d'objections concernant les modifications proposées tels que décrites dans le rapport de gouvernance d'entreprise. A ce titre, Ludo Vandervelden a accepté un rôle de leadership en dehors du Comité de direction et dès lors son contrat comme Chief Financial Officer a pris fin le 31 octobre 2012. Conformément aux dispositions de son contrat signé en 2011 une indemnité équivalente à 12 mois de son salaire annuel de base a été versée. Ainsi qu'approuvé par le Comité de nomination et de rémunération le 18 septembre 2012 un prorata de rémunération variable en espèces basée sur sa performance individuelle en 2012 a fait partie de cette indemnité.

5.6.2.4.5. Total général des rémunérations du Comité de direction pour 2012

Rémunération globale perçue par les membres du Comité de direction en 2012 (Administrateur Délégué non inclus) - en €	2011	2012
Rémunération fixe (y compris indemnité de résiliation)	2.005.260	3.029.251
Rémunération variable		
Année en cours	655.000	395.000
Différée de l'année précédente	385.000	350.000
Différée d'il y a deux ans		315.000
Rémunération brute totale en espèces	3.045.260	4.089.251
Elements non cash		
- Valeur notionnelle des actions octroyées (services rendus dans l'année de réf.)	676.530	581.745
- Valeur notionnelle à l'attribution des options sur actions	1.662.000	772.476
- Retraite		
Plan à contributions définies	197.854	238.364
Plan à prestations définies (coût des services)	238.884	269.511
- Autres avantages : Frais de représentation, voiture de société, assurances, avantages liés à l'expatriation	351.054	394.701
Total	6.171.582	6.346.048

BTW	BE 0401.574.852
-----	-----------------

5.6.3. Transactions et détention d'actions et d'options sur actions en 2012

5.6.3.1. Détention d'actions du Conseil d'administration en 2012

Nom	Actions détenues au 31/12/2011	Actions détenues au 31/12/2012
Thomas Leysen	871.320	626.620
Isabelle Bouillot	300	600
Uwe-Ernst Bufe	300	600
Arnoud de Pret	5.300	5.600
Ines Kolmsee	205	505
Shohei Naito	300	600
Jonathan Oppenheimer	300	600
Rudi Thomaes	0	905
Klaus Wendel	7.425	7.725
Total	885.450	643.755

5.6.3.2. Détention d'actions du Comité de direction en 2012

Nom	Actions détenues au 31/12/2011	Actions détenues au 31/12/2012
Marc Grynberg	143.000	143.000
Stephan Csoma	2.000	0
Denis Goffaux	5.000	4.500
Hugo Morel	27.250	6.000
Filip Platteeuw	3.600	1.000
Pascal Reymondet	14.750	17.750
William Staron	8.250	9.250
Marc Van Sande	21.800	15.000
Total	225.650	199.500

5.6.3.3. Transactions et détention d'options sur actions dans le chef du Comité de direction en 2012

Nom	Options détenues au 31 déc 2011	Options octroyées 2012	Nombre d'options exercées	Prix moyen d'exercice (in €)	Année d'octroi des options exercées	Nombre d'options expirées	Options détenues au 31 déc 2012*
Marc Grynberg	330.000	75.000	15.000	31,77	2007/2008	0	390.000
Stephan Csoma **	30.000	6.000	15.000	23,51	2008/2009	0	21.000
Denis Goffaux	28.500	17.500	0			0	46.000
Hugo Morel	125.000	17.500	75.000	24,52	2007/2008/2009	0	67.500
Filip Platteeuw **	16.500	4.500	3.500	32,57	2008	0	17.500
Pascal Reymondet	100.000	17.500	25.000	14,44	2009	0	92.500
William Staron	50.000	17.500	0			0	67.500
Marc Van Sande	90.000	17.500	15.000	26,55	2007	0	92.500

* Ces options peuvent être exercées à des prix d'exercice situés entre € 14,44 et € 39,25.

** Options octroyées dans le cadre de leur fonction antérieure à leur désignation comme membre du Comité de direction.

5.6.4. Relations contractuelles

5.6.4.1. Contrat entre Umicore et Marc Grynberg, Administrateur Délégué

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

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

5.6.4.2. Contrat entre Umicore et les membres du Comité de direction

En vertu d'une décision du Conseil prise en 2007, s'il est mis un terme au mandat d'un membre du Comité de direction dans un délai de douze mois suivant une prise de contrôle de la Société, le membre concerné peut prétendre à une indemnité totale équivalant à 36 mois du salaire de base annuel. Cette disposition s'applique à tous les membres du Comité de direction à l'exception de Denis Goffaux, qui a signé son contrat de travail le 1er juillet 2010, de Ludo Vandervelden, qui a signé son contrat de travail le 1er octobre 2011, ainsi que de Stephan Csoma et Filip Platteeuw, qui ont signé leur contrat de travail le 1er novembre 2012.

5.6.4.3. Arrangements mutuels en cas de rupture de contrat par Umicore

Stephan Csoma et Filip Platteeuw ont été nommés membres du Comité de direction le 1er novembre 2012. Compte tenu de leur ancienneté au sein du groupe Umicore, une indemnité totale équivalant à 18 mois de leur salaire de base annuel leur sera versée en cas de résiliation de leur contrat. Conformément à la loi belge du 6 avril 2010 relative au gouvernement d'entreprise, le Comité de nomination et rémunération a approuvé ces indemnités le 18 septembre 2012 sous réserve d'objections du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration est libre de juger si la rémunération variable en espèces est censée faire partie de l'indemnité finale.

Denis Goffaux a été nommé Chief Technology Officer le 1er juillet 2010. Compte tenu de son ancienneté au sein du groupe Umicore, une indemnité totale équivalant à 18 mois de son salaire de base annuel lui sera versée en cas de résiliation de son contrat. Dans le cadre de la loi belge du 6 avril 2010 relative au gouvernement d'entreprise, le Comité de nomination et rémunération a recommandé cet arrangement, approuvé par le Conseil d'administration le 1er juin 2010. Le Conseil d'administration est libre de juger si la rémunération variable en espèces est censée faire partie de l'indemnité finale.

Les contrats d'Hugo Morel et de Marc Van Sande ont été signés avant l'entrée en vigueur de la loi belge du 6 avril 2010 relative au gouvernement d'entreprise. En cas de résiliation l'indemnité est calculée en fonction de l'âge, de l'ancienneté au sein du groupe Umicore et de l'ensemble des rémunérations et avantages.

Pascal Reymondet a un contrat de travail allemand signé le 1er mars 1989. Dès lors, il n'existe aucun arrangement contractuel en cas de résiliation. Le droit allemand sera d'application.

William Staron avait un contrat de travail américain. Il n'existait aucun arrangement contractuel en cas de résiliation et aucun versement n'a été effectué à l'occasion de sa retraite le 31 décembre en dehors des obligations liées à sa pension.

Le contrat de travail de Ludo Vandervelden avait été signé en 2011. Dans le cadre de la loi belge du 6 avril 2010 relative au gouvernement d'entreprise, l'indemnité totale en cas de résiliation de contrat équivaut à 12 mois du salaire de base annuel. Le Conseil d'administration est libre de juger si la rémunération variable en espèces est censée faire partie de l'indemnité finale. Son contrat a pris fin le 31 décembre 2012 et, ainsi que précisé ci-dessus, une indemnité a été versée.

5.6.5. Politique de rémunération pour les deux prochaines années (2013-2014)

Le Conseil d'administration ne s'attend pas à adopter des modifications fondamentales concernant la politique de rémunération dans le courant de cette année ni de l'année prochaine.

6. SUCCURSALES

La Société n'a pas de succursales.

7. CONTINUITÉ

La Société n'a pas de pertes reportées. L'article 96.6° du Code des sociétés n'est pas d'application.

8. FAITS MARQUANTS

La Société n'a pas de faits marquants à rapporter.

9. CONFLITS D'INTERETS

Article 523 du Code des sociétés

Le 8 février 2012, avant que le Conseil ne discute et ne décide de la rémunération (y compris l'octroi d'actions et d'options sur actions) de l'Administrateur Délégué, M. Marc Grynberg a déclaré qu'il avait un intérêt de nature patrimoniale direct dans l'implémentation de ces décisions. En application de l'article 523 du Code des sociétés, Marc Grynberg a quitté la réunion, n'a pas pris part aux délibérations du Conseil concernant ces décisions et n'a pas pris part au vote.

Ces décisions ont eu/auront les conséquences patrimoniales suivantes :

a) Rémunération en espèces :

L'Administrateur Délégué a perçu une rémunération fixe de € 660.000 en 2012. Il a également reçu une rémunération variable en espèces de € 255.000 (partie non-différée de sa rémunération variable en espèces pour l'année de référence 2011) en 2012. En 2013 il recevra la première moitié de sa rémunération variable en espèces différé pour l'année de référence 2011, qui s'élève à € 130.000 basé sur la moyenne de deux ans du ROCE du groupe Umicore pour les années de référence 2011 et 2012 (s'élevant à 17,7% donnant lieu à un paiement de 100%). La deuxième moitié de la rémunération variable en espèces différée concernant l'année de référence 2011 sera payée en 2014 et sera calculé sur base de la moyenne de trois ans du ROCE du groupe Umicore pour les années de référence 2011, 2012 et 2013. La fourchette du ROCE est fixée entre 7,5% (= paiement de 0%) et un maximum de 17,5% (= versement de 100%).

b) Octroi d'actions et d'options sur actions :

L'impact patrimonial consiste soit, dans la mesure où la Société déciderait de garder les titres qu'elle détient aujourd'hui, le coût de financement et d'opportunité relative au maintien de ces titres en portefeuille jusqu'à la date de remise des actions ou d'exercice des options (le cas échéant en tenant compte de périodes d'exercice prolongées); soit, dans la mesure où elle déciderait à une date ultérieure de vendre ces titres, la différence, à la date de l'exercice des options (le cas échéant en tenant compte de périodes d'exercice prolongées), entre le prix d'exercice des options et la valeur de marché des actions qu'Umicore devrait racheter à cette date.

10. DECHARGE

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous demandons d'accorder la décharge aux administrateurs et au commissaire pour le mandat exercé au cours de l'exercice comptable 2012.

Le Conseil d'administration
Bruxelles, le 15 mars 2013.

Narc Gyumbay

T. Meyer