

## **RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

1.	Exposé sur l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée	
1.1.	Activités et mission de la Société	1
1.2.	Evénements importants survenus au cours de l'exercice 2016	1
1.3.	Résultats	2
1.4.	Situation financière	2
1.5.	Dividende	3
1.6.	Etats financiers EU-IFRS	3
1.7.	Chiffres clés sur 5 ans	4
1.8.	Principaux risques et incertitudes	4
2.	Evénements post clôture	5
3.	Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la Société	5
4.	Recherche et développement	5
5.	Succursales	5
6.	Justification de l'application des règles comptables de continuité	6
7.	Autres informations en vertu du Code des Sociétés	6
8.	Instruments financiers	6
9.	Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit	6
10.	Déclaration de gouvernement d'entreprise	
10.1.	Code de référence	6
10.2.	Dérogation au Code	7
10.3.	Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques	7
10.4.	Informations en matière de transparence	9
10.5.	Composition et mode de fonctionnement du conseil d'administration	11
10.6.	Diversité des genres au sein du conseil d'administration	13
10.7.	Rapport de rémunération	13

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous avons l'honneur de vous faire rapport sur l'exercice 2016 et de rendre compte de notre gestion de Financière de Tubize (la 'Société' ou 'Tubize').

## **1. Exposé sur l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée**

### 1.1. Activités et mission de la Société

**Tubize est l'actionnaire de référence d'UCB** - Tubize est une société mono-holding dont les titres sont cotés sur Euronext Brussels. La Société détient et gère une participation de 68.076.981 actions UCB, une société biopharmaceutique dont les titres sont également cotés sur Euronext Brussels. La participation de Tubize représente 35,00% du total des actions émises par UCB. La Société agit, par ailleurs, de concert avec Schwarz Vermögensverwaltung GmbH & Co KG, qui détient, dans le concert, 2.021.404 actions UCB, représentant 1,04% du total des actions UCB.

**Créer de la valeur à long terme** - La mission de Tubize est de créer de la valeur à long terme pour ses actionnaires en soutenant, en tant qu'actionnaire de référence stable, la maximisation du potentiel d'UCB et une croissance durable de son projet industriel. Cette approche à long terme est particulièrement importante pour soutenir la recherche, le développement et la mise sur le marché de produits dans un secteur qui a des cycles très longs. Tubize se positionne, dans ce cadre, comme un investisseur engagé. Son conseil d'administration suit, évalue et influence, à travers ses représentants au conseil d'administration d'UCB, les grandes décisions stratégiques, la performance et le profil de risque d'UCB. Cette stratégie de primauté du long terme et de la stabilité a bénéficié aux actionnaires. Sur les périodes de 3 et 5 ans antérieures au 31 décembre 2016, le cours de l'action Tubize a enregistré une augmentation plus importante que le BEL20 et l'Euronext 100.

#### **Evolution du cours**

	Périodes antérieures au 31 décembre 2016	
	3 ans	5 ans
Financière de Tubize	+26%	+144%
BEL20	+23%	+73%
Euronext 100	+15%	+58%

### 1.2. Evénements importants survenus au cours de l'exercice 2016

**Dividendes** - Tubize a encaissé le dividende afférent à l'exercice 2015 distribué par UCB (€ 74.884k) et a payé à ses actionnaires son propre dividende afférent à l'exercice 2015 (€ 22.272k).

**Dettes** - L'encours des dettes bancaires est passé de € 286,3 millions au 31 décembre 2015 à € 241,0 millions au 31 décembre 2016, soit une diminution de € 45,3 millions.

**Gestion du risque de flux de trésorerie** - La participation de la Société dans le capital d'UCB est partiellement financée par des emprunts bancaires (€ 241 millions au 31 décembre 2016). La majorité de ces emprunts (€ 181 millions) est structurée sous forme de crédits roll-over avec des avances à court terme et à taux flottant. Ceci a permis à la Société de bénéficier d'un faible coût de financement. Afin de faire face au risque d'une éventuelle augmentation future des taux d'intérêt, la Société a décidé de couvrir, à partir d'octobre 2017, l'entièreté de ses dettes à taux flottant. A cette fin, la Société a conclu, en mars 2016, deux swaps de taux d'intérêt à départ différé au 2 octobre 2017, pour des montants notionnels de respectivement € 82 millions et € 57 millions qui seront complètement amortis vers la mi-mai 2021. Les deux swaps ont été désignés comme des instruments de couverture contre le risque de flux de trésorerie lié aux emprunts sous-jacents. L'efficacité de la couverture a été documentée. La note 4.2.7. des états financiers EU-IFRS au 31 décembre 2016 contient plus de détails sur la comptabilisation des swaps.

**Crédit-pont** - En novembre 2016, la Société a conclu une nouvelle ligne de crédit de € 36 millions utilisable pendant la période du 30 septembre 2017 jusqu'au 15 mai 2018 pour faire face aux besoins de liquidités prévus pour cette période.

**Ajustement de la provision pour dividendes non encaissés** - La provision destinée à couvrir les dividendes distribués sur les exercices antérieurs qui n'ont pas été encaissés, a été réévaluée sur la base des principes comptables décrits par la Commission des Normes Comptables dans son avis 2016/12 du 15 juin 2016 relatif aux dettes prescrites et sur la base d'une analyse juridique concernant les délais de

prescription applicables aux différentes catégories de coupons. Il a été considéré sur cette base que la provision était surévaluée de € 303k. L'ajustement de la provision (reprise de € 303k) a été comptabilisé comme un produit financier non-récurrent du second semestre 2016.

### 1.3. Résultats

Le bénéfice passe de € 63.116k en 2015 à € 69.044k en 2016, soit une augmentation de € 5.928k ou de 9,39%.

Le compte de résultats résumé se présente comme suit:

€ 000	2016	2015
Dividende d'UCB	74.884	70.352
Produits financiers	303	1
Charges des dettes	-5.445	-6.642
Autres charges financières	-24	-3
Frais généraux	-674	-592
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>69.044</b>	<b>63.116</b>
Impôts sur le résultat	-	-
<b>Bénéfice</b>	<b>69.044</b>	<b>63.116</b>

Le dividende perçu d'UCB en 2016 afférent à l'exercice 2015 s'élève à € 74.884k (dividende brut de € 1,10 par action) contre € 70.352k (€ 1,06 par action) l'exercice précédent.

Les produits financiers en 2016 ont un caractère non récurrent; ils résultent d'un ajustement de la provision pour dividendes non encaissés (voy. la section 1.2.).

Les charges des dettes passent de € 6.642k en 2015 à € 5.445k en 2016 malgré l'augmentation de l'encours moyen d'endettement de € 172 millions en 2015 à € 256 millions en 2016, liée au programme d'achat d'actions UCB fin 2015. Grâce aux conditions de marché favorables et une gestion active des dettes bancaires, le coût moyen de l'endettement a diminué de 3,65% en 2015 à 2,11% en 2016. De plus, la Société a supporté des commissions de réservation moins importantes sur la partie non utilisée de ses lignes de crédit confirmées, à la suite d'une meilleure utilisation de ces lignes en 2016.

Les autres charges financières de 2016 comprennent un montant de € 22k qui couvre comptablement la partie des swaps de couverture considérée comme n'étant pas efficace au sens des normes comptables belges.

Les frais généraux passent de € 592k en 2015 à € 674k en 2016. Le montant de 2015 a été favorablement influencé par la récupération de frais relatifs à des années antérieures à hauteur de € 67k.

Après l'application de la déduction RDT (Revenus Définitivement Taxés) conformément aux dispositions de la législation fiscale belge, Tubize ne dispose pas de base taxable à l'impôt des sociétés. La déduction RDT tend à éviter une imposition en cascade des dividendes de sociétés; le système prévoit que les bénéfices distribués soient pris en compte de la base taxable de la société qui les verse (UCB), tandis que 95% du montant des dividendes perçus par la société bénéficiaire (Tubize) est soustrait de sa propre base taxable.

### 1.4. Situation financière

Le bilan résumé au 31 décembre 2016 se présente comme suit:

€ 000	31/12/2016	31/12/2015
Participation UCB	1.717.992	1.717.992
Placements et valeurs disponibles	662	565
Autres actifs	27	46
<b>Total de l'actif</b>	<b>1.718.681</b>	<b>1.718.603</b>
Capitaux propres	1.452.770	1.406.892
Emprunts bancaires	241.000	286.328
Autres dettes	24.911	25.383
<b>Total du passif</b>	<b>1.718.681</b>	<b>1.718.603</b>

### Participation dans UCB

La participation dans le capital d'UCB est reprise à sa valeur d'acquisition pour un montant de € 1.717.992k. Le cours de bourse de l'action UCB au 31 décembre 2016 s'élevait à € 60,91 (€ 83,23 au 31 décembre 2015) pour une valeur d'acquisition moyenne de € 25,24.

### Capitaux propres

Les capitaux propres passent de € 1.406.892k au 31 décembre 2015, à € 1.452.770k au 31 décembre 2016. Cette augmentation de 45.878k provient du résultat de l'exercice (€ 69.044k), partiellement compensé par le dividende à payer afférent à l'exercice 2016 (€ 23,165k).

La capitalisation boursière de Tubize se situe à € 2.642.623k au 31 décembre 2016 (44.548.598 actions à € 59,32) contre € 3.030.641k au 31 décembre 2015 (44.548.598 actions à € 68,03).

Le ratio de solvabilité (fonds propres en pourcentage du total de l'actif) a augmenté de 81,86% au 31 décembre 2015, à 84,53% au 31 décembre 2016. Le ratio reste très fort et se situe largement au-dessus de la limite minimale de 70% que la Société a convenu avec ses banquiers.

### Emprunts bancaires

L'encours d'endettement bancaire a diminué de € 286.328k au 31 décembre 2015, à € 241.000k au 31 décembre 2016. L'évolution des lignes confirmées et leurs utilisations au cours de 2016 est reprise dans la note 4.2.6. des états financiers EU-IFRS.

Le ratio d'endettement (l'encours des dettes bancaires en pourcentage de la valeur boursière de la participation dans UCB) a légèrement augmenté de 5,05% au 31 décembre 2015, à 5,81% au 31 décembre 2016, mais reste très bas et se situe largement en-dessous de la limite de 30% convenue avec les banquiers.

## 1.5. Dividende

En mai 2016, la Société a encaissé le dividende afférent à l'exercice 2015 distribué par UCB (€ 74.885k) et a payé son propre dividende afférent à l'exercice 2015 (€ 22.272).

Chaque année, dans le cadre de l'affectation du résultat que le conseil d'administration soumet à l'assemblée générale, le conseil prend plusieurs éléments en considération. Les éléments essentiels qui influencent le montant du dividende sont la primauté du long terme, la dépendance des résultats de la Société au dividende distribué par UCB, le respect des remboursements contractuels des dettes bancaires, la conformité avec les covenants bancaires, et le souhait des actionnaires de pouvoir bénéficier d'une rémunération périodique. Le conseil d'administration propose dès lors, pour l'exercice 2016, de distribuer un dividende brut de € 0,52 par action, soit une augmentation de 4,00% par rapport à l'année précédente. A cette fin, un montant total de € 23.165k a été comptabilisé comme une dette dans les comptes annuels au 31 décembre 2016.

Si l'assemblée générale du 26 avril 2017 approuve les comptes annuels 2016 et l'affectation des résultats proposée, le dividende sera payable à partir du 5 mai 2017 aux bureaux, sièges et agences de BNP Paribas Fortis, contre remise du coupon n° 12.

<b>Coupon n° 12</b>	<b>Dates</b>
Ex-coupon	3 mai 2017
Enregistrement	4 mai 2017
Païement	5 mai 2017

## 1.6. Etats financiers EU-IFRS

Afin de fournir une information utile et complète au marché, la Société établit, outre les comptes annuels établis conformément au Code des Sociétés et au droit comptable belge (BE GAAP), des états financiers conformément aux normes internationales d'informations financières telles qu'adoptées par l'Union européenne (EU-IFRS), avec une mise en équivalence d'UCB.

Le tableau ci-après compare le résultat net en BE GAAP au résultat net et aux autres éléments de variations des capitaux propres en EU-IFRS.

€ 000	2016	2015
<b>Bénéfice BE GAAP</b>	<b>69.044</b>	<b>63.116</b>
Elimination du dividende perçu d'UCB	-74.885	-70.352
Quote-part dans le bénéfice d'UCB	187.423	219.768
Amortissement, après impôts, des indemnités liées à la restructuration des dettes en 2009	-859	-859
Variation des impôts différés sur les réserves d'UCB SA	364	1.269
Part non efficace de la comptabilité de couverture	13	-
Ajustements de reclassement, après impôts, des dérivés	-1.076	-2.244
Variation, après impôts, de la juste valeur des dérivés	1.162	1.828
<b>Bénéfice EU-IFRS</b>	<b>181.186</b>	<b>212.526</b>
Couvertures de flux de trésorerie	-839	255
Ajustement de reclassement, après impôts, des dérivés	1.076	2.244
Quote-part dans les autres éléments du résultat global d'UCB	-51.990	138.094
<b>Résultat global EU-IFRS</b>	<b>129.433</b>	<b>353.119</b>
Dividende payé	-22.274	-21.383
Rachat d'actions propres	-	-3.435
Quote-part dans les autres changements de l'actif net d'UCB <sup>1</sup>	-92.618	-50.287
Impact des modifications au pourcentage de la participation dans UCB	-4.300	47.424
<b>Variations de capitaux propres EU-IFRS</b>	<b>10.241</b>	<b>325.438</b>
Capitaux propres EU-IFRS début de période	1.947.314	1.621.876
Capitaux propres EU-IFRS fin de période	1.957.555	1.947.314
<b>Variations de capitaux propres EU-IFRS</b>	<b>10.241</b>	<b>325.438</b>

### 1.7. Chiffres clés sur 5 ans

	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Participation dans UCB au 31/12</b>					
Nombre d'actions UCB détenues par Tubize	68.076.981	68.076.981	66.370.000	66.370.000	66.370.000
% du total des actions émises par UCB	35,00	35,00	34,12	36,18	36,20
Valeur d'acquisition (€ 000)	1.717.992	1.717.992	1.580.240	1.580.240	1.580.240
Valeur de mise en équivalence (€ 000)	2.222.130	2.258.543	1.835.036	1.749.576	1.785.198
Valeur boursière (€ 000)	4.146.569	5.666.047	4.194.584	3.593.272	2.868.511
<b>Total de l'actif au 31/12 (€ 000)</b>					
BE GAAP	1.718.681	1.718.604	1.580.628	1.580.745	1.581.040
EU-IFRS	2.222.819	2.259.155	1.835.424	1.746.424	1.785.998
<b>Fonds propres au 31/12 (€ 000)</b>					
BE GAAP	1.452.770	1.406.892	1.369.456	1.331.135	1.295.864
EU-IFRS	1.957.555	1.947.314	1.621.876	1.496.850	1.492.466
<b>Dettes bancaires au 31/12 (€ 000)</b>	241.000	286.328	187.000	226.000	261.000
<b>Structure du bilan au 31/12 (%)</b>					
Solvabilité <sup>2</sup>	84,53	81,86	86,64	84,21	81,96
Endettement <sup>3</sup>	5,81	5,05	4,46	6,29	9,10
<b>Bénéfice (€ 000)</b>					
BE GAAP	69.044	63.116	59.733	56.683	54.177
EU-IFRS	181.186	212.526	60.845	61.706	77.812
<b>Dividende brut par action (€)</b>	0,52	0,50	0,48	0,48	0,48
<b>Cours de l'action (€)</b>					
Minimum	50,58	49,00	45,75	31,80	22,37
Maximum	68,00	70,70	63,00	47,59	35,07
Au 31/12	59,32	68,03	52,59	47,10	32,26
<b>Nombre d'actions</b>	44.548.598	44.548.598	44.608.831	44.608.831	44.608.831
<b>Capitalisation boursière au 31/12 (€ 000)</b>	2.642.623	3.030.641	2.345.978	2.101.076	1.439.081
<b>Volume moyen journalier sur Euronext Brussels (nombre d'actions)</b>	7.625	12.231	11.716	10.344	15.409

### 1.8. Principaux risques et incertitudes

**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. Le conseil de Tubize est informé de ces risques et de leur gestion via ses représentants au conseil d'administration et au comité d'audit d'UCB.

**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 affecter le cours de bourse, le conseil estime 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.

<sup>1</sup> v. l'Etat des variations des capitaux propres pour un détail par rubrique des capitaux propres

<sup>2</sup> Fonds propres en pourcentage du total de l'actif (en BE GAAP)

<sup>3</sup> L'encours des dettes bancaires en pourcentage de la valeur boursière de la participation dans UCB

**Risque de taux** – Tubize est exposée au risque de taux d'intérêt résultant d'emprunts bancaires à taux fixe. La Société suit ce risque par le calcul périodique de la juste valeur 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 (y compris des swaps à départ différé) afin de couvrir tout ou partie des expositions à ce risque si cela s'avère approprié au vu des résultats des évaluations périodiques de l'évolution du marché de taux d'intérêt.

**Risque de liquidité** – Tubize est exposée au risque de liquidité, notamment le risque qu'elle éprouve des difficultés à honorer ses engagements liés à ses emprunts bancaires. Le conseil considère que les flux de dividendes d'UCB permettront d'effectuer les remboursements planifiés pour les emprunts contractés.

**Risque de refinancement** – Ce risque se manifeste quand Tubize n'est pas en mesure d'emprunter à des conditions raisonnables les montants nécessaires pour rembourser les dettes existantes. Les ratios de solvabilité et d'endettement sont calculés deux fois par an; ils se situent largement dans les normes convenues avec les banquiers. Les conditions financières des emprunts dépendent des marchés de taux d'intérêt et de l'appréciation du risque crédit que représente UCB (la Société met des titres UCB en gage au bénéfice des banquiers). La Société suit attentivement l'évolution de ces deux variables.

**Risque de contrepartie** - Ce risque se manifeste quand une contrepartie bancaire aux valeurs disponibles ou aux swaps de taux d'intérêt 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 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 au non-respect de la réglementation. Le conseil d'administration fait régulièrement appel au conseil d'experts en matières juridiques, fiscales et financières. La Société a élaboré un Dealing Code qui détermine des règles de conduites détaillées visant à prévenir un abus de marché; 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 en la matière.

**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.

## **2. Evènements post clôture**

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

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

Les résultats futurs de la Société dépendront (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 états financiers EU-IFRS dépendront, au vu de la méthode de mise en équivalence appliquée, des perspectives d'UCB, 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 §3, et article 524ter** – Au cours de l'exercice 2016, aucune décision ou opération relevant de la compétence du conseil d'administration ou de la gestion journalière n'a fait naître de conflit d'intérêts de nature patrimoniale entre la Société et ses administrateurs ou le directeur.

**Article 524, §1, 2, 3 et 5** – Au cours de l'exercice 2016, 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 ne détient pas d'actions propres en portefeuille. La Société n'a, par ailleurs pas pris en gage ses propres actions.

## 8. Instruments financiers

Les principaux instruments financiers auxquels la Société est partie sont des emprunts bancaires et des swaps de taux d'intérêt, y compris des swaps à départ différé. Toutes les informations pertinentes concernant ces instruments sont reprises dans les notes 4.2.6 et 4.2.7 des états financiers EU-IFRS.

L'exposition de la Société aux risques financiers et ses objectifs et sa politique en matière de gestion de ces risques sont décrites dans la section 1.8. du présent rapport de gestion et dans la note 4.2.2 des états financiers EU-IFRS.

## 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](http://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](http://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 35% 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. Dans la composition du conseil, plusieurs éléments sont pris en compte, dont le respect des exigences légales et du Code, mais aussi la représentation des actionnaires de référence, la complémentarité des expertises et des compétences, la diversité des fonctions, le passage d'une génération à une autre, la taille du conseil, le genre, l'indépendance, la motivation, les qualités personnelles, la disponibilité, ...
- Le conseil d'administration de Tubize n'a pas constitué des comités spécialisés (comités d'audit, de nomination ou de rémunération). En vertu des articles 526bis, §3 et 526quater, §4, 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

Le conseil d'administration a mis en place un processus et un ensemble de mesures qui doivent assurer avec une certitude raisonnable la réalisation des objectifs stratégiques (Strategic), l'efficacité et l'efficience des opérations (Operations), la conformité aux lois et règlements (Compliance), et l'intégrité et la fiabilité de l'information financière (Reporting). Une fois par an, le conseil, faisant office de comité d'audit, procède à l'évaluation de ce système de contrôle interne.

Le système de contrôle interne est adapté aux activités limitées de la Société et à sa structure de gestion simple. Les mesures de contrôle interne sont identifiées sur la base des dispositions légales pertinentes, des principes du Code belge de gouvernance d'entreprises (2009), des lignes directrices de la Commission Corporate Governance et des cinq composantes du contrôle interne développées dans le cadre référentiel international COSO (2013).

### ***Cinq composantes du contrôle interne***

Environnement de contrôle	Intégrité et valeurs éthiques; une attitude positive à l'égard du contrôle interne; une structure d'organisation transparente et une délégation claire de tâches et pouvoirs
Evaluation des risques	L'identification et l'analyse des risques qui pourraient empêcher la Société de réaliser ses objectifs SOCR
Activités de contrôle	L'élaboration des activités de contrôle (normes et procédures) destinées à maîtriser ces risques
Information et communication	La mise en place de systèmes d'information et de communication permettant communication et le suivi des objectifs
Pilotage	La surveillance et l'évaluation régulière des mesures prises

Dans sa description des mesures de contrôle interne et de gestion des risques, la Société distingue les mesures générales, les mesures spécifiques à la gestion des risques et les mesures spécifiques au processus d'établissement de l'information financière.

### Les mesures générales

L'intégrité et les valeurs éthiques constituent le fondement de la conduite des affaires. Elles sont intégrées dans l'organisation à travers différentes normes et procédures (gouvernance d'entreprise, transparence, politique de rémunération, dealing code, conflits d'intérêts, responsabilité sociétale, diversité des genres, ...)

La mission, les objectifs et la stratégie de la Société sont clairement définis.

Une structure claire de gouvernance, basée sur les dispositions du Code des sociétés et les principes du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009, a été mise en place et est décrite dans les statuts et la charte de gouvernance. Le fonctionnement effectif et efficace du conseil d'administration est soutenu par (i) un règlement d'ordre intérieur précisant les responsabilités du conseil et des administrateurs, la composition du conseil, la nomination des administrateurs, la rémunération des administrateurs, et les principes généraux de l'organisation et du fonctionnement du conseil, (ii) un cycle annuel des points à l'ordre du jour des réunions du conseil, (iii) une procédure dédiée à la formation des administrateurs, et (iv) des profils détaillés pour les fonctions d'administrateur (indépendant) et de directeur. Le directeur assure la gestion journalière, le secrétariat du conseil d'administration et de l'assemblée générale, et la fonction de *compliance officer*.

Les responsabilités sont clairement définies. Elles sont basées sur une séparation entre les responsabilités du conseil d'administration et celles du directeur et des règles précises en matière de pouvoirs de signature, de pouvoirs spéciaux et de représentation de la Société.

Un dispositif de procédures internes assure la conformité aux obligations légales et réglementaires et aux meilleures pratiques.

Dans le budget annuel approuvé par le conseil d'administration, le coût des moyens mis en œuvre pour exercer un contrôle interne est pris en compte comme élément indispensable des frais de fonctionnement de la Société.

Des mesures de sécurité sont mises en place pour assurer la continuité et la fiabilité des systèmes d'information électroniques; les bases de données de la gestion journalière sont mises en back-up toutes les heures.

Les flux d'information externes via le site internet et les flux d'information internes via le portail du conseil d'administration sont organisés, avec l'aide d'organismes extérieurs spécialisés, conformément aux normes internationales de sécurité et de confidentialité (accès à l'environnement « production » strictement réglementé, sites et systèmes d'hébergement sécurisés, ...). Le respect de ces normes est confirmé par des audits externes et par des analyses de vulnérabilité et des tests d'intrusion effectués par des organismes extérieurs.

Quant au suivi de sa participation dans UCB - son seul actif - Tubize se positionne comme un investisseur engagé. Son conseil d'administration suit, évalue et influence, à travers ses représentants au conseil d'administration d'UCB, les grandes décisions stratégiques, la performance et le profil de risque d'UCB.

Les paramètres de la gestion des capitaux propres et des dettes, ainsi que le respect des covenants financiers sont strictement suivis.

#### Mesures spécifiques à la gestion des risques

Voy. la section 1.8. du présent rapport.

#### Mesures spécifiques au processus d'établissement de l'information financière

Le contenu de l'information financière est clairement défini. Le rapport financier annuel comprend (i) les comptes annuels établis conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique (BE GAAP), (ii) les comptes établis conformément aux normes internationales adoptées par l'Union européenne (EU-IFRS), (iii) le rapport de gestion du conseil d'administration, et (iv) la déclaration du conseil d'administration portant sur l'image fidèle des comptes annuels et des comptes EU-IFRS et sur l'exposé fidèle contenu dans le rapport de gestion. Le rapport financier semestriel comprend (i) les comptes intermédiaires résumés BE GAAP, (ii) les comptes intermédiaires résumés établis conformément à la norme internationale IAS 34 applicable à l'information intermédiaire, (iii) le rapport de gestion intermédiaire, et (iv) une déclaration du conseil d'administration portant sur l'image fidèle des comptes résumés intermédiaires.

La comptabilité est tenue par un expert-comptable externe agréé par l'IEC, qui dispose d'un manuel de procédures détaillé pour assurer le respect en permanence des dispositions légales et réglementaires relatives à la comptabilité des entreprises (Code de droit économique, Livre III, Titre 3, Chapitre 2 et ses arrêtés royaux exécutifs ainsi que les avis de la Commission des normes comptables y relatifs). Les dossiers comptables sont gérés à l'aide du logiciel Exact Online et sauvegardés sur des serveurs certifiés d'un hébergeur professionnel dont la fiabilité du dispositif de contrôle interne auditée. Un système rigoureux de backup des données présentes sur le serveur est mis en place.

Les comptes BE GAAP sont établis, conformément au modèle mis à disposition en Word par la Centrale des bilans, par le directeur sur base de la balance des comptes et des informations extra comptables pour compléter les annexes. Après leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires les comptes annuels sont encodés et déposés en XBRL via l'application SOFISTA de la Centrale des bilans. Cette application contient des contrôles de cohérence.

Les comptes EU-IFRS avec une mise en équivalence d'UCB sont établis par le directeur. Les ajustements IFRS et la mise en équivalence sont gérés à l'aide du logiciel SIGMA. Pour les annexes, le directeur s'appuie sur des listes de contrôle (*disclosure checklists*) des cabinets d'audit. Les comptes EU-IFRS de Tubize sont influencés par les résultats d'UCB. Cette dernière a adopté une procédure formelle de contrôle interne en matière d'établissement de l'information financière, appelé 'Procédure de la Directive Transparence' (pour plus d'information sur cette procédure, voy. le rapport de gestion d'UCB). Le conseil de Tubize suit ces systèmes par ses représentants au conseil d'administration et au comité d'audit d'UCB.

Outre les mesures d'organisation, il y a des procédures spécifiques 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 avec des contreparties externes, l'utilisation de 'disclosure checklists' pour assurer la conformité aux normes comptables, le suivi des recommandations du commissaire, ...

#### 10.4. Informations en matière de transparence

##### 10.4.1. Structure de l'actionnariat

La structure de l'actionnariat de Tubize telle qu'elle résulte (i) des notifications reçues par la Société en vertu de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, et (ii) des notifications effectuées en vertu du règlement relatif aux abus de marché par les dirigeants ou par des personnes étroitement liées à ceux-ci, et tenant compte de la répartition des droits de vote entre ceux détenus en concert et ceux détenus hors concert, se présente comme suit au 31 décembre 2016:

	En concert		Hors concert		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Financière Eric Janssen SPRL	8.525.014	19,14%	1.988.800	4,46%	10.513.814	23,60%
Daniel Janssen	5.881.677	13,20%	-	-	5.881.677	13,20%
Altaï Invest SA	4.969.795	11,16%	11.500	0,03%	4.981.295	11,18%
Barnfin SA	3.899.833	8,75%	-	-	3.899.833	8,75%
Jean van Rijckevorsel	7.744	0,02%	-	-	7.744	0,02%
<b>Total des droits de vote détenus par les membres du concert</b>	<b>23.284.063</b>	<b>52,27%</b>	<b>2.000.300</b>	<b>4,49%</b>	<b>25.284.363</b>	<b>56,76%</b>
Autres actionnaires	-	-	19.264.235	43,24%	19.264.235	43,24%
<b>Total des droits de vote</b>	<b>23.284.063</b>	<b>52,27%</b>	<b>21.264.535</b>	<b>47,73%</b>	<b>44.548.598</b>	<b>100,00%</b>

La SPRL Financière Eric Janssen, Daniel Janssen, la SA Altaï Invest (contrôlée par Evelyn du Monceau), la SA Barnfin (contrôlée par Bridget van Rijckevorsel) et Jean van Rijckevorsel agissent de concert. Nous renvoyons à la section 10.4.7. ci-après pour les modalités du concert.

##### 10.4.2. Structure du capital

Le capital de la Société est fixé à € 235.000.000 et est représenté par 44.548.598 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 (voy. 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 12 avril 2017, 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, pour l'assemblée générale ordinaire de 2017, le jeudi 20 avril 2017).

#### 10.4.7. Accords entre actionnaires

Les actionnaires identifiés à la section 10.4.1. ci-dessus, 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.

#### 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.

Aucune modification n'est admise que si elle réunit les trois quarts des voix, au moins, sauf dans les cas où la loi prévoit une majorité plus stricte.

#### 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 l'intégrité et 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
- Veille à ce que toutes les ressources humaines, IT et financières soient disponibles pour permettre à la Société d'atteindre ses objectifs

- Met en œuvre un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques
- Examine la performance du directeur
- Supervise les travaux du commissaire.

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 27 avril 2016 a octroyé au conseil d'administration, pour une durée de trois ans à dater de la publication de la modification des statuts décidée par l'assemblée précitée, l'autorisation d'acquérir des actions de la Société afin d'éviter un dommage grave et imminent.

Le conseil d'administration affecte les moyens adéquats à l'exercice de ses fonctions.

Il assume à l'égard de la Société la responsabilité collégiale du bon exercice de ses pouvoirs.

#### 10.4.11. Accords importants susceptibles d'être influencés par un changement de contrôle de la Société

La Société est partie à une convention de crédit avec KBC Bank SA. Les conditions qui régissent cette convention comprennent une clause qui confère le droit à KBC Bank SA de dénoncer ou de suspendre, en tout ou en partie, l'ouverture de crédit de € 82 millions et toutes ses formes d'utilisation, tant pour la partie utilisée que pour la partie non utilisée, sans mise en demeure ni recours judiciaire préalable, et ce avec effet immédiat à la date d'expédition de la lettre de notification de la dénonciation ou la suspension, en cas de modification substantielle de la structure de l'actionnariat de Tubize, susceptible d'avoir une influence sur la composition des organes de direction ou sur l'appréciation globale du risque par la banque.

La Société est partie à deux conventions de crédit avec BNP Paribas Fortis SA. Les conditions qui régissent ces conventions comprennent une clause qui confère le droit à BNP Paribas Fortis SA de suspendre ou de dénoncer, avec effet immédiat et sans mise en demeure, en tout ou en partie, les ouvertures de crédit de respectivement € 75 millions et € 36 millions ou une de leurs formes d'utilisation, tant pour les parties utilisées que pour les parties non utilisées, en cas de modification substantielle de l'actionnariat de Tubize, susceptible d'avoir une influence sur la composition des organes de gestion (ainsi que sur les personnes chargées de l'administration et de la gestion journalière) ou sur l'appréciation globale du risque de la banque.

La Société est partie à trois transactions de swaps de taux d'intérêt avec KBC Bank SA. Les conditions qui régissent ces transactions comprennent une clause qui confère le droit à KBC Bank SA de résilier – en cas d'une Modification du Risque de Crédit suite à une Fusion (Section 5(b)(v) du Contrat-Cadre ISDA 2002) et conformément aux dispositions de la Section 6(b) du Contrat-Cadre ISDA 2002 (Droit de Résiliation à la Suite d'un Cas de Résiliation) – aux trois transactions de swaps de taux d'intérêt pour des montants notionnels au 31 décembre 2016 de respectivement € 40 millions, € 82 millions et € 57 millions.

#### 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

Conformément aux statuts, le conseil d'administration comprend au moins trois membres. L'assemblée générale fixe le nombre d'administrateurs.

Le conseil est à présent composé de dix membres (huit représentants des actionnaires de référence et deux administrateurs indépendants).

Nom	Fonction	Indépendant <sup>4</sup>	Exécutif <sup>5</sup>	Mandat <sup>6</sup>
François Tesch	Président	Oui	Non	2016-20
Charlofin SA, représentée par Karel Boone	Membre	Oui	Non	2014-18
Arnoud de Prêt	Membre	Non	Non	2014-18
Cyril Janssen	Membre	Non	Non	2015-19
Charles-Antoine Janssen	Membre	Non	Non	2015-19
Nicolas Janssen	Membre	Non	Non	2014-18
Evelyn du Monceau	Membre	Non	Non	2015-19
Fiona de Hemptinne	Membre	Non	Non	2014-18
Cédric van Rijckevorsel	Membre	Non	Non	2013-17
Cynthia Favre d'Echallens	Membre	Non	Non	2014-18

A l'assemblée générale ordinaire du 26 avril 2017, Karel Boone aura atteint la limite d'âge. Sa société Charlofin SA renoncera à son mandat à compter de cette date.

Il sera proposé à la même assemblée de nommer la SA Vauban, représentée par Gaëtan Hannecart, comme nouveau membre indépendant, et de renouveler le mandat de Cédric van Rijckevorsel. Ces deux mandats porteront sur une période de 4 ans et viendront à échéance à l'assemblée générale ordinaire de 2021.

### 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 des administrateurs. 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. Les convocations sont faites par écrit à chacun des administrateurs huit jours avant la réunion, sauf cas d'urgence, avec communication de l'ordre du jour. Le conseil d'administration se réunit valablement sans convocation si tous les administrateurs sont présents ou représentés et ont marqué leur accord sur l'ordre du jour.

Le conseil d'administration se réunit au minimum trois fois par an. En 2016 le conseil s'est réuni cinq fois. Le taux individuel de présence des administrateurs est résumé dans le tableau ci-après:

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

Parmi les principaux sujets de discussion au sein du conseil d'administration au cours de l'exercice 2016 ont peut citer: le suivi de la performance d'UCB, les rapports financiers (31 décembre 2015 et 30 juin 2016), la préparation des assemblées générales ordinaire et extraordinaire de 2016, le budget 2017, la modification des statuts, des aspects de fonctionnement du conseil (recherche d'un nouvel administrateur indépendant, rémunérations, formation), et la gestion des capitaux propres et des dettes bancaires.

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.

<sup>4</sup> 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

<sup>5</sup> Exécutif au sens de l'article 526bis §3 du Code des Sociétés

<sup>6</sup> Années des assemblées générales ordinaires qui marquent le début et la fin du mandat

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.

Au cours de l'exercice 2016 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, autre que celles résultant de leur qualité d'administrateur ou de directeur délégué à la gestion journalière.

En sa séance du 17 décembre 2015, le conseil d'administration a consacré du temps à l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Le conseil a conclu qu'il fonctionne de façon efficace. Des actions ponctuelles ont été approuvées pour répondre aux recommandations d'amélioration. La prochaine évaluation aura lieu en 2017.

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

L'article 518bis §1<sup>er</sup> 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

En vertu de l'article 526quater, §4 du Code des Sociétés, Tubize est exemptée de l'obligation de constituer un comité de rémunération. 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

Jusqu'à l'exercice 2016 compris, la rémunération des administrateurs était exclusivement constituée d'émoluments fixes. L'assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2017 est appelée à approuver la proposition de majorer le montant des émoluments fixes des administrateurs à partir de l'exercice 2017 et de leur octroyer par ailleurs des jetons de présence en fonction de leur participation aux réunions du conseil.

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.

##### 10.7.3. Rémunérations et autres avantages accordés aux administrateurs non exécutifs

L'émolument fixe des administrateurs s'élevait à € 10.000 par personne pour l'exercice 2016. L'émolument fixe du président du conseil d'administration s'élevait à € 20.000.

L'assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2017 est appelée à approuver la proposition de fixer, à partir de l'exercice 2017, l'émolument des administrateurs à € 30.000 par personne par exercice et celui du président du conseil d'administration à € 60.000 par exercice. Ces montants sont hors TVA et

cotisations sociales patronales éventuelles qui seront prises en charge par Tubize. Une analyse comparative des rémunérations des administrateurs non exécutifs de sociétés belges cotés a démontré que les rémunérations attribuées par Tubize étaient significativement inférieures à la médiane des rémunérations appliquées par les sociétés cotées belges du BEL Small. Les rémunérations de Tubize n'étaient plus adaptées au renforcement des obligations en matière de bonne gouvernance et à la professionnalisation de la fonction d'administrateur. Il était donc nécessaire d'augmenter les rémunérations afin de pouvoir continuer à recruter des candidats de haute qualité.

L'assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2017 est également appelée à approuver la proposition d'attribuer, à partir de l'exercice 2017, des jetons de présence de € 1.000 par réunion du conseil à tous les administrateurs, y compris au président du conseil d'administration.

#### 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 de la Société

La rémunération du directeur n'est pas liée aux prestations de Tubize.

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

Les honoraires de gestion accordés à Marc Van Steenvoort (MVS) à charge de l'exercice 2016 s'élèvent à € 166k (hors TVA), dont un montant de € 20k (hors TVA) a été payé par MVS à des sous-traitants de services comptables.

#### 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.

#### 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 2016.

#### 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 22 février 2017

Le conseil d'administration

François Tesch  
Président du conseil d'administration

Evelyn du Monceau  
Membre du conseil d'administration