

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Table des matières

1. Evolution des activités, de la situation financière et des résultats; principaux risques et incertitudes
2. Evénements post clôture
3. Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la Société
4. Recherche et développement
5. Succursales
6. Justification de l'application des règles comptables de continuité
7. Autres informations en vertu du Code des Sociétés
8. Instruments financiers
9. Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit
10. Déclaration de gouvernement d'entreprise

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous avons l'honneur de vous faire rapport sur l'exercice 2014 et de rendre compte de notre gestion de Financière de Tubize (la 'Société' ou 'Tubize').

Ce rapport reprend dans un seul document le rapport de gestion imposé par l'article 95 du Code des Sociétés et le rapport de gestion sur les comptes consolidés imposé par l'article 119 du Code des Sociétés.

1. Evolution des activités, de la situation financière et des résultats; principaux risques et incertitudes

1.1. Activités

Les activités de la Société n'ont pas changé au cours de l'exercice écoulé. Tubize est une holding dont les titres sont cotés sur Euronext Brussels, qui détient une participation de 66.370.000 actions ordinaires d'UCB SA, une société biopharmaceutique dont les titres sont également cotés sur Euronext Brussels. La participation est inchangée par rapport au 31 décembre 2013 et représente 34,12% du capital d'UCB SA au 31 décembre 2014. Tubize est l'actionnaire de référence d'UCB.

Tableau 1 - Evénements marquants de l'exercice 2014

Date	Evénement
27/02/2014 13/03/2014	UCB SA a procédé à deux augmentations de capital, ce qui a entraîné une dilution de la participation de Tubize dans le capital d'UCB. Ces augmentations de capital font suite à l'émission par UCB, en 2009, de 10.000 obligations convertibles pour une valeur nominale totale de € 500 millions, venant à échéance en 2015. Les conditions d'émission permettaient à UCB de procéder, dans certaines conditions, au remboursement (en numéraire) anticipé de la totalité des obligations convertibles en circulation. Ce droit a été exercé par UCB en raison du fait que le cours de l'action UCB a été supérieur à € 50,3698 chacun des 20 jours de cotation jusqu'au 20 janvier 2014 (compris). Dans ce cas, plutôt que de recevoir un remboursement en espèces, les obligataires pouvaient exercer leurs droits de conversion au prix de € 38,746 par action ordinaire. Au total, 9.985 obligations convertibles ont ainsi été converties, ce qui a donné lieu à l'émission de 11.078.506 nouvelles actions UCB et l'attribution de 1.806.638 actions UCB existantes à UCB Lux, une société filiale d'UCB qui avait acquis, en 2012, 1.400 obligations convertibles pour une valeur nominale de € 70 millions. Les 15 obligations convertibles restantes ont été remboursées à leur valeur nominale, majorée des intérêts courus. UCB n'a donc plus d'obligations convertibles en circulation. Suite à cette opération, le nombre total d'actions représentatives du capital d'UCB a été porté de 183.427.152 à 194.505.658. La participation de la Société (inchangée à 66.370.000 actions) a dès lors été diluée de 36,18% à 34,12%. L'opération n'a pas d'impact sur les comptes annuels de la Société. Les fonds propres consolidés de la Société ont augmenté de € 64.240k (décomptabilisation de la quote-part de la Société dans les dettes obligataires à concurrence de € 159.887k, partiellement compensée par la dilution de la participation de la Société dans UCB à concurrence de € 95.647k).
23/04/2014	Nomination par l'assemblée générale des actionnaires de cinq nouveaux administrateurs.
05/05/2014	Encaissement du dividende d'UCB (€ 69.025k).
07/05/2014	Païement du dividende par la Société (€ 21.412k).
09/05/2014	Remboursement de tirages pour un montant total de € 16 millions sur une ligne de crédit à moyen terme à taux flottant.
11/06/2014	Rééchelonnement des dettes afin de (i) couvrir les besoins de financement au-delà de septembre 2017 en reportant l'échéance finale jusqu'à mai 2019, (ii) améliorer l'alignement des dates de remboursement aux dates d'encaissement du dividende UCB, et (iii) bénéficier des conditions de marché pour améliorer les taux de financement.
06/11/2014	Annulation d'une ligne de crédit existante d'un montant de € 2.479k. Mise en place de nouvelles lignes de crédit à moyen terme à taux flottant, accordées par deux établissements de crédit belges pour un montant total de € 150 millions qui se réduira à € 100 millions au 30 juin 2019, à € 50 millions au 30 juin 2020 et à zéro au 6 novembre 2021. Ces nouvelles lignes de crédit sont utilisables sous la forme de crédit de caisse (jusqu'à un montant maximum de € 75 millions) ou sous la forme d'avances fixes d'une durée de minimum 1 mois et de maximum 12 mois (jusqu'à un montant maximum de € 150 millions, dont maximum € 75 millions peuvent avoir une durée de plus de 6 mois). Combiné aux lignes de crédit existantes de € 210 millions, le montant total des lignes de crédit s'élève à € 360 millions, dont un montant de € 187 millions était utilisé au 31 décembre 2014. Le montant non-utilisé de € 173 millions est destiné à servir le projet industriel à long terme d'UCB.

1.2. Situation financière

Participation dans UCB

La participation dans UCB est reprise dans les comptes annuels à sa valeur d'acquisition, pour un montant de € 1.580.240k, inchangé par rapport au 31 décembre 2013. Dans les comptes consolidés, la participation est reprise à sa valeur de mise en équivalence qui passe de € 1.749.576k au 31 décembre 2013 à € 1.835.036k au 31 décembre 2014. Le cours de bourse de l'action UCB au 31 décembre 2014 s'élevait à € 63,20 (€ 54,14 au 31 décembre 2013) pour une valeur d'acquisition de € 23,81 par action.

Dans le cadre de la gestion de sa participation dans UCB, Tubize agit de concert avec Schwarz Vermögensverwaltung GmbH ('Schwarz'), qui détient, dans le concert, 2.471.404 actions UCB, représentant une participation de 1,27%.

Capitaux propres

Les capitaux propres passent, sur base non consolidée, de € 1.331.135k au 31 décembre 2013 à € 1.369.456k au 31 décembre 2014 et s'élèvent, sur base consolidée, à € 1.621.876k au 31 décembre 2014 par rapport à € 1.496.850k au 31 décembre 2013. La capitalisation boursière de Tubize s'élève à € 2.345.978k au 31 décembre 2014 (44.608.831 actions à € 52,59).

Emprunts bancaires

Au 31 décembre 2014, l'encours d'endettement bancaire s'élevait à € 187 millions contre € 226 millions au 31 décembre 2013.

Tableau 2 - Evolution de l'encours des dettes bancaires pendant l'exercice 2014

Date	Événement	Evolution € 000	Solde € 000
01/01/2014	Réouverture		226.000
09/05/2014	Remboursement des tirages à court terme à taux flottant	-16.000	210.000
29/07/2014	Tirage à court terme à taux flottant	+13.000	223.000
	Remboursement contractuel sur des emprunts à taux flottant couvert	-40.000	183.000
07/12/2014	Tirage à court terme à taux flottant	+4.000	187.000

Tableau 3 - Prévision de l'évolution future de l'encours des dettes bancaires

Date	Événement	Evolution € 000	Solde € 000
01/01/2015	Réouverture		187.000
08/05/2015	Remboursement des tirages à court terme à taux flottant	-17.000	170.000
15/05/2015	Remboursement contractuel sur des emprunts à taux flottant couvert	-15.000	155.000
29/07/2015	Tirage à court terme à taux flottant	+3.000	158.000
	Remboursement contractuel sur des emprunts à taux flottant couvert	-15.000	143.000
07/12/2015	Tirage à court terme à taux flottant	+2.000	145.000
15/05/2016	Remboursement des tirages à court terme à taux flottant	-5.000	140.000
	Remboursement contractuel sur des emprunts à taux flottant couvert	-40.000	100.000
07/12/2016	Tirage à court terme à taux flottant	+2.000	102.000
15/05/2017	Remboursement des tirages à court terme à taux flottant	-2.000	100.000
30/09/2017	Augmentation des emprunts à taux flottant couvert	+15.000	115.000
	Remboursement des emprunts à taux fixe	-60.000	55.000
15/05/2018	Remboursement contractuel sur des emprunts à taux flottant couvert	-50.000	5.000
15/05/2019	Remboursement contractuel sur des emprunts à taux flottant couvert	-5.000	-

1.3. Résultats

Non-consolidés

Le bénéfice non consolidé passe de € 56.683k en 2013 à € 59.733k en 2014, soit une augmentation de € 3.050k ou de 5,38%.

Les résultats financiers passent de € 57.496k en 2013 à € 60.381k en 2014. Cette croissance de € 2.885 provient principalement (i) de l'augmentation des produits des immobilisations financières (€ 1.324k), et (ii) de la diminution des charges des dettes (€ 1.561k). Les produits des immobilisations financières représentent principalement le dividende reçu d'UCB qui est en hausse: le dividende reçu en 2014 s'élève à € 69.025k (dividende brut de € 1,04 par action) contre € 67.697k (€ 1,02 par action) l'exercice précédent. Les charges d'intérêts sur emprunts bancaires

diminuent de € 10.240k en 2013 à € 8.679k en 2014, principalement suite aux remboursements en capital effectués.

Les coûts d'exploitation passent de € 813k en 2013 à € 648k en 2014. Cette diminution de € 165k (20,30%) provient principalement des coûts non-récurrents en 2013 liés au changement de directeur.

Le bénéfice de l'exercice (€ 59.733k) et le résultat reporté (€ 21.683k) constituent le solde bénéficiaire à répartir (€ 81.416k). Il est proposé d'affecter ce montant comme suit: (i) distribuer un dividende brut de € 0,48 par action aux détenteurs des 44.608.831 actions, soit un montant total de € 21.412k, (ii) doter € 40.000k à la réserve disponible, et (iii) reporter le solde de € 20.004k.

Consolidés

Tableau 4 - Résultats consolidés et variations de capitaux propres consolidés

€ 000	2014	2013
Bénéfice non consolidé	59.733	56.683
Elimination du dividende reçu d'UCB	-69.025	-67.697
Quote-part dans le bénéfice d'UCB	71.557	58.473
Amortissement des indemnités liées à la restructuration des dettes en 2009	-1.302	-1.302
Impôts différés	-118	-1.739
Bénéfice consolidé	60.845	44.418
Couvertures de flux de trésorerie	1.360	7.776
Quote-part dans les autres éléments du résultat global d'UCB	44.293	-22.811
Résultat global consolidé	106.498	29.383
Dividende payé	-21.412	-21.412
Quote-part dans les autres changements de l'actif net d'UCB	142.362	18.243
Impact des modifications au pourcentage de la participation dans UCB	-102.422	18.050
Quote-part dans le retraitement des capitaux propres d'UCB au 1/01/13 suite à la première application d'IFRS 10	-	-37.422
Variations de capitaux propres consolidés	125.026	6.842
Capitaux propres consolidés début de période	1.496.850	1.490.008
Capitaux propres consolidés fin de période	1.621.876	1.496.850
Variation de capitaux propres consolidés	125.026	6.842

1.4. Principaux risques et incertitudes

1.4.1. Risques

Risque de concentration - Le seul investissement de Tubize étant sa participation dans UCB, les principaux facteurs de risques et d'incertitudes auxquels la Société est exposée sont similaires à ceux d'UCB. La situation financière et les résultats de Tubize sont influencés par les résultats d'UCB, soit au niveau non consolidé par les dividendes encaissés, soit au niveau consolidé par le biais de l'application de la méthode de la mise en équivalence. UCB a adopté une politique globale de gestion des risques qui définit l'engagement d'UCB à assurer un système de gestion des risques efficace à travers le groupe, dans le but de minimiser son exposition aux risques qui seraient de nature à compromettre la réalisation de ses objectifs. Le conseil d'administration est chargé d'approuver la stratégie, les buts et les objectifs du Groupe UCB et de superviser l'instauration, la mise en place et l'évaluation du système de gestion des risques du Groupe UCB. Le comité d'audit assiste le conseil dans son rôle d'appréciation des risques et de leur gestion. Il examine régulièrement les domaines dans lesquels les risques sont de nature à affecter considérablement la réputation et la situation financière du Groupe UCB et surveille l'ensemble du processus de gestion des risques d'UCB. Le Comité de Gestion des Risques, constitué de membres du comité exécutif et de représentants des cadres supérieurs de toutes les fonctions d'UCB, assure un leadership stratégique qui valide l'évaluation des risques et le processus d'établissement des priorités conduisant à la mise en place de plans d'atténuation des risques dans toutes les fonctions et opérations. Il s'appuie sur un système global de gestion des risques visant à évaluer, rapporter, atténuer et gérer efficacement les risques ou expositions réels ou potentiels. Le président du Comité de Gestion des Risques rapporte directement au CEO, informe régulièrement le comité exécutif et, une fois par an, le comité d'audit ainsi que le conseil des progrès réalisés. Le comité exécutif est chargé de mettre en place la stratégie et les objectifs de gestion des risques. La fonction

'Global Internal Audit' est chargée d'évaluer et de valider de manière indépendante et de façon régulière le processus de gestion des risques d'UCB et d'approuver conjointement avec les différentes fonctions, les actions d'atténuation et de contrôle des risques évalués.

Risque de prix - Tubize est exposée au risque de marché lié à l'évolution du cours du titre UCB. Bien que des phénomènes d'imperfection de marché puissent ponctuellement affecter le cours de bourse, le conseil est confiant que l'évolution de ce cours sur un horizon de temps suffisamment long est un indicateur fiable de la performance du groupe et de son développement à terme.

Risque de taux – Tubize est exposée au risque de taux d'intérêts résultant d'emprunts bancaires à taux fixe. La Société suit ce risque par le calcul périodique des justes valeurs de ces emprunts.

Risque de flux de trésorerie – Tubize est exposée au risque de flux de trésorerie résultant d'emprunts bancaires à taux flottant. La Société a recours à des swaps de taux d'intérêt qui couvrent la plus grande partie de cette exposition.

Risque de liquidité – Tubize est exposée au risque de liquidité, notamment le risque qu'elle éprouve des difficultés à honorer ses engagements liés aux emprunts bancaires. Le conseil est confiant que les flux de dividendes d'UCB permettront d'effectuer les remboursements planifiés pour les emprunts contractés. De plus, la Société dispose de sommes non-utilisées, s'élevant à € 173 millions au 31 décembre 2014, sur des lignes de crédit existantes.

Risque de contrepartie - Ce risque se manifeste quand une contrepartie bancaire aux valeurs disponibles ou aux swaps de taux d'intérêts manque à ses obligations et amène de ce fait Tubize à subir une perte financière. Les contreparties de Tubize sont des banques belges avec une notation de 'qualité moyenne supérieure'.

Risque opérationnel – Ce risque résulte de processus internes ou de systèmes inadéquats ou défaillants, d'erreurs humaines ou encore d'événements extérieurs. La Société a mis en place des contrôles détaillés de nature comptable et informatique pour chaque processus significatif. La Société n'a pas de personnel. La responsabilité des dirigeants est couverte par une police d'assurance.

Risque juridique – Ce type de risque est lié à l'évolution du droit, qui peut entraîner une certaine insécurité juridique et des difficultés d'interprétation. Le conseil d'administration fait régulièrement appel au conseil d'un cabinet d'avocats.

Risque de conformité – Ce risque est associé à la nécessité de respecter les lois et règlements. Le conseil d'administration fait régulièrement appel au conseil d'experts en matières juridiques, fiscales et financières. La Société a élaboré un règlement de transaction qui détermine des règles de conduites détaillées visant à prévenir un délit d'initié; ces règles imposent certaines interdictions ainsi que des mesures préventives. La Société a élaboré une politique détaillée en matière de conflit d'intérêts, basée sur des règles éthiques très strictes et sur un respect rigoureux de toute disposition légale concernant ce sujet.

Risque de réputation – Le risque de réputation, ou risque d'image, correspond à l'impact que peut avoir une erreur de gestion sur l'image de la Société. La Société a mis en place une gouvernance d'entreprise comportant une gestion anticipative des risques, une écoute des parties prenantes et une communication transparente des événements significatifs.

1.4.2. Incertitudes

L'établissement des états financiers nécessite de la part du conseil d'administration l'application de jugements, d'estimations et d'hypothèses qui affectent les montants présentés. Les jugements, hypothèses et estimations clés sont, le cas échéant, expliqués dans les notes aux comptes consolidés.

2. Evènements post clôture

Il n'y a pas d'événements importants survenus après la clôture de l'exercice.

3. Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la Société

Pour l'exercice 2015, le résultat de la Société dépendra (i) du dividende par titre UCB distribué par celle-ci, (ii) du nombre d'actions UCB détenues et (iii) du coût de l'endettement de la Société. Les résultats de l'ensemble consolidé dépendront des perspectives d'UCB pour 2015, qui sont commentées dans le rapport annuel d'UCB.

4. Recherche et développement

La Société n'a pas procédé à des activités en matière de recherche et de développement. Les activités en la matière d'UCB sont reprises dans son propre rapport de gestion.

5. Succursales

La Société n'a pas de succursales.

6. Justification de l'application des règles comptables de continuité

Cette disposition s'applique uniquement lorsque le bilan fait apparaître une perte reportée ou le compte de résultats fait apparaître pendant deux exercices successifs une perte de l'exercice. La Société n'est pas dans une telle situation.

7. Autres informations en vertu du Code des Sociétés

Article 523, §1 et 524ter – Au cours de l'exercice 2014, il n'y a pas eu de cas où un administrateur ou le directeur avait un intérêt de nature patrimoniale opposé à une décision ou une opération relevant de la compétence du conseil d'administration ou de la gestion journalière.

Article 524, §1, 2, 3 et 5 – Au cours de l'exercice 2014, il n'y a pas eu de transactions ou de décisions visées par ces dispositions concernant les conflits d'intérêts dans les relations avec certaines entités liées.

Article 524, §7 – La Société n'ayant pas de société mère, cette disposition concernant les limitations substantielles ou charges imposées par la société mère n'est pas d'application.

Article 608 – La Société n'ayant pas de capital autorisé, cette disposition concernant l'utilisation du capital autorisé n'est pas d'application.

Article 624 et 630 - La Société n'a pas acquis ou pris en gage ses propres actions.

8. Instruments financiers

L'exposition de la Société aux risques financiers et ses objectifs et sa politique en matière de gestion de ces risques sont décrits dans la section 1.4.1. du présent rapport.

La Société utilise des instruments financiers dérivés uniquement à des fins de couverture. Elle a contracté des swaps dégressifs de taux d'intérêt (recevoir flottant, payer fixe), pour un montant notionnel de € 110 millions au 31 décembre 2014, à des fins de couverture de son exposition aux risques de flux de trésorerie résultant d'emprunts bancaires à taux flottant. L'évolution contractuelle des valeurs notionnelles dégressives est calquée sur l'échéancier contractuel des emprunts couverts.

9. Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit

Les fonctions dévolues au comité d'audit sont exercées par le conseil d'administration dans son ensemble sur base de l'exemption prévue à l'article 526bis §3 du Code des Sociétés. Le président du conseil d'administration, François Tesch, est un administrateur indépendant au sens de l'article 526ter du Code des Sociétés et de l'Annexe A du Code de gouvernance d'entreprise 2009. Il est compétent en matière de comptabilité et d'audit.

10. Déclaration de gouvernement d'entreprise

10.1. Code de référence

Tubize adopte le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 (le 'Code') comme code de référence. Ce code peut être consulté sur le site www.corporategovernancecommittee.be. La Société n'applique pas de pratiques de gouvernement d'entreprise allant au-delà du Code et des exigences légales.

La Charte de gouvernance d'entreprise de Tubize est publiée sur le site www.financiere-tubize.be. Elle présente la mise en place par Tubize des recommandations du Code en tenant compte des spécificités de la Société et suivant le principe 'appliquer ou expliquer' (*'comply or explain'*).

10.2. Dérogations au Code

Compte tenu de la simplicité de sa structure de fonctionnement et du fait qu'elle a comme seul actif sa participation de 34,12% dans UCB, certaines dispositions du Code n'apparaissent pas adaptées. Il s'agit des points suivants:

- Le Code dispose qu'au moins trois membres du conseil d'administration sont indépendants conformément aux critères repris dans l'Annexe A du Code. Le conseil de Tubize compte aujourd'hui deux administrateurs indépendants (le deuxième a été nommé par la dernière assemblée générale ordinaire du 23 avril 2014). Dans la composition du conseil, plusieurs dimensions sont prises en compte, telles que le respect des exigences légales, le respect du Code, la représentation des actionnaires de référence, le caractère familial des actionnaires de référence, le passage d'une génération à une autre, la taille du conseil, la complémentarité des expertises et des compétences, la diversité des fonctions, le genre, l'indépendance, la motivation, les qualités personnelles, la disponibilité, ... Les possibilités de nommer un troisième administrateur indépendant seront examinées en tenant compte des autres facteurs qui influencent également la composition du conseil.
- Le conseil d'administration de Tubize n'a pas constitué des comités spécialisés (comités d'audit, de nomination ou de rémunération). Au vu de sa taille réduite, la Société est exemptée de l'obligation de constituer un comité d'audit et un comité de rémunération. Les fonctions dévolues à ces comités sont exercées par le conseil dans son ensemble. Le conseil considère l'application de cette même pratique au comité de nomination comme justifiée.

10.3. Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière

10.3.1. Au niveau de Tubize

Le conseil d'administration a mis en place un ensemble de mesures qui doivent assurer avec une certitude raisonnable l'intégrité et la fiabilité de l'information financière. Une fois par an, le conseil, faisant office de comité d'audit, procède à l'évaluation de ces mesures.

Les mesures sont adaptées aux activités limitées de la Société et à sa structure de gestion simple et consistent en les éléments suivants:

- Un environnement d'entreprise qui encourage une attitude positive à l'égard du contrôle
- L'identification des risques quant à l'intégrité et la fiabilité de l'information financière
- L'élaboration de normes et de procédures destinées à maîtriser ces risques

- La mise en place de systèmes d'information et de communication afin de permettre le suivi de l'intégrité et de la fiabilité de l'information financière.

Parmi les mesures générales, on peut citer les mesures d'organisation (telles que la structure claire de gouvernance, un conseil d'administration effectif et efficace, une structure claire de la gestion journalière, des responsabilités et des pouvoirs de signature clairement définis, des mesures de sécurité pour assurer la continuité et la fiabilité des systèmes d'information électroniques), les mesures comptables (telles que la sous-traitance de la comptabilité à un expert-comptable agréé et des mesures détaillées d'établissement des comptes annuels et des comptes consolidés), les mesures de consultation (telles que l'appel ponctuel à des conseillers externes en matières juridiques, fiscales et financières) et les mesures de flux d'informations (telles que la communication fréquente entre le directeur et le président du conseil d'administration et les dossiers préparatoires détaillés pour chaque réunion du conseil).

Outre les mesures générales, il y a des mesures spécifiques afin de maîtriser les risques identifiés (telles que la revue analytique par le directeur de la balance des comptes, l'établissement d'un dossier de clôture avec la justification détaillée des soldes, la réconciliation des comptes, l'utilisation de '*disclosure checklists*' pour assurer la conformité avec les normes comptables).

10.3.2. Au niveau d'UCB

UCB a adopté une procédure formelle de contrôle interne de l'établissement de l'information financière, appelée 'Procédure de la Directive Transparence'. Cette procédure a pour but de contribuer à minimiser le risque de publication sélective et d'assurer que toute publication d'information privilégiée faite par UCB à ses investisseurs, créanciers et autorités est exacte, complète, publiée à temps et donne une image fidèle d'UCB. Elle est destinée à mieux assurer la publication appropriée de toute information significative, financière et non financière, d'événements, de transactions ou de risques importants.

La procédure comprend plusieurs étapes. Des collaborateurs-clés sont identifiés pour participer à la procédure de contrôle interne dont notamment tous les membres du comité exécutif. Ceux-ci sont tenus de certifier par écrit qu'ils ont compris et se sont conformés aux obligations d'UCB relatives à la publication d'informations financières, donnent l'assurance raisonnable que les opérations sont effectives et efficaces, et que les informations financières sont fiables et conformes aux lois et règlements. Pour les aider dans leur certification et afin de couvrir la large gamme des risques potentiels, il leur est demandé de compléter un questionnaire détaillé. En outre, un examen détaillé des ventes, crédits, créances, stocks et inventaires commerciaux, comptes de régularisation, provisions et réserves est effectué au niveau mondial; les directeurs financiers de chaque entité certifient, qu'en ces matières, leur rapport financier est basé sur des données fiables et que les résultats sont arrêtés de manière appropriée, conformément aux exigences.

Ces procédures sont coordonnées par la fonction 'Global Internal Audit', préalablement à la publication des comptes semestriels et annuels. Les résultats des procédures sont examinés par le « Chief Accounting Office », ainsi que par les départements financier et juridique, et par le commissaire. Un suivi approprié est donné à chaque problème potentiel identifié et une évaluation d'ajustements éventuels à l'information financière projetée ou autre publication est réalisée.

Le résultat de ces procédures est examiné avec le CEO et le CFO, et ensuite avec le comité d'audit, préalablement à la publication des comptes.

10.4. Informations en matière de transparence

10.4.1. Structure de l'actionnariat

Tableau 5 - Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2014, telle qu'elle résulte des déclarations reçues par la Société

	Droits de vote	
	Nombre	%
Financière Eric Janssen SPRL	8.525.014	19,11%
Daniel Janssen	5.881.677	13,19%
Altai Invest SA	4.969.795	11,14%
Barnfin SA	3.899.833	8,74%
Jean van Rijckevorsel	7.744	0,02%
Total des droits de vote détenus par les actionnaires de référence	23.284.063	52,20%
Autres actionnaires	21.324.768	47,80%
Total des droits de vote	44.608.831	100,00%

Altai Invest est contrôlée par Evelyn du Monceau. Barnfin est contrôlée par Bridget van Rijckevorsel.

10.4.2. Structure du capital

Le capital de la Société est fixé à € 235.000.000 et est représenté par 44.608.831 actions ordinaires. Toutes les actions confèrent les mêmes droits à des dividendes et à une voix à l'assemblée générale des actionnaires.

10.4.3. Restriction au transfert de titres

Il n'existe pas de restrictions particulières au transfert de titres autres que légales ou que celles qui pourraient découler des accords entre actionnaires (section 10.4.7.).

10.4.4. Droits de contrôle spéciaux

Il n'existe pas de titres comprenant des droits de contrôle spéciaux.

10.4.5. Mécanisme de contrôle dans un système d'actionnariat du personnel

Il n'existe pas de système d'actionnariat du personnel.

10.4.6. Restriction à l'exercice du droit de vote

Il n'existe pas de restriction particulière autre que légale à l'exercice du droit de vote.

Le droit de participer à l'assemblée générale ou de s'y faire représenter et d'y exercer le droit de vote est subordonné à l'enregistrement comptable des actions au nom de l'actionnaire le quatorzième jour qui précède l'assemblée générale à vingt-quatre heures (heure belge) (soit le mercredi 8 avril 2015, la « Date d'Enregistrement »), soit par leur inscription sur le registre des actions nominatives de la Société, soit par leur inscription dans les comptes d'un teneur de comptes agréé ou d'un organisme de liquidation, sans qu'il soit tenu compte du nombre d'actions détenues par l'actionnaire au jour de l'assemblée générale.

L'actionnaire doit par ailleurs indiquer sa volonté de participer à l'assemblée générale. A cette fin, les titulaires d'actions nominatives doivent envoyer à la Société l'original signé de leur avis de participation, le formulaire étant joint à leur lettre de convocation. Les titulaires d'actions dématérialisées doivent envoyer à la Société une attestation délivrée par le teneur de comptes agréé ou par l'organisme de liquidation certifiant le nombre d'actions inscrites en compte, à leur nom à la Date d'Enregistrement, pour lesquelles ils ont déclaré vouloir participer à l'assemblée générale. L'avis de participation ou l'attestation doivent parvenir à la Société, au siège social, au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'assemblée générale (soit le jeudi 16 avril 2015).

10.4.7. Accords entre actionnaires

Les actionnaires de référence, appartenant à la famille Janssen, agissent de concert. Les modalités du concert ont été reprises dans un pacte d'actionnaires dont les éléments clés peuvent être résumés comme suit:

- Le concert a pour but, au travers de Financière de Tubize, d’assurer la stabilité de l’actionnariat d’UCB en vue de lui permettre un développement industriel à long terme. Dans cette optique, il tend à préserver le caractère prépondérant de l’actionnariat familial de Financière de Tubize.
- Les parties au pacte se concertent sur les décisions à prendre par l’assemblée générale de Tubize en recherchant, dans la mesure du possible, un consensus. Elles veillent à ce qu’elles soient représentées de manière adéquate au conseil d’administration de Financière de Tubize. Au sein de ce conseil et par l’intermédiaire de leurs représentants au conseil d’administration d’UCB, elles se concertent sur les grandes décisions stratégiques concernant UCB en recherchant, dans la mesure du possible un consensus.
- Les parties s’informent préalablement des projets d’acquisitions et de cessions significatives d’actions de Financière de Tubize. Des droits de préemption et de suite sont également prévus au sein de la famille.

10.4.8. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d’administration

Le conseil d’administration soumet à l’assemblée générale les nominations ou renouvellements de mandats d’administrateur qu’il propose. Les actionnaires peuvent aussi proposer des candidats.

Les propositions de nomination précisent le terme proposé pour le mandat et indiquent les informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat, ainsi qu’une liste des fonctions que l’administrateur proposé exerce déjà.

L’assemblée générale statue sur les propositions à la majorité des votes émis.

Les administrateurs sont nommés par l’assemblée générale pour un terme de 4 ans. Ils sont rééligibles. Les mandats venus à expiration cessent après l’assemblée générale ordinaire qui ne les a pas renouvelés.

En cas de vacance d’une place d’administrateur, les administrateurs peuvent y pourvoir provisoirement. L’assemblée générale, dès sa plus prochaine réunion, procède à l’élection définitive.

Une limite d’âge a été fixée au jour de l’assemblée générale annuelle qui suit le septante-cinquième anniversaire d’un membre. Dans cette hypothèse, l’intéressé renonce à son mandat qui est, en principe, repris et achevé par le successeur que l’assemblée générale décide de désigner.

10.4.9. Règles applicables à la modification des statuts

Une modification des statuts doit faire l’objet d’une décision de l’assemblée générale des actionnaires.

Lorsque l’assemblée doit décider d’une modification aux statuts, elle ne peut délibérer que si l’objet des modifications proposées est spécialement indiqué dans les convocations et si ceux qui assistent à l’assemblée représentent la moitié au moins du capital. Si cette dernière condition n’est pas remplie, une nouvelle assemblée délibèrera valablement quelle que soit la part du capital représentée.

Une modification n’est admise que si elle réunit les trois quarts des voix, au moins. Toutefois, lorsque la délibération porte sur la modification de l’objet social ou sur l’acquisition ou la prise en gage par la Société de ses propres titres, sur la modification des droits des actions appartenant à des catégories différentes, sur la dissolution de la Société lorsque l’actif net est réduit à un montant inférieur au quart du capital ou sur la transformation de la Société, l’assemblée n’est valablement constituée et ne peut statuer que dans les conditions de présence et de majorité requises par la loi.

10.4.10. Pouvoirs du conseil d’administration

Le conseil d’administration est l’organe de gestion de la Société.

Il est compétent pour décider dans toutes les matières que la loi ou les statuts n’attribuent pas expressément à l’assemblée générale des actionnaires.

Il est responsable de la politique générale de la Société et de sa mise en œuvre.

Le conseil d'administration, dans le cadre de sa mission, et sans que cette énumération soit exhaustive:

- Définit les objectifs stratégiques et la mise en place des structures permettant de les réaliser
- Arrête les comptes et propose l'affectation du résultat
- Approuve les investissements
- S'assure de la publication, en temps utile, des états financiers et des autres informations significatives, financières ou non, communiquées aux actionnaires et au public en général.

L'assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2013 a octroyé au conseil d'administration, pour une période de cinq ans à compter de la date de ladite assemblée, l'autorisation d'acquérir dans les conditions prévues par la loi, des actions de la Société. Le pair comptable des actions rachetées ne peut dépasser 20% du capital souscrit. Les acquisitions pourront se réaliser à un cours compris entre € 1 et € 200. De plus, l'assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2013 a, afin d'éviter un dommage grave et imminent, octroyé au conseil d'administration l'autorisation d'acquérir des actions de la Société pour une durée de trois ans à dater de la publication de la modification des statuts décidée par l'assemblée précitée.

10.4.11. Accords importants susceptibles d'être influencés par une offre publique d'acquisition ('OPA')

Il n'existe pas d'accords importants auxquels la Société est partie et qui prennent effet, sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société à la suite d'une OPA.

10.4.12. Indemnités suite à une OPA

Il n'existe pas d'accords entre la Société et ses dirigeants, qui prévoient des indemnités si ces derniers démissionnent ou doivent cesser leurs fonctions sans raison valable en raison d'une offre publique d'acquisition. La Société n'emploie, de plus, pas de personnel.

10.5. Composition et mode de fonctionnement du conseil d'administration

10.5.1. Composition

L'assemblée générale fixe le nombre d'administrateurs. Conformément aux statuts, le conseil d'administration comprend au moins trois membres. Le conseil est à présent composé de dix membres (huit représentants des actionnaires de référence et deux administrateurs indépendants).

Tableau 6 – Composition du conseil

Nom	Fonction	Indépendant¹	Exécutif²	Mandat³
François Tesch	Président	Oui	Non	2012-16
Charlofin NV, représentée par Karel Boone	Administrateur	Oui	Non	2014-18
Arnoud de Pret	Administrateur	Non	Non	2014-18
Cyril Janssen	Administrateur	Non	Non	2011-15
Charles-Antoine Janssen	Administrateur	Non	Non	2011-15
Nicolas Janssen	Administrateur	Non	Non	2014-18
Evelyn du Monceau	Administrateur	Non	Non	2011-15
Fiona de Hemptinne	Administrateur	Non	Non	2014-18
Cédric van Rijckevorsel	Administrateur	Non	Non	2013-17
Cynthia Favre d'Echallens	Administrateur	Non	Non	2014-18

10.5.2. Fonctionnement

Le conseil d'administration désigne un président parmi ses membres. Celui-ci coordonne les activités du conseil et s'assure de son bon fonctionnement. Il vérifie notamment que les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise s'appliquent aux relations entre les actionnaires, le conseil d'administration et le directeur chargé de la gestion journalière.

¹ Indépendant au sens de l'article 526ter du Code des Sociétés et de l'Annexe A du Code de gouvernance d'entreprise 2009; les administrateurs non indépendants sont des représentants des actionnaires de référence

² Exécutif au sens de l'article 526bis §3 du Code des Sociétés

³ Années des assemblées générales ordinaires qui marquent le début et la fin du mandat

Le rôle de secrétaire du conseil d'administration est confié au directeur. Sous la direction du président, le secrétaire s'assure de la bonne communication des informations au sein du conseil. Il facilite la formation initiale des administrateurs et, au besoin, les aide dans leur développement professionnel. Les administrateurs peuvent, à titre individuel, recourir au secrétaire. Sous la direction du président, le secrétaire fait régulièrement rapport au conseil sur la manière dont les règles et les procédures applicables à ce dernier sont respectées.

Le conseil d'administration se réunit sur la convocation du président ou de l'administrateur qui le remplace aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent. Il doit en outre être convoqué lorsque deux administrateurs, au moins, le demandent. Le conseil d'administration se réunit au minimum trois fois par an. En 2014 le conseil s'est réuni cinq fois (une fois avant l'assemblée générale du 23 avril 2014 à l'occasion de laquelle cinq nouveaux administrateurs ont été nommés et quatre fois ensuite).

Tableau 7 - Taux individuel de présence des administrateurs

Nom	Présence
François Tesch	100%
Charlofin NV, représentée par Karel Boone	100%
Arnoud de Pret	100%
Cyril Janssen	80%
Charles-Antoine Janssen	100%
Nicolas Janssen	75%
Evelyn du Monceau	100%
Fiona de Hemptinne	75%
Cédric van Rijckevorsel	100%
Cynthia Favre d'Echallens	100%

Le président du conseil d'administration établit l'ordre du jour des réunions. Il veille à ce que les administrateurs reçoivent avant les réunions et en temps utile une même information précise et détaillée.

Les séances du conseil d'administration sont présidées par le président ou l'administrateur qui le remplace.

Le conseil ne peut délibérer valablement que si la majorité des membres est présente ou représentée. Le quorum de présence se calcule en fonction du nombre d'administrateurs prenant part au vote, sans tenir compte de ceux qui devraient se retirer de la délibération en application du Code des Sociétés.

Chaque administrateur peut, par simple lettre ou procuration, déléguer un membre du conseil pour le représenter. Toutefois, aucun administrateur ne pourra disposer de plus de deux voix, y compris la sienne.

Les résolutions sont prises à la majorité des voix; en cas de partage, la voix du président de la réunion est prépondérante.

Dans les cas permis par la loi et qui doivent demeurer exceptionnels et être dûment justifiés par l'urgence et l'intérêt social, les décisions du conseil d'administration peuvent être prises par consentement unanime des administrateurs exprimé par écrit.

Les délibérations du conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux conservés dans un registre spécial tenu au siège social. Ces procès-verbaux sont signés par la majorité au moins des membres qui ont pris part à la délibération.

Comme évoqué ci-dessus, le conseil d'administration ne s'est pas doté de comités spécialisés. La Société bénéficie à cet égard des exemptions prévues par les articles 526bis § 3 et 526quater § 4 du Code des Sociétés relatifs au comité d'audit et au comité de rémunération. C'est donc le conseil d'administration dans sa totalité qui fait office de comité d'audit et de comité de rémunération.

Pendant l'exercice 2014 il n'y a pas eu de transactions ou relations contractuelles entre, d'une part, les administrateurs et/ou le directeur et, d'autre part, la Société et/ou UCB, autre que celles résultant de leur qualité d'administrateur de Tubize et/ou UCB ou de directeur délégué à la gestion journalière de Tubize.

En ses séances du 29 septembre 2014 et du 6 novembre 2014, le conseil d'administration a consacré du temps à l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Le conseil est d'avis que

celle-ci répond aux normes auxquelles on peut raisonnablement s'attendre d'une société de la taille de Tubize.

10.6. Diversité des genres au sein du conseil d'administration

L'article 518bis §1^{er} du Code des Sociétés dispose qu'au moins un tiers des membres du conseil d'administration doit être de sexe différent de celui des autres membres. Le nombre minimum requis est arrondi au nombre entier le plus proche.

Etant donné que son flottant est inférieur à 50%, cette disposition n'entre en vigueur qu'à partir de l'exercice 2019 pour Tubize. La composition actuelle du conseil comportant 7 membres de sexe masculin et 3 de sexe féminin répond toutefois déjà aux exigences de la disposition légale précitée.

10.7. Rapport de rémunération

10.7.1. Responsabilités

Les fonctions attribuées au comité de rémunération sont exercées par le conseil d'administration dans son ensemble. A ce titre, le conseil fixe la politique relative à la rémunération des administrateurs et du directeur délégué à la gestion journalière ainsi que leur rémunération individuelle.

10.7.2. Politique

Le système de rémunération des administrateurs se limite à des émoluments fixes. L'émolument fixe du président du conseil d'administration est le double de celui d'un administrateur.

La convention de prestation de services régissant les relations entre le directeur et la Société prévoit une rémunération en fonction des heures prestées.

Le conseil d'administration n'envisage pas, à ce jour, de modifications importantes de la politique de rémunération pour les exercices 2015 et 2016.

10.7.3. Rémunérations et autres avantages accordés aux administrateurs non exécutifs

L'émolument fixe des administrateurs s'élève à € 10.000 par personne pour l'exercice 2014. L'émolument fixe du président du conseil d'administration s'élève à € 20.000.

Evelyn du Monceau, Arnoud de Pret, Charles-Antoine Janssen et Cédric van Rijckevorsel siègent également au conseil d'administration d'UCB. Les rémunérations qu'ils perçoivent pour leurs fonctions d'administrateur d'UCB sont fixées selon la politique de rémunération d'UCB.

Tableau 8 - Rémunération des administrateurs perçus pour leur fonction d'administrateur d'UCB pour l'exercice 2014

€ 000	Evelyn du Monceau	Arnoud de Pret	Cédric van Rijckevorsel	Charles-Antoine Janssen
Emoluments annuels	105,0	70,0	70,0	70,0
Jetons de présence (par séance)	1,5	1,0	1,0	1,0
Présidence de comités du conseil	20,0	30,0	-	-

10.7.4. Rémunérations des dirigeants exécutifs en leur qualité d'administrateur

Le directeur délégué à la gestion journalière est le seul dirigeant exécutif de la Société. Il n'est pas membre du conseil d'administration.

10.7.5. Rémunérations du directeur liées aux prestations

La rémunération du directeur n'est pas liée à des prestations de Tubize ou d'UCB.

10.7.6. Ventilation des rémunérations et des autres avantages accordés au directeur

Les honoraires de gestion accordés à MVS-AS et Marc Van Steenvoort à charge de l'exercice 2014 s'élèvent respectivement à € 97k et à € 72k¹.

10.7.7. Ventilation des rémunérations et des autres avantages accordés aux autres dirigeants exécutifs

Le directeur étant le seul dirigeant exécutif, cette information n'est pas d'application.

10.7.8. Actions accordées au directeur

Le directeur ne bénéficie pas d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquérir des actions Tubize ou UCB.

10.7.9. Dispositions relatives à l'indemnité de départ du directeur

La convention de prestation de services régissant les relations entre la Société et le directeur, prévoit que ce dernier aura droit à une indemnité égale à un trimestre de rémunération si la Société met fin à la convention au cas où le directeur n'est plus en mesure d'exercer pleinement les missions qui lui ont été confiées pour raison de maladie. L'indemnité sera établie sur la base d'une moyenne de la rémunération facturée par le directeur à la Société et payée par celle-ci lors des quatre trimestres précédant la résiliation de la convention.

10.7.10. Indemnité de départ accordée au directeur

Aucune indemnité de départ n'a été accordée au cours de l'exercice 2014.

10.7.11. Recouvrement de la rémunération variable attribuée au directeur sur base d'informations financières erronées

La rémunération du directeur ne se composant pas d'éléments variables, cette section n'est pas d'application.

Bruxelles, le 26 février 2015
Le conseil d'administration

¹ Pendant le premier semestre de l'exercice 2014, la fonction de directeur délégué à la gestion journalière a été exercée par la bvba MVS Advisory Services (MVS-AS), représentée par son gérant, Marc Van Steenvoort. Ce dernier a repris les droits et obligations de MVS-AS et exerce, depuis le 1er juillet, la fonction de directeur en nom personnel.