

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
 - 1.2. Evénements importants survenus au cours de l'exercice 2018
 - 1.3. Résultats
 - 1.4. Situation financière
 - 1.5. Actions propres
 - 1.6. Dividende
 - 1.7. Etats financiers EU-IFRS
 - 1.8. Chiffres clés sur 5 ans
 - 1.9. 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. Dérogations au Code
 - 10.3. Principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques
 - 10.4. Informations en matière de transparence
 - 10.5. Composition et mode de fonctionnement du conseil d'administration
 - 10.6. Politique de diversité
 - 10.7. Rapport de rémunération

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous avons l'honneur de vous faire rapport sur l'exercice 2018 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 le marché réglementé Euronext Brussels. La Société détient et gère une participation de 35% (68.076.981 actions) qu'elle détient dans le capital d'UCB, une société biopharmaceutique dont les titres sont également cotés sur le marché réglementé.

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 1 et 5 ans antérieures au 31 décembre 2018, le cours de l'action Tubize a enregistré une variation plus favorable que le BEL20® et l'Euro Stoxx 50.

Evolution du cours

	Périodes antérieures au 31 décembre 2018	
	1 an	5 ans
Financière de Tubize	-5%	+29%
BEL20®	-18%	+11%
Euro Stoxx 50	-15%	-4%

1.2. Evénements importants survenus au cours de l'exercice 2018

Dividendes - Tubize a encaissé le dividende afférent à l'exercice 2017 distribué par UCB (€ 80,3 millions) et a payé à ses actionnaires son propre dividende afférent à l'exercice 2017 (€ 24,1 millions).

Dettes - L'encours des dettes bancaires est passé de € 192,0 millions au 31 décembre 2017 à € 142,5 millions au 31 décembre 2018, soit une diminution de € 49,5 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 (€142,5 millions au 31 décembre 2018). La totalité de ces emprunts 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 couvre, depuis 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 2018 contient plus de détails sur la comptabilisation des swaps.

Crédit-pont - Pour rappel, 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. Cette ligne de crédit a été remboursée le 15 mai 2018.

1.3. Résultats

Le bénéfice passe de € 72.688k en 2017 à € 76.977k en 2018, soit une augmentation de € 4.289k ou de 5,9%

Le compte de résultats résumé se présente comme suit:

€ 000	2018	2017
Dividende d'UCB	80.331	78.289
Produits financiers	-	-
Charges des dettes	-2.401	-4.613
Autres charges financières	-2	-46
Frais généraux	-951	-942
Bénéfice avant impôts	76.977	72.688
Impôts sur le résultat	-	-
Bénéfice	76.977	72.688

Le dividende perçu d'UCB en 2018 afférent à l'exercice 2017 s'élève à € 80.331k (dividende brut de € 1,18 par action) contre € 78.289k (€ 1,15 par action) l'exercice précédent.

Les charges des dettes passent de € 4.613k en 2017 à € 2.401k en 2018, soit une diminution de € 2.212k. Cette diminution est liée à la baisse de l'encours moyen d'endettement de € 206 millions en 2017 à € 157 millions en 2018. Le coût moyen de l'endettement qui était stable de 2016 (2,11%) à 2017 (2,18%) grâce aux conditions de marché favorables et à une gestion active des dettes bancaires, diminue en 2018 à 1,51%. La Société a supporté des commissions de réservation moins importantes en 2018 sur la partie non utilisée de ses lignes de crédit confirmées.

Les autres charges financières de 2018 comprennent un solde négatif de € 5k qui couvre comptablement la partie des swaps de couverture considérée comme n'étant pas efficace au sens des normes comptables belges. Ceci est une conséquence de la diminution de l'endettement.

Les frais généraux passent de € 942k en 2017 à € 951k en 2018. Ces frais généraux englobent la rémunération des administrateurs.

Après l'application de la déduction RDT (Revenus Définitivement Taxés) qui bénéficie, depuis la loi du 25 décembre 2017, d'une exonération à 100%, la Société n'a pas de base taxable à l'impôt des sociétés.

1.4. Situation financière

Le bilan résumé au 31 décembre 2018 se présente comme suit:

€ 000	31/12/2018	31/12/2017
Participation UCB	1.717.992	1.717.992
Placements et valeurs disponibles	3.653	1.452
Autres actifs	133	33
Total de l'actif	1.721.778	1.719.477
Capitaux propres	1.553.451	1.501.402
Emprunts bancaires	142.500	192.000
Autres dettes	25.827	26.075
Total du passif	1.721.778	1.719.477

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 2018 s'élevait à € 71,30 (€ 66,18 au 31 décembre 2017) pour une valeur d'acquisition moyenne de € 25,24.

Capitaux propres

Les capitaux propres passent de € 1.501.402k au 31 décembre 2017, à € 1.553.451 au 31 décembre 2018. Cette augmentation de € 52.049 provient du résultat de l'exercice (€ 76.977), partiellement compensé par le dividende à payer afférent à l'exercice 2018 (€ 24.927).

La capitalisation boursière de Tubize se situe à € 2.704.100k au 31 décembre 2018 (44.548.598 actions à €60,70 avant annulation des actions propres qui a eu lieu en janvier 2019) contre € 2.845.764k au 31 décembre 2017 (44.548.598 actions à € 63,88).

Le ratio de solvabilité (fonds propres en pourcentage du total de l'actif) a augmenté de 87,32% au 31 décembre 2017, à 90,22% au 31 décembre 2018. 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 € 192.000k au 31 décembre 2017, à € 142.500k au 31 décembre 2018. L'évolution des lignes confirmées et de leurs utilisations au cours de 2018 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 diminué de 4,26% au 31 décembre 2017, à 2,94% au 31 décembre 2018. Ce ratio reste donc très bas et se situe largement en-dessous de la limite de 30% convenue avec les banquiers.

1.5. Actions propres

Dans le cadre de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale extraordinaire du 25 avril 2018, le Conseil d'administration de Tubize a, le 26 novembre 2018, acquis 36.000 actions propres représentant 0,081% des actions représentatives du capital de la société à un prix de 59 euros par action. Le Conseil a considéré que l'acquisition de ce bloc, qui s'est effectué en dehors du marché réglementé, constituait une opportunité intéressante au vu du prix offert. Le Conseil d'administration a ensuite décidé, le 14 décembre 2018, de procéder à l'annulation des 36.000 actions propres qu'elle détenait en portefeuille et les actions ont été annulées le 30 janvier 2019. En conséquence, au 31 décembre 2018, le capital est représenté par 44.548.598 actions.

1.6. Dividende

En mai 2018, la Société a encaissé le dividende afférent à l'exercice 2017 distribué par UCB (€80.331k) et a payé son propre dividende afférent à l'exercice 2017 (€24.056k).

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 2018, de distribuer un dividende brut de € 0,56 par action, soit une augmentation de 3,7% par rapport à l'année précédente. A cette fin, un montant total de € 24.927k a été comptabilisé comme une dette dans les comptes annuels au 31 décembre 2018.

Si l'assemblée générale du 24 avril 2019 approuve les comptes annuels 2018 et l'affectation des résultats proposée, le dividende sera payable à partir du 6 mai 2019 aux bureaux, sièges et agences de BNP Paribas Fortis, contre remise du coupon n° 14.

Coupon n° 14	Dates
Ex-coupon	2 mai 2019
Enregistrement	3 mai 2019
Païement	6 mai 2019

1.7. 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	2018	2017
Bénéfice BE GAAP	76.977	72.687
Elimination du dividende perçu d'UCB	-80.331	-78.289
Quote-part dans le bénéfice d'UCB	288.251	272.233
Amortissement, après impôts, des indemnités liées à la restructuration des dettes en 2009	-	-259
Variation des impôts différés (principalement réserves d'UCB SA)	-	19.464
Part non efficace de la comptabilité de couverture	8	29
Ajustements de reclassement des dérivés	-586	-553
Variation de la juste valeur des dérivés	837	850
Autres	-	-228
Bénéfice EU-IFRS	285.156	285.934
Couvertures de flux de trésorerie	152	1.030
Ajustement de reclassement des dérivés	586	553
Quote-part dans les autres éléments du résultat global d'UCB	-35.702	-88.661
Résultat global EU-IFRS	250.192	198.856
Dividende payé	-24.056	-23.165
Rachat d'actions propres	-2.124	-
Quote-part dans les autres changements de l'actif net d'UCB ¹	7.639	-22.560
Impact des modifications au pourcentage de la participation dans UCB	-7.763	4.991
Variations de capitaux propres EU-IFRS	223.888	158.120
Capitaux propres EU-IFRS début de période	2.115.675	1.957.555
Capitaux propres EU-IFRS fin de période	2.339.564	2.115.675
Variations de capitaux propres EU-IFRS	223.888	158.120

1.8. Chiffres clés sur 5 ans

	2018	2017	2016	2015	2014
Participation dans UCB au 31/12					
Nombre d'actions UCB détenues par Tubize	68.076.981	68.076.981	68.076.981	68.076.981	66.370.000
% du total des actions émises par UCB	35,00	35,00	35,00	35,00	34,12
Valeur d'acquisition (€ 000)	1.717.992	1.717.992	1.717.992	1.717.992	1.580.240
Valeur de mise en équivalence (€ 000)	2.481.939	2.309.844	2.222.130	2.258.543	1.835.036
Valeur boursière (€ 000)	4.853.889	4.505.335	4.146.569	5.666.047	4.194.584
Total de l'actif au 31/12 (€ 000)					
BE GAAP	1.721.778	1.719.477	1.718.681	1.718.604	1.580.628
EU-IFRS	2.483.601	2.311.329	2.222.819	2.259.155	1.835.424
Fonds propres au 31/12 (€ 000)					
BE GAAP	1.553.431	1.501.402	1.452.770	1.406.892	1.369.456
EU-IFRS	2.339.563	2.115.676	1.957.555	1.947.314	1.621.876
Dettes bancaires au 31/12 (€ 000)	142.500	192.000	241.000	286.328	187.000
Structure du bilan au 31/12 (%)					
Solvabilité ²	90,22	87,32	84,53	81,86	86,64
Endettement ³	2,94	4,26	5,81	5,05	4,46
Bénéfice (€ 000)					
BE GAAP	76.977	72.688	69.044	63.116	59.733
EU-IFRS	285.156	285.934	181.186	212.526	60.845
Dividende brut par action (€)	0,56	0,54	0,52	0,50	0,48
Cours de l'action (€)					
Minimum	58,20	55,43	50,58	49,00	45,75
Maximum	69,90	71,35	68,00	70,70	63,00
Au 31/12	60,70	63,88	59,32	68,03	52,59
Nombre d'actions	44.548.598	44.548.598	44.548.598	44.548.598	44.608.831
Capitalisation boursière au 31/12 (€ 000)	2.704.100	2.845.764	2.642.623	3.030.641	2.345.978
Volume moyen journalier sur Euronext Brussels (nombre d'actions)	6.925	7.121	7.625	12.231	11.716

1.9. 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.

¹ v. l'Etat des variations des capitaux propres pour un détail par rubrique des capitaux propres

² Fonds propres en pourcentage du total de l'actif (en BE GAAP)

³ L'encours des dettes bancaires en pourcentage de la valeur boursière de la participation dans 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.

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

Le Conseil d'administration de Tubize a décidé, le 14 décembre 2018, de procéder à l'annulation des 36.000 actions propres qu'elle détenait en portefeuille et les actions ont été annulées le 30 janvier 2019. La société ne détient donc plus d'actions propres en portefeuille. A cette date, la société ne détient donc plus d'actions propres en portefeuille et le capital de la société est représenté par 44.512.598 actions.

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 – Au cours de l'exercice 2018, 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 2018, 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 630 – La Société n'a 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 1.9. 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. 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 mais la nomination d’un administrateur indépendant supplémentaire sera proposée à l’assemblée générale du 24 avril 2019.
- Le conseil d’administration de Tubize n’a pas constitué de comités spécialisés (comités d’audit, de nomination ou de rémunération). En vertu des articles 526bis, §3 et 526quater, §4 du Code des sociétés, 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. Pour les mêmes motifs de taille, de structure et de simplicité de fonctionnement, le conseil a décidé de faire de même pour le comité de nomination.

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, politique de diversité notamment de 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 de façon instantanée, par synchronisation. Les données sont encryptées en local lors du transfert vers le serveur (SSL-1024) et il est impossible d'en prendre connaissance sans clé de dé-encryption (AES-256). Les données sont stockées encryptées sur le serveur (AES-256). Par ailleurs, la protection physique des datacenters est assurée selon les normes correspondant à l'état de l'art, contre l'incendie, les intrusions, les dégâts des eaux, ...

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

La section 1.9. du présent rapport expose les risques auxquels la société peut être confrontée et la manière dont chaque risque potentiel est géré.

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). Le logiciel comptable utilisé est Exact Online. Les données imputées dans ce logiciel sont sauvegardées sur des serveurs professionnels certifiés. Par ailleurs, la plupart des documents mis à disposition de l'expert-comptable sont digitalisés et sauvegardés sur des serveurs certifiés d'un hébergeur professionnel dont la fiabilité du dispositif de contrôle interne est auditée. Un système rigoureux de backup des données présentes sur le serveur est mis en place.

Les comptes annuels BE GAAP sont établis par un expert-comptable mandaté par le directeur et ce conformément au modèle mis à disposition par la Centrale des bilans. Les comptes annuels sont préparés sur base de la balance des comptes et des informations extracomptables nécessaires à compléter les annexes des comptes annuels. Après leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires, les comptes annuels sont déposés sous format XBRL via l'application SOFISTA auprès 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 un expert-comptable mandaté par le directeur. Les ajustements IFRS et la mise en équivalence sont gérés à l'aide du logiciel SIGMA. Pour les annexes, l'expert-comptable 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/l'expert-comptable 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 2018:

	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%	26.468	0,06%	4.996.263	11,22%
Barnfin SA	3.903.835	8,76%	-	-	3.903.835	8,76%
Jean van Rijckevorsel	11.744	0,03%	-	-	11.744	0,03%
Total des droits de vote détenus par les membres du concert	23.292.065	52,29%	2.015.268	4,52%	25.307.303	56,81%
Autres actionnaires	-	-	19.241.265	43,19%	19.241.265	43,19%
Total des droits de vote	23.292.065	52,29%	21.256.533	47,71%	44.548.598	100,00%

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 au 31 décembre 2018. Depuis l'annulation des 36.000 actions propres constatée par acte notarié du 30 janvier 2019, le capital est représenté par 44.512.598 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 10 avril 2019,

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 2019, le jeudi 18 avril 2019).

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.

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.

L'assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2018 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 renouvellement de cette autorisation, dans les mêmes conditions, est proposée à l'assemblée générale des actionnaires de ce 24 avril 2019.

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 2018 de respectivement € 5 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).

	Fonction	Indépendant⁴	Exécutif⁵	Mandat⁶
François Tesch	Président	Oui	Non	2016-20
NV Vauban représentée par Gaëtan Hannecart	Membre	Oui	Non	2017-21
Marc Speeckaert	Membre	Non	Non	2018-22
Cyril Janssen	Membre	Non	Non	2015-19
Charles-Antoine Janssen	Membre	Non	Non	2015-19
Nicolas Janssen	Membre	Non	Non	2018-22
Evelyn du Monceau	Membre	Non	Non	2015-19
Fiona de Hemptinne	Membre	Non	Non	2018-22
Cédric van Rijckevorsel	Membre	Non	Non	2017-21
Cynthia Favre d'Echallens	Membre	Non	Non	2018-22

A l'assemblée générale ordinaire de ce 24 avril 2019, il sera proposé de nommer AVO Management BVBA représentée par Annick van Overstraeten, comme nouveau membre du conseil, et de renouveler le mandat de Cyril Janssen, Charles-Antoine Janssen et Evelyn du Monceau. Ces quatre mandats porteront sur une période de 4 ans et viendront à échéance à l'assemblée générale ordinaire de 2023.

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.

⁴ 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

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

⁶ Années des assemblées générales ordinaires qui marquent le début et la fin du mandat

Le conseil d'administration se réunit au minimum trois fois par an. En 2018 le conseil s'est réuni six fois. Le taux individuel de présence des administrateurs est résumé dans le tableau ci-après:

Nom	Présence
François Tesch	83%
NV Vauban représentée par Gaëtan Hannecart	83%
Marc Speeckaert	100%
Cyril Janssen	100%
Charles-Antoine Janssen	83%
Nicolas Janssen	83%
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 2018 ont peut citer: le suivi de la performance d'UCB, les rapports financiers (31 décembre 2017 et 30 juin 2018), la préparation de l'assemblée générale ordinaire et de l'assemblée générale extraordinaire de 2018, le budget 2019, des aspects de fonctionnement du conseil (recherche d'un nouvel administrateur indépendant, évaluation, 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.

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 2018 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.

Le conseil d'administration évalue à intervalles réguliers l'efficacité de son fonctionnement. Un exercice d'évaluation a eu lieu en 2018. En sa séance du 12 novembre 2018, le conseil a consacré du temps à discuter de l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Le conseil a conclu que, d'une façon générale, son fonctionnement était très efficace. Des actions ponctuelles ont été approuvées pour répondre à quelques recommandations d'amélioration.

10.6. Politique de diversité

La société ayant une structure de gestion très simple et n'ayant aucun personnel, elle a mis en place une politique de diversité qui concerne essentiellement la composition de son conseil d'administration. Cette politique implique que plusieurs éléments soient 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, l'âge, le passage d'une génération à une autre, le genre, l'indépendance, la motivation, les qualités personnelles, la disponibilité, ...

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. En 2018, la composition du conseil comportant 7 membres de sexe masculin et 3 de sexe féminin répondait aux exigences de la loi. A l'assemblée générale ordinaire du 24 avril 2019, il sera proposé de nommer une quatrième femme comme administrateur en la personne de Madame Annick van Overstraeten, ce qui remplira également l'exigence légale.

Par ailleurs, depuis juillet 2017, dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique de diversité, Madame Anne Sophie Pijcke en sa qualité de gérante de la société SPRL Other Look dont le siège social est situé Chaussée de Tervuren, 111 à 1160 Auderghem exerce la fonction de directeur de la société.

Enfin, Tubize société détenant une participation stable dans UCB participe à la politique de diversité du conseil d'administration de UCB.

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 a fixé à partir de l'exercice 2017, la rémunération à € 30.000 par an et par administrateur et a également attribué, à chaque administrateur, un jeton de présence de € 1.000 par réunion (assemblée générale incluse). Le président du conseil d'administration est rémunéré par un émoluments fixe double de celui d'un administrateur. Il reçoit le même jeton de présence qu'un administrateur.

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 cotées 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.

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

Conformément à la décision prise par l'assemblée générale ordinaire de 2017, l'émolument fixe de chaque administrateur s'élève à € 30.000 par personne pour l'exercice 2018. L'émolument fixe du président du conseil d'administration s'élève à € 60.000.

Les jetons de présence suivants ont été versés à chaque administrateur au cours de l'exercice 2018 :

Nom	Présence
François Tesch	6.000
NV Vauban représentée par Gaëtan Hannecart	6.000
Marc Speeckaert	5.000
Cyril Janssen	7.000
Charles-Antoine Janssen	6.000
Nicolas Janssen	5.000
Evelyn du Monceau	7.000
Fiona de Hemptinne	7.000
Cédric van Rijckevorsel	7.000
Cynthia Favre d'Echallens	7.000

10.7.4. Rémunérations et autres avantages accordés au directeur

Le mandat de directeur est exercé par la société SPRL Other Look (O12EF) dont le siège social est situé Chaussée de Tervuren, 111 à 1160 Auderghem, représentée par sa gérante Anne Sophie Pijcke (ASP) depuis le 1^{er} juillet 2017.

Les honoraires de gestion accordés à ASP à charge de l'exercice 2018 se sont élevés à € 78.400 (hors TVA).

Le directeur ne bénéficie pas d'une rémunération variable, ni de pension ou d'autres avantages et ne bénéficie pas d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquérir des actions Tubize.

La convention de prestation de services régissant les relations entre la Société et le directeur, prévoit que chacune des parties peut y mettre fin moyennant la notification à l'autre partie d'un préavis de trois mois prenant cours trois jours ouvrables à dater de la notification du préavis par lettre recommandée. Aucune autre indemnité n'est prévue dans ladite convention.

10.7.5. Rémunérations et autres avantages accordés aux autres administrateurs ou dirigeants exécutifs

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

10.7.6. Politique de rémunération pour les deux exercices suivants

La politique de rémunération en place ne devrait pas être modifiée pour les deux exercices suivants.

Bruxelles, le 27 février 2019

Le conseil d'administration

Cyril Janssen
Membre du conseil d'administration

Evelyn du Monceau
Membre du conseil d'administration