

RAPPORT DE GESTION

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
 - 1.2 Autres événements importants survenus au cours de l'exercice 2015
 - 1.3 Chiffres clés sur 5 ans
 - 1.4 Résultats (non consolidés)
 - 1.5 Situation financière (non consolidée)
 - 1.6 Evolutions sur base consolidée
 - 1.7 Dividende
 - 1.8 Principaux risques et incertitudes
2. Evénements post clôture
3. Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la Société
4. Recherche et développement
5. Succursales
6. Justification de l'application des règles comptables de continuité
7. Autres informations en vertu du Code des Sociétés
8. Instruments financiers
9. Indépendance et compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit
10. Déclaration de gouvernement d'entreprise
 - 10.1 Code de référence
 - 10.2 Dérogation 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
 - 10.4 Information en matière de transparence
 - 10.5 Composition et mode de fonctionnement du conseil d'administration
 - 10.6 Diversité des genres au sein du conseil d'administration
 - 10.7 Rapport de rémunération

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous avons l'honneur de vous faire rapport sur l'exercice 2015 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 visé aux articles 95 et s. du Code des Sociétés et le rapport de gestion sur les comptes consolidés visé à l'article 119 du Code des Sociétés.

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

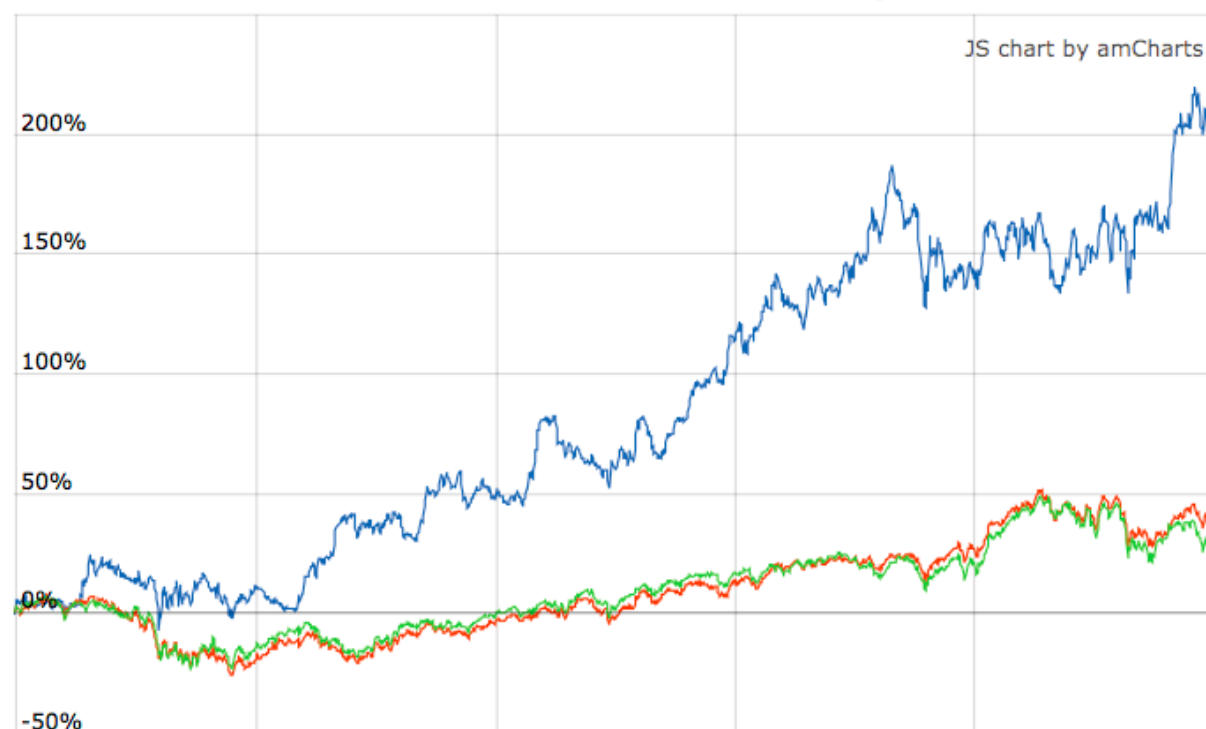
1.1 Activités et mission de la Société

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 d'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, 2.471.404 actions UCB, représentant 1,27% 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 est 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 1, 3 et 5 ans antérieures au 31 décembre 2015, le cours de l'action Financière de Tubize a augmenté de respectivement 29,36%, 110,88% et 209,79%, comparé à respectivement 12,63%, 49,46% et 43,50% pour le BEL-20, et comparé à respectivement 7,96%, 33,11% et 31,20% pour l'Euronext 100.

Evolution du cours sur 5 ans

Price ● TUB 209.79% ● BEL20 43.50% ● Euronext 100 Index® 31.20%



Renforcement de la participation – Conformément à sa mission et à sa stratégie, la Société a procédé, au cours des deux derniers mois de 2015, à l'acquisition de 1.706.981 actions UCB et a ainsi porté sa participation dans UCB de 34,12% à 35,00%. Ces acquisitions ont été réalisées à un cours moyen de €

80,6376 et représentent un investissement de € 137.752k, en ce compris les dépenses qui y sont directement liées et qui représentent un montant de € 105k.

Structure financière saine – Afin de poursuivre sa politique à long terme, la Société doit à tout moment disposer d'une structure financière saine et de réserves adéquates. L'endettement de la Société a fortement diminué de € 389 millions fin 2007 à € 145 millions au 30 juin 2015. Au cours de cette période, la priorité a été donnée au remboursement des emprunts bancaires. Suite au renforcement de la participation dans UCB, l'encours des dettes bancaires a évolué de € 145 millions au 30 juin 2015 à € 286 millions au 31 décembre 2015. La Société dispose d'une structure bilantaire très saine. Le ratio de solvabilité (capitaux propres par rapport au total du bilan sur une base non consolidée) se situe à 81,86% au 31 décembre 2015. A cette même date, le ratio d'endettement (l'encours des dettes financières par rapport à la valeur boursière de la participation dans UCB) se situe à 5,05%. Ces deux ratios répondent amplement aux exigences des covenants bancaires.

1.2 Autres événements importants survenus au cours de l'exercice 2015

Dématérialisation – En application de la loi du 14 décembre 2005 portant suppression des titres au porteur, la Société avait l'obligation de vendre les titres dont les titulaires ne s'étaient pas faits connaître au plus tard le 2 mars 2015 à 24:00h CET (à savoir la date limite mentionnée dans l'avis publié en ce sens par la Société le 15 janvier 2015, conformément aux dispositions de la loi susmentionnée). Le 3 mars 2015, la Société a publié des informations complémentaires concernant la vente, à savoir le nombre de titres à vendre (151.233), la date du début des ventes (le 5 mars 2015) et l'agent financier à qui l'ordre de vente a été confié. Le 5 mars 2015 à 13:00h CET, afin d'éviter un long processus de vente coûteux pour la Société et ses actionnaires, la Société s'est portée acquéreuse du solde des titres mis en vente et encore non vendus. Elle a ainsi procédé à l'acquisition sur le marché réglementé d'Euronext Brussels de 60.233 titres à un prix de € 57,03 par action (valeur totale de € 3.435k). Ces actions représentaient 0,14% du capital. Leur pair comptable s'élevait à € 5,27 par action. Elles ont été annulées le 11 mars 2015 sans réduction du capital social. En conséquence, le nombre d'actions représentant le capital a été réduit de 44.608.831 actions à 44.548.598 actions et le pair comptable a augmenté de € 5,27 à € 5,28. Conformément à la loi du 14 décembre 2005, le produit net des ventes a été transféré à la Caisse des dépôts et consignations.

Retrait de la cotation de TUBAT – Le 28 septembre 2015, le conseil d'administration a introduit une demande auprès d'Euronext Brussels en vue de faire radier de la négociation sur le marché réglementé les droits d'attribution (« rompus ») de Tubize (ISIN TUBAT BE0099967573) encore en circulation. Ces rompus, qui étaient cotés sur une ligne distincte de celle des actions Tubize, résultent du ratio d'échange qui avait été appliqué lors de la fusion des sociétés Financière de Tubize et Financière d'Obourg en 2005. Chaque rompu représente 1/90^{ième} d'une action Tubize. La demande de radiation se justifie principalement par le fait que les rompus, qui au départ ne devaient être cotés que pour une période temporaire afin de permettre de reconstituer plus aisément une action, ne représentent plus qu'environ 0,02% du capital de Tubize, et que la liquidité du marché de ses rompus est par ailleurs devenue extrêmement faible. La demande de radiation a été approuvée par Euronext Brussels et la radiation est devenue effective à compter du 2 novembre 2015. Les rompus encore en circulation peuvent toujours être échangés sur l'Expert Market, qui est organisé par Euronext Brussels et sur lequel peuvent se négocier des titres qui ne sont pas ou plus cotés. La cotation de l'action Financière de Tubize (ISIN TUB BE0003823409) sur le marché réglementé d'Euronext Brussels demeure inchangée.

Cessation de la désignation d'un IRS comme étant un instrument de couverture – Les rééchelonnements des dettes bancaires fin 2014 et les remboursements anticipés exercés au premier semestre 2015 ont modifié les flux de trésorerie escomptés des emprunts bancaires à taux variable. Les risques de flux de trésorerie liés à ces emprunts sont couverts par un swap de taux d'intérêts d'une valeur notionnelle de € 80 millions au 31 décembre 2015. Or, en raison de la modification des flux de trésorerie des emprunts couverts, l'amortissement du montant notionnel du swap n'était plus aligné sur ceux-ci. Dès lors, dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, la Société a cessé de comptabiliser le swap de € 80 millions en tant qu'instrument de couverture (v. la note 4.2.7 des comptes consolidés, pour plus de détails et les impacts chiffrés). Dans le cadre de l'établissement des comptes non consolidés, conformément aux dispositions de l'Avis 2011/18 du 5 octobre 2011 de la Commission des Normes Comptables relatif au traitement comptable du swap de taux d'intérêt, la perte latente sur la partie du swap qui ne couvre plus une dette à taux variable, fait l'objet d'une prise en résultat. Au 30 juin 2015, une perte latente de € 891k avait été comptabilisée. Au 31 décembre 2015, suite à la forte augmentation des avances à court terme à taux flottant au cours du second semestre, la Société ne se trouve plus dans une

situation de surplus de couverture; la perte latente comptabilisée à charge des résultats du premier semestre a dès lors été reprise au 31 décembre 2015.

1.3 Chiffres clés sur 5 ans

	2015	2014	2013	2012	2011
Participation dans UCB au 31/12					
Nombre d'actions UCB détenues par Tubize	68.076.981	66.370.000	66.370.000	66.370.000	66.370.000
% du total des actions émises par UCB	35,00	34,12	36,18	36,20	36,20
Valeur d'acquisition (€ 000)	1.717.992	1.580.240	1.580.240	1.580.240	1.580.240
Valeur de mise en équivalence (€ 000)	2.258.543	1.835.036	1.749.576	1.785.198	1.823.015
Juste valeur (€ 000)	5.666.047	4.194.584	3.593.272	2.868.511	2.157.689
Total de l'actif au 31/12 (€ 000)					
Non consolidé	1.718.604	1.580.628	1.580.745	1.581.040	1.581.630
Consolidé	2.259.155	1.835.424	1.746.424	1.785.998	1.824.404
Fonds propres au 31/12 (€ 000)					
Non consolidés	1.406.892	1.369.456	1.331.135	1.295.864	1.263.099
Consolidés	1.947.314	1.621.876	1.496.850	1.492.466	1.504.091
Dettes bancaires au 31/12 (€ 000)	286.328	187.000	226.000	261.000	293.000
Structure du bilan au 31/12 (%)					
Solvabilité ¹	81,86	86,64	84,21	81,96	79,86
Endettement ²	5,05	4,46	6,29	9,10	13,58
Bénéfice (€ 000)					
Non consolidé	63.116	59.733	56.683	54.177	51.531
Consolidé	212.526	60.845	61.706	77.812	65.873
Dividende brut par action (€)	0,50	0,48	0,48	0,48	0,48
Cours de l'action (€)					
Minimum	49,00	45,75	31,80	22,37	20,31
Maximum	70,70	63,00	47,59	35,07	27,38
Au 31/12	68,03	52,59	47,10	32,26	24,29
Nombre d'actions	44.548.598	44.608.831	44.608.831	44.608.831	44.608.831
Capitalisation boursière au 31/12 (€ 000)	3.030.641	2.345.978	2.101.076	1.439.081	1.083.549
Volume moyen journalier sur Euronext Brussels (nombre d'actions)	12.231	11.716	10.344	15.409	8.973

1.4 Résultats non consolidés

Le bénéfice non consolidé passe de € 59.733k en 2014 à € 63.116k en 2015, soit une augmentation de € 3.383k ou de 5,66%.

Le compte de résultats résumé se présente comme suit:

€ 000	2015	2014
Dividende d'UCB	70.352	69.025
Produits d'intérêt	1	37
Charges des dettes	-6.642	-8.679
Autres charges financières	-2	-2
Frais généraux	-593	-648
Bénéfice de la période avant impôts	63.116	59.733
Impôts sur le résultat	-	-
Bénéfice de la période	63.116	59.733

Le dividende perçu d'UCB en 2015 afférent à l'exercice 2014 s'élève à € 70.352k (dividende brut de € 1,06 par action) contre € 69.025k (€ 1,04 par action) l'exercice précédent.

Les charges des dettes passent de € 8.679k en 2014 à € 6.642k en 2015. Cette diminution résulte principalement de la diminution de l'encours moyen des dettes bancaires. En effet, des remboursements significatifs en capital ont été effectués au premier semestre 2015 tandis que les nouvelles avances pour financer les acquisitions d'actions UCB n'ont sorti leur effet qu'à la fin de l'exercice. Le rééchelonnement des dettes à la fin de l'année 2014 a sorti ses pleins effets positifs à partir de 2015 par le biais d'une amélioration des conditions financières et d'un meilleur alignement des échéances des dettes à la date de l'encaissement du dividende d'UCB. La diminution des charges des dettes est partiellement compensée par l'augmentation de la commission de réservation sur la partie non utilisée des lignes de crédit confirmées.

¹ Fonds propres en pourcentage du total de l'actif. Ce ratio est calculé sur base non consolidée.

² L'encours des dettes bancaires en pourcentage de la valeur boursière de la participation dans UCB.

Le total des frais généraux s'élève à € 593k pour l'exercice 2015.

Après l'application de la déduction RDT (Revenus Définitivement Taxés), conformément aux dispositions de la législation fiscale belge, il n'y a pas de base taxable. La déduction RDT a pour but d'éviter une imposition en cascade des dividendes de sociétés; le système prévoit que seuls les bénéfices versés par la société qui paie des dividendes (UCB) sont incorporés dans l'assiette imposable, tandis que 95% du montant des dividendes perçus par la société bénéficiaire (Financière de Tubize) est soustrait du résultat fiscal.

1.5. Situation financière non consolidée

Le bilan non consolidé résumé au 31 décembre 2015 se présente comme suit:

€ 000	31/12/2015	31/12/2014
Participation UCB	1.717.992	1.580.240
Placements et valeurs disponibles	565	354
Autres actifs	46	34
Total de l'actif	1.718.603	1.580.628
Capitaux propres	1.406.892	1.369.456
Emprunts bancaires	286.328	187.000
Autres dettes	25.383	24.172
Total du passif	1.718.603	1.580.628

Participation dans UCB

La participation dans le capital d'UCB est reprise à sa valeur d'acquisition pour un montant de € 1.717.992k. L'évolution de la participation au cours de l'exercice 2015 peut être résumée comme suit:

	01/01/2015	Acquisitions	31/12/2015
Nombre d'actions UCB	66.370.000	1.706.981	68.076.981
% du total des actions émises par UCB	34,12%	0,88%	35,00%
Valeur comptable (€ 000)	1.580.240	137.752	1.717.992
Valeur comptable par action (€)	23,81	80,70	25,24
Valeur boursière par action (€)	63,20	80,64	83,23

Capitaux propres

Les capitaux propres passent de € 1.369.456k au 31 décembre 2014 à € 1.406.892k au 31 décembre 2015. Cette augmentation de € 37.436k provient du résultat de l'exercice (€ 63.116k), partiellement compensé par le dividende à payer afférent à l'année 2015 (€ 22.274k) et par l'opération en mars 2015 de rachat et d'annulation d'actions propres, dont les effets nets de € 3.406k (le coût de rachat de € 3.435k et la reprise de € 29k de dividendes à payer) ont été comptabilisés par une imputation directe aux capitaux propres.

La capitalisation boursière de Financière de Tubize se situe à € 3.030.641k au 31 décembre 2015 (44.548.598 actions à € 68,03) contre € 2.345.978k au 31 décembre 2014 (44.608.831 actions à € 52,59).

Le ratio de solvabilité (calculé sur une base non consolidée comme les fonds propres en pourcentage du total de l'actif) a légèrement diminué de 86,64% au 31 décembre 2014 à 81,86% au 31 décembre 2015. Le ratio reste très fort et se situe largement au-dessus de la norme de 70% que la Société a convenue avec ses banquiers.

Emprunts bancaires

L'encours d'endettement bancaire a diminué de € 187.000k au 31 décembre 2014 à € 145.000k au 30 juin 2015. Ensuite l'encours a augmenté jusqu'à € 286.328k au 31 décembre 2015. Cette augmentation a servi au financement de l'achat d'actions UCB.

L'évolution au cours de 2015 des lignes confirmées et leurs utilisations sont reprises dans la note 4.2.6 des comptes consolidés.

Le ratio d'endettement (l'encours des dettes bancaires en pourcentage de la valeur boursière de la participation dans UCB) a légèrement augmenté de 4,46% au 31 décembre 2014 à 5,05% au 31 décembre 2015, mais reste très bas et se situe largement en-dessous de la norme de 30% convenue avec les banquiers.

1.6. Evolutions sur base consolidée

€ 000	2015	2014
Bénéfice non consolidé	63.116	59.733
Elimination du dividende perçu d'UCB	-70.352	-69.025
Quote-part dans le bénéfice d'UCB	219.768	71.557
Amortissement, après impôts, des indemnités liées à la restructuration des dettes en 2009	-859	-860
Variation des impôts différés sur les réserves d'UCB SA	1.269	-560
Ajustements de reclassement, après impôts, suite à la cessation au 1 ^{er} janvier 2015 de la comptabilité de couverture d'un swap	-2.244	-
Réévaluation, après impôts, de la juste valeur du swap précité	1.828	-
Bénéfice consolidé	212.526	60.845
Couvertures de flux de trésorerie	255	1.360
Ajustement de reclassement, après impôts, suite à la cessation au 1 ^{er} janvier 2015 de la comptabilité de couverture d'un swap	2.244	-
Quote-part dans les autres éléments du résultat global d'UCB	138.094	44.293
Résultat global consolidé	353.119	106.498
Dividende payé	-21.383	-21.412
Rachat d'actions propres	-3.435	-
Quote-part dans les autres changements de l'actif net d'UCB ¹	-50.287	142.362
Impact des modifications au pourcentage de la participation dans UCB	47.424	-102.422
Variations de capitaux propres consolidés	325.438	125.026
Capitaux propres consolidés début de période	1.621.876	1.496.850
Capitaux propres consolidés fin de période	1.947.314	1.621.876
Variations de capitaux propres consolidés	325.438	125.026

1.7. Dividende

En mai 2015, la Société a encaissé le dividende afférent à l'exercice 2014 distribué par UCB (€ 70.352k) et a payé son propre dividende afférent à l'exercice 2014 (€ 21.383).

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 2015, de distribuer un dividende brut de € 0,50 par action, soit une augmentation de 4,17% par rapport à l'année précédente. A cette fin, un montant total de € 22.274k a été comptabilisé comme une dette dans les comptes annuels au 31 décembre 2015.

Si l'assemblée générale du 27 avril 2016 approuve les comptes annuels 2015 et l'affectation des résultats proposée, le dividende sera payable à partir du 9 mai 2016 aux bureaux, sièges et agences de BNP Paribas Fortis, contre remise du coupon n° 11.

Coupon n° 11	Dates
Ex-coupon	5 mai 2016
Enregistrement	6 mai 2016
Païement	9 mai 2016

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. La politique globale de gestion des risques d'UCB et de ses filiales dans le monde, définit son engagement à assurer un système de gestion des risques efficace à travers le Groupe UCB, dans le but de minimiser son exposition aux risques qui seraient de nature à compromettre la réalisation de ses objectifs. Le Conseil est chargé d'approuver la stratégie, les buts et les objectifs d'UCB et de superviser l'instauration, la mise en place et l'évaluation du système de gestion des risques du Groupe. Le Comité d'Audit assiste le Conseil dans son rôle d'évaluation et de gestion des risques. Il examine régulièrement les domaines dans lesquels les risques sont de nature à affecter considérablement la réputation et la situation financière du Groupe UCB et surveille l'ensemble du processus de gestion des risques d'UCB. Le

¹ v. l'Etat consolidé intermédiaire résumé des variations des capitaux propres pour un détail par rubriques des capitaux propres

Comité de Gestion des Risques d'UCB, constitué de membres du Comité Exécutif et de représentants des cadres supérieurs de toutes les fonctions d'UCB, et rapportant au Comité Exécutif, assure un leadership stratégique qui valide l'évaluation des risques et le processus d'établissement des priorités conduisant à la mise en place de plans d'atténuation des risques dans toutes les fonctions et opérations. Il s'appuie sur un système global de gestion des risques visant à évaluer, rapporter, atténuer et gérer efficacement les risques ou expositions réels ou potentiels. Le Président du Comité de Gestion des Risques rapporte directement au CEO, informe régulièrement le Comité Exécutif et périodiquement le Comité d'Audit ainsi que le Conseil des progrès réalisés. Le Comité Exécutif est chargé de mettre en place la stratégie et les objectifs de gestion des risques. La fonction Global Internal Audit est chargée d'évaluer et de valider de manière indépendante et de façon régulière le processus de gestion des risques d'UCB et d'approuver conjointement avec les différentes fonctions, les actions d'atténuation et de contrôle des risques évalués. Le conseil de Tubize suit ces systèmes de gestion des risques d'UCB par 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 ponctuellement affecter le cours de bourse, le conseil est confiant que l'évolution de ce cours sur un horizon de temps suffisamment long est un indicateur fiable de la performance du groupe et de son développement à terme.

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

Risque de flux de trésorerie - Tubize est exposée au risque de flux de trésorerie résultant d'emprunts bancaires à taux flottant. La Société a recours à des swaps de taux d'intérêt afin de couvrir tout ou partie de cette exposition si cela s'avère la mesure appropriée selon les 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 aux emprunts bancaires. Le conseil est confiant que les flux de dividendes d'UCB permettront d'effectuer les remboursements planifiés pour les emprunts contractés.

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 de nature comptable et informatique pour chaque processus significatif. La Société n'a pas de personnel. La responsabilité des dirigeants est couverte par une police d'assurance.

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

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

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

2. Evènements post clôture

Il n'y a pas d'événements importants, spécifiques à Financière de Tubize, survenus après la clôture de l'exercice. La baisse significative des cours d'actions à travers toute l'Europe depuis le 31 décembre 2015 se reflète également dans l'évolution des cours des actions UCB et Tubize. Cet événement post clôture n'a aucun impact sur les comptes au 31 décembre 2015.

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 résultats de l'ensemble consolidé dépendront 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 524ter – Au cours de l'exercice 2015, il n'y a pas eu de cas où un administrateur ou le directeur avait un intérêt de nature patrimoniale opposé à une décision ou une opération relevant de la compétence du conseil d'administration ou de la gestion journalière.

Article 524, §1, 2, 3 et 5 – Au cours de l'exercice 2015, 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 – Comme évoqué à la section 1.2, la Société a, dans le cadre de la dernière phase de la loi du 14 décembre 2005 relative à la suppression des titres au porteurs et afin d'éviter un long processus de vente coûteux, acquis sur Euronext Brussels, 60.233 actions propres à un prix de € 57,03 par action (valeur totale de € 3.435k). Le pair comptable de ces actions s'élevait à € 5,27. Elles représentaient 0,14% du capital. Ces actions ont été annulées le 11 mars 2015, sans réduction du capital social. La Société ne détient dès lors plus 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 les emprunts bancaires et un swap de taux d'intérêt. Toutes les informations pertinentes concernant ces instruments sont reprises dans les notes 4.2.6 et 4.2.7 des comptes consolidés.

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 et dans la note 4.2.2 des comptes consolidés.

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 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 dimensions sont prises en compte, telles que le respect des exigences légales, le respect du Code, la représentation des actionnaires de référence, le caractère familial des actionnaires de référence, le passage d'une génération à une autre, la taille du conseil, la complémentarité des expertises et des compétences, la diversité des fonctions, le genre, l'indépendance, la motivation, les qualités personnelles, la disponibilité, ... Les possibilités de nommer un troisième administrateur indépendant seront examinées en tenant compte des autres facteurs qui influencent également la composition du conseil.
- Le conseil d'administration de Tubize n'a pas constitué des comités spécialisés (comités d'audit, de nomination ou de rémunération). Au vu de sa taille réduite, la Société est exemptée de l'obligation de constituer un comité d'audit et un comité de rémunération. Les fonctions dévolues à ces comités sont exercées par le conseil dans son ensemble. Le conseil considère l'application de cette même pratique au comité de nomination comme justifiée.

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

10.3.1. Au niveau de Tubize

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

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

- Un engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques qui encourage une attitude positive à l'égard du contrôle interne
- L'identification et l'analyse des risques qui pourraient empêcher la Société de réaliser ses objectifs d'intégrité et de fiabilité de l'information financière
- L'élaboration des activités de contrôle (normes et 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 et la publication de celle-ci
- L'identification, l'enregistrement et la communication d'informations pertinentes pour permettre à tous les dirigeants d'exercer de manière effective leurs responsabilités dans le cadre du processus de l'établissement de l'information financière
- La surveillance et l'évaluation régulière des mesures prises.

Parmi les mesures générales, on peut citer les mesures d'organisation (telles que la structure claire de gouvernance, un conseil d'administration effectif et efficace, une structure claire de la gestion journalière, des responsabilités et des pouvoirs de signature clairement définis, des procédures et règlements détaillés en matière de transactions, de communication et de conflits d'intérêts, un budget annuel détaillé, des mesures de sécurité pour assurer la continuité et la fiabilité des systèmes d'information électroniques), les mesures comptables (telles que la sous-traitance de la comptabilité à un expert-comptable agréé et des mesures détaillées d'établissement des comptes annuels et des comptes consolidés), les mesures de consultation (telles que l'appel ponctuel à des conseillers externes en

matières juridiques, fiscales et financières) et les mesures de flux d'informations (telles que la communication fréquente entre le directeur et le président du conseil d'administration et les dossiers préparatoires détaillés pour chaque réunion du conseil).

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

La situation financière et les résultats de Tubize sont influencés par les résultats d'UCB, soit au niveau non consolidé par les dividendes encaissés, soit au niveau consolidé par le biais de l'application de la méthode de la mise en équivalence. La qualité du processus de l'établissement des informations financières dépend donc de la qualité du même processus chez UCB. Les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière adoptés par UCB sont résumées dans la section 10.3.2 ci-après. Le conseil de Tubize suit ces systèmes par ses représentants au conseil d'administration et au comité d'audit d'UCB.

10.3.2. Au niveau d'UCB

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

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

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

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

10.4. Informations en matière de transparence

10.4.1. Structure de l'actionnariat

Tubize a reçu une notification de transparence datée du 4 janvier 2016, dont il résulte que, à la suite de l'acquisition par la SPRL Financière Eric Janssen de 50.000 actions Tubize en 2015 et à l'apport de 1.938.800 actions Tubize à Financière Eric Janssen en date du 30 décembre 2015, la SPRL Financière Eric Janssen détient désormais 23,60% des droits de vote de Tubize et a ainsi franchi le seuil de participation de 20%.

Sur la base des déclarations effectuées à la Société, la structure de l'actionnariat de Tubize peut être résumée comme suit:

	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%
Altai Invest SA	4.969.795	11,16%	-	-	4.969.795	11,16%
Barnfin SA	3.899.833	8,75%	-	-	3.899.833	8,75%
Jean van Rijckevorsel	7.744	0,02%	-	-	7.744	0,02%
Total des droits de vote détenus par les actionnaires de référence	23.284.063	52,27%	1.988.800	4,46%	25.272.863	56,73%
Autres actionnaires	-	-	19.275.735	43,27%	19.275.735	43,27%
Total des droits de vote	23.284.063	52,27%	21.264.535	47,73%	44.548.598	100,00%

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

Pour une description des éléments clés du concert, voir section 10.4.7.

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 (section 10.4.7.).

10.4.4. Droits de contrôle spéciaux

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

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

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

10.4.6. Restriction à l'exercice du droit de vote

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

Le droit de participer à l'assemblée générale ou de s'y faire représenter et d'y exercer le droit de vote est subordonné à l'enregistrement comptable des actions au nom de l'actionnaire le quatorzième jour qui précède l'assemblée générale à vingt-quatre heures (heure belge) (soit le mercredi 13 avril 2016, la « Date d'Enregistrement »), soit par leur inscription sur le registre des actions nominatives de la Société, soit par leur inscription dans les comptes d'un teneur de comptes agréé ou d'un organisme de liquidation, sans qu'il soit tenu compte du nombre d'actions détenues par l'actionnaire au jour de l'assemblée générale.

L'actionnaire doit par ailleurs indiquer sa volonté de participer à l'assemblée générale. A cette fin, les titulaires d'actions nominatives doivent envoyer à la Société l'original signé de leur avis de participation, le formulaire étant joint à leur lettre de convocation. Les titulaires d'actions dématérialisées doivent envoyer à la Société une attestation délivrée par le teneur de comptes agréé ou par l'organisme de liquidation certifiant le nombre d'actions inscrites en compte, à leur nom à la Date d'Enregistrement, pour lesquelles ils ont déclaré vouloir participer à l'assemblée générale. L'avis de participation ou l'attestation doivent parvenir à la Société, au siège social, au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'assemblée générale (soit le jeudi 21 avril 2016).

10.4.7. Accords entre actionnaires

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

- Le concert a pour but, au travers de Financière de Tubize, d'assurer la stabilité de l'actionnariat d'UCB en vue de lui permettre un développement industriel à long terme. Dans cette optique, il tend à préserver le caractère prépondérant de l'actionnariat familial de Financière de Tubize.
- Les parties au pacte se concertent sur les décisions à prendre par l'assemblée générale de Tubize en recherchant, dans la mesure du possible, un consensus. Elles veillent à ce qu'elles soient représentées de manière adéquate au conseil d'administration de Financière de Tubize. Au sein de ce

conseil et par l'intermédiaire de leurs représentants au conseil d'administration d'UCB, elles se concertent sur les grandes décisions stratégiques concernant UCB en recherchant, dans la mesure du possible un consensus.

- Les parties s'informent préalablement des projets d'acquisitions et de cessions significatives d'actions de Financière de Tubize. Des droits de préemption et de suite sont également prévus au sein de la famille.

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

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

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

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

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

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

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

10.4.9. Règles applicables à la modification des statuts

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

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

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 la publication, en temps utile, des états financiers et des autres informations significatives, financières ou non, communiquées aux actionnaires et au public en général.

L'assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2013 a octroyé au conseil d'administration, pour une période de cinq ans à compter de la date de ladite assemblée, l'autorisation d'acquérir dans les conditions prévues par la loi, des actions de la Société. Le pair comptable des actions rachetées ne peut dépasser 20% du capital souscrit. Les acquisitions pourront se réaliser à un cours compris entre € 1 et € 200. De plus, l'assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2013 a, afin d'éviter un dommage grave et imminent, octroyé au conseil d'administration l'autorisation d'acquérir des actions de la Société pour une durée de trois ans à dater de la publication de la modification des statuts décidée par l'assemblée précitée. Il est proposé de renouveler cette autorisation à l'occasion d'une assemblée générale extraordinaire appelée à se tenir le 27 avril 2016.

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, autres que ceux repris ci-après et qui ont été approuvés par une décision spéciale par l'assemblée générale des actionnaires:

- Le droit conféré à KBC Bank SA de dénoncer ou de suspendre, en tout ou en partie, l'ouverture de crédit de € 112 millions, décrite dans le contrat de crédit du 15 décembre 2015, 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, s'il y a modification substantielle de la structure de son actionnariat, susceptible d'avoir une influence sur la composition des organes de direction ou sur l'appréciation globale du risque par la banque
- Le droit conféré à BNP Paribas Fortis de suspendre ou de dénoncer, avec effet immédiat et sans mise en demeure, en tout ou en partie, l'ouverture de crédit de € 75 millions, décrite dans le contrat de crédit du 6 novembre 2014, ou une de ses formes d'utilisation, tant pour la partie utilisée que pour la partie non utilisée, en cas de modification substantielle de l'actionnariat, 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.

10.4.12. Indemnités suite à une OPA

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

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

10.5.1. Composition

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

	Fonction	Indépendant¹	Exécutif²	Mandat³
François Tesch	Président	Oui	Non	2012-16
Charlofin NV, représentée par Karel Boone	Administrateur	Oui	Non	2014-18
Arnoud de Pret	Administrateur	Non	Non	2014-18
Cyril Janssen	Administrateur	Non	Non	2015-19
Charles-Antoine Janssen	Administrateur	Non	Non	2015-19
Nicolas Janssen	Administrateur	Non	Non	2014-18
Evelyn du Monceau	Administrateur	Non	Non	2015-19
Fiona de Hemptinne	Administrateur	Non	Non	2014-18
Cédric van Rijckevorsel	Administrateur	Non	Non	2013-17
Cynthia Favre d'Echallens	Administrateur	Non	Non	2014-18

10.5.2. Fonctionnement

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

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. Les convocations sont faites par écrit à chacun des

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

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 2015 le conseil s'est réuni quatre fois. Le taux individuel de présence des administrateurs est résumé dans le tableau ci-après:

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

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 2015 il n'y a pas eu de transactions ou relations contractuelles entre, d'une part, les administrateurs et/ou le directeur et, d'autre part, la Société et/ou UCB, autre que celles résultant de leur qualité d'administrateur de Tubize et/ou UCB ou de directeur délégué à la gestion journalière de Tubize.

En 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 que son fonctionnement est très efficace. Des actions ponctuelles ont été approuvées pour répondre aux recommandations d'amélioration.

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

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

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

10.7. Rapport de rémunération

10.7.1. Responsabilités

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

10.7.2. Politique

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

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

Le conseil d'administration n'envisage pas, à ce jour, de modifications importantes de la politique de rémunération pour les exercices 2016 et 2017.

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 2015. L'émolument fixe du président du conseil d'administration s'élève à € 20.000.

Evelyn du Monceau, Arnoud de Pret (jusqu'au 30 avril 2015), Charles-Antoine Janssen, Cédric van Rijckevorsel et Cyril Janssen (à partir du 30 avril 2015) siègent également au conseil d'administration d'UCB. Evelyn du Monceau est Vice-Présidente du Conseil et Présidente du Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération. Charles-Antoine Janssen est membre du Comité d'Audit depuis le 30 avril 2015. Les rémunérations qu'ils perçoivent pour leurs fonctions d'administrateur d'UCB sont fixées selon la politique de rémunération d'UCB et sont résumées dans le tableau ci-après:

€ 000	Evelyn du Monceau	Arnoud de Pret	Cédric van Rijckevorsel	Charles-Antoine Janssen	Cyril Janssen
Rémunération annuelle	105,0	23,3	70,0	70,0	46,7
Jetons de présence	10,5	2,0	7,0	7,0	5,0
Présidence d'un comité	20,0	-	-	-	-
Membre d'un comité	-	-	-	13,3	-
Total	135,5	25,3	77,0	90,3	51,7

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

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

10.7.5. Rémunérations du directeur liées aux prestations

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

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

Les honoraires de gestion accordés à Marc Van Steenvoort (MVS) à charge de l'exercice 2015 s'élèvent à € 158k (hors TVA), dont un montant de € 27k (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 ou UCB.

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

La convention de prestation de services régissant les relations entre la Société et le directeur, prévoit que ce dernier aura droit à une indemnité égale à un trimestre de rémunération si la Société met fin à la convention au cas où le directeur n'est plus en mesure d'exercer pleinement les missions qui lui ont été

confiées pour raison de maladie. L'indemnité sera établie sur la base d'une moyenne de la rémunération facturée par le directeur à la Société et payée par celle-ci lors des quatre trimestres précédant la résiliation de la convention.

10.7.10. Indemnité de départ accordée au directeur

Aucune indemnité de départ n'a été accordée au cours de l'exercice 2015.

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 25 février 2016
Le conseil d'administration