

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 31 DÉCEMBRE 2013

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous avons l'honneur de vous faire rapport sur l'exercice 2013 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. Il comprend les sections suivantes:

1. [Evolution des activités, de la situation financière et des résultats; principaux risques et incertitudes](#)
- 1.1. [Activités](#)
- 1.2. [Situation financière](#)
- 1.3. [Résultats](#)
- 1.4. [Principaux risques et incertitudes](#)
2. [Evènements 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](#)
- 7.1. [Conflits d'intérêts](#)
- 7.2. [Actions propres](#)
- 7.3. [Limitations substantielles ou charges imposées par la société mère](#)
- 7.4. [Décisions ou transactions intragroupe](#)
- 7.5. [Utilisation du capital autorisé](#)
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](#)
- 10.1. [Code de référence](#)
- 10.2. [Dérogations au Code](#)
- 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](#)
- 10.3.2. [Au niveau d'UCB](#)
- 10.4. [Informations en matière de transparence](#)
- 10.4.1. [Structure de l'actionariat](#)
- 10.4.2. [Structure du capital](#)
- 10.4.3. [Restriction au transfert de titres](#)
- 10.4.4. [Droits de contrôle spéciaux](#)
- 10.4.5. [Mécanisme de contrôle dans un système d'actionariat du personnel](#)
- 10.4.6. [Restriction à l'exercice du droit de vote](#)
- 10.4.7. [Accords entre actionnaires](#)
- 10.4.8. [Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration](#)

- 10.4.9. [Règles applicables à la modification des statuts](#)
- 10.4.10. [Pouvoirs du conseil d'administration](#)
- 10.4.11. [Accords importants susceptibles d'être influencés par une offre publique d'acquisition \('OPA'\)](#)
- 10.4.12. [Indemnités suite à une OPA](#)
- 10.5. [Composition et mode de fonctionnement du conseil d'administration](#)
- 10.5.1. [Composition](#)
- 10.5.2. [Fonctionnement](#)
- 10.6. [Diversité des genres au sein du conseil d'administration](#)
- 10.7. [Rapport de rémunération](#)
- 10.7.1. [Responsabilités](#)
- 10.7.2. [Politique](#)
- 10.7.3. [Rémunérations et autres avantages accordés aux administrateurs non exécutifs](#)
- 10.7.4. [Rémunérations des dirigeants exécutifs en leur qualité d'administrateur](#)
- 10.7.5. [Rémunérations du directeur liées aux prestations](#)
- 10.7.6. [Ventilation des rémunérations et des autres avantages accordés au directeur](#)
- 10.7.7. [Ventilation des rémunérations et des autres avantages accordés aux autres dirigeants exécutifs](#)
- 10.7.8. [Actions accordées au directeur](#)
- 10.7.9. [Dispositions relatives à l'indemnité de départ du directeur](#)
- 10.7.10. [Indemnité de départ accordée au directeur](#)
- 10.7.11. [Recouvrement de la rémunération variable attribuée au directeur sur base d'informations financières erronées](#)

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

1.1. Activités

Les activités de la Société sont restées inchangées au cours de l'exercice écoulé. Tubize est une holding qui détient au 31 décembre 2013 une participation de 66.370.000 actions ordinaires UCB, inchangée par rapport au 31 décembre 2012 et représentant 36,18% du capital d'UCB sa, une société biopharmaceutique cotée en bourse sur NYSE Euronext Bruxelles. Tubize est l'actionnaire de référence d'UCB.

1.2. Situation financière

La participation dans le capital d'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 2012. Dans les comptes consolidés, la participation est reprise à sa valeur de mise en équivalence qui passe de € 1.782.740k au 31 décembre 2012 à € 1.804.230k au 31 décembre 2013. Le cours de bourse de l'action UCB au 31 décembre 2013 s'élevait à € 54,14 (€ 43,22 au 31 décembre 2012) 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'). Selon les déclarations de transparence effectuées par Schwarz, Tubize et UCB, Schwarz détient au 31 décembre 2013, dans le concert, 2.471.404 actions UCB, représentant une participation de 1,35%.

L'acquisition de la participation a été principalement financée par les capitaux propres. Ceux-ci passent de € 1.295.864k au 31 décembre 2012 à € 1.331.135k au 31 décembre 2013 sur base non consolidée, et s'élèvent, sur base consolidée, à € 1.551.504k au 31 décembre 2013 par rapport à € 1.490.008k au 31 décembre 2012. La capitalisation boursière de Tubize s'élève à € 2.101.076k au 31 décembre 2013 (44.608.831 actions à € 47,10).

L'acquisition de la participation a été financée en partie par des emprunts bancaires. Au 31 décembre 2013, l'encours d'endettement bancaire s'élevait à € 226 millions contre € 261 millions au 31 décembre 2012. Les échéances futures des dettes bancaires se présentent comme suit:

Date d'échéance	Montant (€ 000)
9 mai 2014	16.000
31 juillet 2014	40.000
31 juillet 2015	15.000
7 décembre 2015	15.000

7 décembre 2016	30.000
30 septembre 2017	60.000
7 décembre 2017	50.000
Total	226.000

1.3. Résultats

Le bénéfice **non consolidé** passe de € 54.177k en 2012 à € 56.683k en 2013, soit une augmentation de € 2.506k ou de 4,63%.

Les résultats financiers passent de € 54.711k en 2012 à € 57.496k en 2013. Cette croissance de € 2.785k provient principalement (i) de l'augmentation des produits des immobilisations financières (€ 1.319k), et (ii) de la diminution des charges des dettes (€ 1.436k). Les produits d'immobilisations financières représentent principalement le dividende reçu d'UCB qui est en hausse: le dividende reçu en 2013 relatif à l'exercice 2012 s'élève à € 67.697k (dividende brut de € 1,02 par action) contre € 66.370k (€ 1,00 par action) l'exercice précédent. Les charges d'intérêts sur emprunts bancaires diminuent de € 11.676k en 2012 à € 10.240k en 2013 suite aux remboursements en capital effectués.

Les coûts d'exploitation passent de € 534k en 2012 à € 813k en 2013. Cette augmentation s'explique principalement par (i) le changement de délégué à la gestion journalière (le « directeur ») qui impliquait une période transitoire pendant laquelle la Société supportait la charge de prestations de services de l'ancien et du nouveau directeur, et (ii) les avantages de fin de carrière accordés à l'ancien directeur.

Le bénéfice de l'exercice (€ 56.683k) et le résultat reporté (€ 21.412k) constituent le solde bénéficiaire à répartir (€ 78.095k). 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 € 35.000k à la réserve disponible, et (iii) reporter le solde de € 21.683k.

Le tableau ci-après présente l'élaboration des **résultats consolidés** et les **variations de capitaux propres consolidés**:

€ 000	2013	2012
Bénéfice non consolidé	56.683	54.177
Elimination du dividende reçu d'UCB	-67.697	-66.370
Quote-part dans le bénéfice d'UCB	75.761	92.740
Amortissement des indemnités liées à la restructuration des dettes en 2009 (sur base non consolidée ces indemnités ont été entièrement prises en charge en 2009)	-1.302	-1.302
Impôts différés	-1.739	-1.433
Bénéfice consolidé	61.706	77.812
Couvertures de flux de trésorerie	7.776	-3.838
Quote-part dans les autres éléments du résultat global d'UCB	-22.867	-49.002
Résultat global consolidé	46.615	24.972
Dividende payé	-21.412	-21.412
Impact des actions propres d'UCB	18.050	-
Quote-part dans les autres variations de capitaux propres d'UCB	18.243	-17.643
Variations de capitaux propres consolidés	61.496	-14.083

1.4. Principaux risques et incertitudes

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 influencées 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. Tubize est en outre exposée au risque de marché lié à l'évolution du cours du titre UCB et au risque de liquidité, notamment le risque qu'elle éprouve des difficultés à honorer ses engagements liés aux emprunts bancaires. Le conseil d'administration est confiant dans les perspectives de développement du groupe UCB. Les flux de dividendes attendus devraient permettre d'effectuer les remboursements planifiés pour les emprunts contractés.

La Société a recours à des swaps de taux d'intérêts afin de couvrir la plus grande partie de son exposition aux risques de flux de trésorerie résultants d'emprunts bancaires à taux variable.

Le risque de crédit 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 sont des banques belges avec une notation de 'qualité moyenne supérieure'.

2. Evènements post clôture

Le 21 janvier 2014, UCB exerçait son option de rembourser la totalité de ses € 500 millions d'obligations convertibles 2015 4,5%. Comme alternative au remboursement, les titulaires des obligations pouvaient exercer leurs droits de conversion. Suite à l'exercice des droits de conversion un nombre de 11.078.506 nouvelles actions ordinaires d'UCB ont été émises. Par conséquent la participation de Tubize a diminué de 36,18% à 34,12%.

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

Pour l'exercice 2014, le résultat de la Société dépendra du dividende par titre UCB distribué par celle-ci (le conseil d'administration d'UCB a proposé un dividende brut de € 1,04 par action pour l'exercice 2013, payable en 2014), du nombre d'actions UCB détenues et du coût de l'endettement de la Société.

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 seulement au cas où 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

7.1. Conflits d'intérêts

Il n'y a pas eu de cas où un administrateur avait un intérêt de nature patrimoniale opposé à une décision ou une opération relevant de la compétence du conseil d'administration.

7.2. Actions propres

La Société n'a pas acquis ou pris en gage ses propres actions.

7.3. Limitations substantielles ou charges imposées par la société mère

La Société n'ayant pas de société mère, cette disposition n'est pas d'application.

7.4. Décisions ou transactions intragroupe

Au cours de l'exercice 2013, il n'y a pas eu de transactions ou de décisions visées par l'article 524 du Code des sociétés.

7.5. Utilisation du capital autorisé

La Société n'ayant pas de capital autorisé, cette disposition n'est pas d'application.

8. Instruments financiers

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 € 150 millions au 31 décembre 2013, à des fins de couverture de son exposition aux risques de flux de trésorerie résultants d'emprunts bancaires à taux flottants. L'évolution contractuelle des valeurs notionnelles dégressives est exactement 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 36,18% 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 est à présent composé de cinq membres (quatre représentants des actionnaires stables et un administrateur indépendant). Les nominations de cinq administrateurs supplémentaires (quatre représentants des actionnaires stables et un administrateur indépendant supplémentaire) seront soumises à l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2014. Les membres apportent l'expérience et la connaissance nécessaire pour la bonne gestion de l'entreprise.
- 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, dans sa capacité 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, les 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), 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 significative 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 et qu'ils 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, inventaires, comptes de régularisation, provisions et réserves est effectué au niveau mondial; les directeurs financiers de chaque entité opérationnelle 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 l'équipe 'Reporting and Consolidation', ainsi que par les départements financier et légal. 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'actionariat

Conformément à la dernière notification de transparence reçue par la Société le 30 août 2013, la structure de l'actionariat se présente comme suit:

	Nombre de droits de vote	%
Financière Eric Janssen sprl	8.525.014	19,11%
Daniel Janssen	5.881.677	13,19%
Altai Invest sa	4.918.595	11,03%
Barnfin sa	3.852.633	8,64%
Jean van Rijckevorsel	7.744	0,02%
Total des droits de vote détenus par les actionnaires de référence	23.185.663	51,98%
Autres actionnaires	21.423.168	48,02%
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'actionariat du personnel

Il n'existe pas de système d'actionariat 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 9 avril 2014, 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 et 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 17 avril 2014).

10.4.7. Accords entre actionnaires

Les actionnaires de référence agissent de concert quant à l'exercice des droits de vote en vue de mener une politique commune durable vis-à-vis de la Société et également quant à la possession, l'acquisition ou la cession de titres conférant le droit de vote.

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 oeuvre.

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'acquiescer 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 administrateurs ou son personnel, qui prévoient des indemnités si les administrateurs démissionnent ou doivent cesser leurs fonctions sans raison valable ou si l'emploi des membres du personnel prend fin en raison d'une offre publique d'acquisition.

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 cinq membres (quatre représentants des actionnaires de référence et un administrateur indépendant). Il est proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2014 d'approuver les nominations de cinq administrateurs supplémentaires (quatre représentants des actionnaires de référence et un administrateur indépendant supplémentaires).

Le conseil d'administration est actuellement composé comme suit:

Nom	Fonction	(1)	(2)	(3)
François Tesch	Président	Oui	Non	2012-2016
Evelyn du Monceau	Administrateur	Non	Non	2011-2015
Cédric van Rijckevorsel	Administrateur	Non	Non	2013-2017
Cyril Janssen	Administrateur	Non	Non	2011-2015
Charles-Antoine Janssen	Administrateur	Non	Non	2011-2015

(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

Les nominations des administrateurs supplémentaires suivants seront soumises à l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2014:

Nom	Fonction	(1)	(2)	(3)
Charlofin nv, représentée par Karel Boone	Administrateur	Oui	Non	2014-2018
Arnoud de Pret	Administrateur	Non	Non	2014-2018
Nicolas Janssen	Administrateur	Non	Non	2014-2018
Fiona de Hemptinne	Administrateur	Non	Non	2014-2018
Cynthia Favre d'Echallens	Administrateur	Non	Non	2014-2018

(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

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.

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 2013 le conseil s'est réuni quatre fois. Tous les membres du conseil étaient présents à chaque réunion à l'exception de François Tesch qui était empêché pour une séance.

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 2013 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 de leur qualité d'administrateur de Tubize et/ou UCB ou de directeur délégué à la gestion journalière de Tubize.

En sa séance du 8 novembre 2013, le conseil d'administration a évalué l'efficacité de son fonctionnement en considérant les thèmes suivants: composition du conseil, sélection des administrateurs, fonctionnement du conseil, information au conseil, tâches du conseil, culture du conseil, domaines d'activité, rémunération des administrateurs, relation avec le directeur, relation avec les actionnaires, et contribution de chaque administrateur. Le conseil est d'avis que l'efficacité de son fonctionnement 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

A ce jour, le conseil d'administration compte cinq membres dont une femme. Quand les nominations des administrateurs supplémentaires sont approuvées, 70% des membres du conseil seront du sexe masculin et 30% du sexe féminin.

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 fonction de directeur était, jusqu'au 30 avril 2013, exercée par Philippe De Coodt sous le statut d'employé à temps partiel. Son contrat d'emploi prévoit une rémunération fixe, ainsi qu'un plan de pension complémentaire. Certains autres avantages lui ont été accordés dans le cadre de l'aménagement de sa fin de carrière. Depuis le 1er mai 2013, la fonction de directeur délégué à la gestion journalière est exercée par la bvba MVS Advisory Services ('MVS-AS'), représentée par son gérant, Marc Van Steenvoort. La convention de prestation de services, signée le 5 décembre 2012 entre la Société et MVS-AS, 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 2014 et 2015.

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 2013. L'émolument fixe du président du conseil d'administration s'élève à € 20.000.

Evelyn du Monceau et Charles-Antoine Janssen siègent également au conseil d'administration d'UCB. La rémunération qu'ils perçoivent pour leurs fonctions d'administrateur d'UCB est fixée selon la politique de rémunération d'UCB et se décompose comme suit pour l'exercice 2013:

€ 000	Evelyn du Monceau	Charles-Antoine Janssen
Emoluments annuels	105,0	70,0
Jetons de présence (par séance)	1,5	1,0
Présidence de comités du conseil	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 rémunérations et autres avantages accordés au précédent et à l'actuel directeur à charge de l'exercice 2013 se décomposent comme suit:

€ 000	Philippe De Coodt	MVS-AS
Appointements bruts	16	-
Cotisations patronales au plan de pension complémentaire	10	-
Avantages de fin de carrière	71	-
Honoraires	-	147
Total	97	147

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, signée le 5 décembre 2012 entre la Société et MVS-AS, prévoit que MVS-AS aura droit à une indemnité égale à un trimestre de rémunération si la Société met fin à la convention au cas où le représentant de MVS-AS 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 MVS-AS 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 2013.

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 21 mars 2014

Le conseil d'administration