

**Rapport sur l'application  
des règles de Corporate Governance  
du Groupe UCB**





## Table des matières

<b>Introduction</b>	p. 4	<b>3.2 Fonctionnement</b>	p. 18
<b>1 Brève présentation d'UCB</b>	p. 4	<b>3.3 Composition</b>	p. 18
<b>2 Le Conseil d'Administration d'UCB</b>	p. 4	<b>3.3.1 Composition</b>	p. 18
<b>2.1 Rôles et missions</b>	p. 4	<b>3.3.2 Durée des mandats et limite d'âge</b>	p. 18
<b>2.2 Fonctionnement et représentation</b>	p. 6	<b>3.3.3 Critères de désignation et évaluation</b>	p. 19
<b>2.2.1 Fréquence, préparation, déroulement</b>	p. 6	<b>3.3.4 Procédure de nomination et de renouvellement</b>	p. 19
<b>2.2.2 Représentation</b>	p. 6	<b>3.4 Le Président du Comité Exécutif</b>	p. 19
<b>2.3 Composition du Conseil d'Administration</b>	p. 6	<b>3.5 Rémunération</b>	p. 20
<b>2.3.1 Composition</b>	p. 6	<b>3.5.1 Niveau de rémunération fixe et variable</b>	p. 20
<b>2.3.2 Indépendance des Administrateurs</b>	p. 8	<b>3.5.2 Stock options</b>	p. 21
<b>2.3.3 Durée des mandats et limite d'âge</b>	p. 9	<b>3.6 Règles de conduite</b>	p. 21
<b>2.3.4 Désignation des Administrateurs</b>	p. 9	<b>4 Audit externe</b>	p. 21
<b>2.3.5 La Présidence et la Vice-Présidence</b>	p. 9	<b>5 Les actions et l'actionnariat d'UCB</b>	p. 21
<b>2.3.6 Procédure de nomination et renouvellement de mandats</b>	p. 11	<b>5.1 Capital et titres</b>	p. 21
<b>2.4 "Évaluation" du Conseil d'Administration</b>	p. 11	<b>5.1.1 Capital</b>	p. 21
<b>2.5 Les Comités du Conseil d'Administration</b>	p. 12	<b>5.1.2 Actions</b>	p. 21
<b>2.5.1 Règles communes aux Comités (durée, mandats, organisation)</b>	p. 12	<b>5.1.3 Autres titres</b>	p. 22
<b>2.5.2 Comité d'Audit</b>	p. 12	<b>5.1.4 Politique de dividende</b>	p. 23
<b>2.5.3 Comité de Rémunérations et de Nominations</b>	p. 14	<b>5.2 Structure de l'actionnariat</b>	p. 23
<b>2.6 Rémunération des Administrateurs</b>	p. 15	<b>5.2.1 Actionnaire principal</b>	p. 23
<b>2.6.1 Principes généraux</b>	p. 15	<b>5.2.2 L'actionnariat d'UCB</b>	p. 23
<b>2.6.2 Rémunération fixe de base</b>	p. 15	<b>5.3 Les Assemblées Générales des actionnaires</b>	p. 23
<b>2.6.3 Autres mandats d'administrateurs</b>	p. 15	<b>5.3.1 Lieu et date</b>	p. 23
<b>2.7 Règles de conduite</b>	p. 16	<b>5.3.2 Ordre du jour de l'Assemblée Générale</b>	p. 24
<b>3 Le Comité Exécutif</b>	p. 16	<b>5.3.3 Procédure de convocation</b>	p. 24
<b>3.1 Rôles et missions</b>	p. 16	<b>5.3.4 Blocage des actions et procuration</b>	p. 24
		<b>5.3.5 Procédure</b>	p. 25
		<b>5.4 Informations aux actionnaires</b>	p. 25

## Rapport sur l'application des règles de Corporate Governance du groupe UCB

### Introduction

Le présent rapport porte essentiellement sur l'application pour l'exercice 2004 des règles de gouvernance d'entreprise du Groupe UCB.

Il constitue une étape importante dans la mise en application des recommandations du Code belge de gouvernance d'entreprise entré en vigueur le 1er janvier 2005 pour sortir pleinement ses effets, en matière de communication, en 2006. UCB adhère aux principes de ce Code, principes souvent similaires à ceux contenus dans d'autres codes, notamment anglo-saxons.

Au cours de l'année 2005, le Conseil d'Administration d'UCB portera une attention toute particulière à la détermination des mesures complémentaires éventuelles à adopter dans le cadre des recommandations du Code selon le principe "se conformer ou expliquer". Lors de l'Assemblée Générale des actionnaires d'UCB du 14 juin 2005, le point sera à nouveau fait sur les nouveaux développements décidés ou intervenus en la matière. La Charte de Gouvernance d'Entreprise d'UCB sera publiée avant la fin de 2005.

### 1. Brève présentation d'UCB

**1.1 UCB S.A. est une société anonyme de droit belge dont le siège social est établi à Anderlecht (1070 Bruxelles), Allée de la Recherche, 60. La société est cotée sur le premier marché d'Euronext Brussels (96 °) et fait actuellement partie des sociétés du BEL 20 (11°).**

Ses statuts peuvent être consultés sur le site Internet d'UCB à l'adresse: [www.ucb-group.com](http://www.ucb-group.com).

**1.2 UCB est administrée et dirigée par un Conseil d'Administration et un Comité Exécutif dont les missions et responsabilités respectives sont clairement définies.**

UCB S.A. est la société mère du Groupe UCB. UCB était jusqu'en 2004 un Groupe pharmaceutique et de spécialités chimiques.

Il est devenu, depuis l'acquisition par OPA amicale clôturée en juillet 2004 du Groupe britannique Celltech Group PLC et la cession de ses activités "Surface Specialties" finalisée le 1er mars 2005, un groupe biopharmaceutique mondial de premier rang spécialisé dans les troubles du système nerveux central, l'allergie et les maladies respiratoires, l'immunologie et les maladies inflammatoires, ainsi que dans l'oncologie. Les principaux produits d'UCB sont Keppra® (antiépileptique), Xyzal® et Zyrtec® (antiallergiques), Nootropil® (régulateur des fonctions cérébrales), Tussionex™ (antitussif) et Metadate™ / Equasym™ XL (hyperactivité et déficit d'attention). UCB Biopharma emploie plus de 8 500 personnes dans plus de 40 pays. UCB a réalisé, en 2004, un chiffre d'affaires de 3.068 millions d'euros et un résultat net de 362 millions d'euros, en ce compris les activités de Surface Specialties.

L'acquisition du Groupe Celltech et la cession des activités Surface Specialties - opérations plus amplement décrites dans la partie du rapport annuel décrivant les activités du Groupe en 2004 - s'inscrivent dans une stratégie déterminée par le Conseil d'Administration de faire d'UCB un leader mondial de la biopharmacie.

### 2. Le Conseil d'Administration d'UCB

#### 2.1 Rôles et missions

**2.1.1. Le Conseil d'Administration est l'organe de direction de la société.**

Il est compétent pour décider dans toutes les matières que la loi n'attribue pas expressément à l'Assemblée Générale.

Parmi les matières relevant de sa compétence, le Conseil d'Administration d'UCB s'est réservé des domaines clés et a délégué de larges pouvoirs de gestion à un Comité Exécutif (voir point 3).

Il n'a pas opté pour la création d'un Comité de direction au sens de la loi belge, préférant ne pas déléguer de manière permanente les compétences que la loi lui réserve ainsi que

la représentation générale de la société.

**2.1.2.** Les pouvoirs que le Conseil s'est réservés concernent principalement les matières suivantes pour lesquelles il reçoit par ailleurs toutes les informations nécessaires:

1. La définition de la stratégie
2. Le monitoring de la gestion
3. La désignation ou la révocation:
  - parmi ses membres, des Présidents et membres du Comité d'Audit et du Comité de Rémunérations et de Nominations
  - du Président du Comité Exécutif sur proposition du Comité de Rémunérations et de Nominations
  - des membres du Comité Exécutif sur proposition du Comité de Rémunérations et de Nominations et recommandation du Président du Comité Exécutif
  - des "seniors executives" sur recommandation du Président du Comité Exécutif
  - des personnes extérieures à UCB appelées à représenter UCB dans certaines filiales ou dans des organismes extérieurs importants sur recommandation du Président du Comité Exécutif
4. L'arrêt des comptes et du résultat du Groupe UCB et d'UCB S.A.
5. La préparation des Assemblées Générales et les propositions de décision à leur soumettre
6. L'organisation générale d'UCB et du Groupe
7. L'approbation du budget d'investissement et des opérations nécessitant une extension de ce budget
8. La détermination du budget annuel de R & D
9. Les opérations financières à long terme
10. La création, l'établissement, la fermeture, la liquidation ou la cession

de filiales, succursales, sites de production ou divisions importantes

11. L'attribution, la fusion, la scission, l'achat, la vente ou la mise en gage de titres et actions d'une valeur supérieure à 1 million d'euros
12. L'achat, la vente ou la mise en gage de biens immobiliers d'une valeur supérieure à 1 million d'euros et les baux d'une durée supérieure à 9 ans
13. Les termes et conditions des plans d'attributions gratuites d'actions et d'options sur actions octroyées au personnel
14. Les libéralités et les affiliations importantes à des organismes.

A la demande du Président du Comité Exécutif, le Conseil peut également être amené à se prononcer dans le cas de divergence d'avis entre une majorité des membres du Comité Exécutif et le Président de celui-ci.

**2.1.3.** Dans le cadre des missions exercées par le Conseil d'Administration, l'administrateur exécutif et les administrateurs non exécutifs ont un rôle spécifique et complémentaire à jouer.

L'administrateur exécutif communique toutes les informations relatives aux affaires et aux finances de la société nécessaires au fonctionnement efficace du Conseil d'Administration.

Les administrateurs non exécutifs discutent de manière critique et constructive la stratégie et les politiques clés proposées par le Comité Exécutif et contribuent à les développer. Ils procèdent notamment à l'évaluation rigoureuse de la performance du Comité Exécutif dans la réalisation des objectifs convenus.

Dans l'ensemble des matières relevant de sa compétence exclusive, le Conseil d'Administration travaille en collaboration étroite avec le Comité Exécutif, lequel a notamment pour tâche de préparer la

## Rapport sur l'application des règles de Corporate Governance du groupe UCB

plupart des propositions de décisions du Conseil d'Administration et ensuite de veiller à leur mise en œuvre.

**2.1.4.** Le Conseil d'Administration a l'autorité et le devoir d'affecter à l'exercice de ses fonctions les moyens adéquats nécessaires et appropriés. Il assume la responsabilité collégiale du bon exercice de cette autorité et de ses pouvoirs.

### 2.2 Fonctionnement et représentation

#### 2.2.1 Fréquence, préparation, déroulement

**2.2.1.1** Le Conseil d'Administration se réunit sur la convocation de son Président, du Vice-Président ou de l'administrateur qui les remplace, aussi souvent que les intérêts de la société l'exigent. Il doit en outre être convoqué lorsque deux administrateurs au moins le demandent.

Le Conseil d'Administration se réunit en principe 6 à 8 fois par an. En 2004, il s'est réuni 8 fois.

**2.2.1.2** Le Président du Conseil d'Administration établit l'ordre du jour des réunions après avoir consulté le Vice-Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité Exécutif.

Il veille à ce que les administrateurs reçoivent, avant les réunions et en temps utile, une même information précise et détaillée.

Les administrateurs peuvent en outre requérir toutes les données supplémentaires utiles en s'adressant, suivant la nature de la question, au Président du Conseil d'Administration, au Président du Comité Exécutif ou au Secrétaire Général.

Ils peuvent par ailleurs recourir à des conseils professionnels indépendants, aux frais de la société, moyennant accord préalable du Conseil d'Administration, ou, en cas d'urgence, du Président ou du Vice-Président du Conseil d'Administration.

**2.2.1.3** Les séances du Conseil d'Administration sont présidées par le Président et à défaut par le Vice-Président.

**2.2.1.4** Le Conseil ne peut délibérer valablement que si la majorité des membres est présente ou représentée. Le quorum de présence est calculé en fonction du nombre d'administrateurs prenant part au vote et sans tenir compte de ceux qui devraient se retirer de la délibération en application du Code des sociétés. Dans le cas où le Conseil n'est pas en nombre suffisant, les administrateurs sont convoqués par une lettre recommandée à une nouvelle réunion. Lors de ce second Conseil, le quorum ne doit pas être atteint. En raison de l'assiduité des membres, cette mesure n'a jamais dû être appliquée. En 2004, le taux de participation des administrateurs à l'ensemble des réunions du Conseil a atteint 97,4%.

Dans la majorité des cas, les décisions sont prises par consensus. En cas de vote, les statuts prévoient que les résolutions sont prises à la majorité des voix; en cas de partage, la voix du Président de la réunion est réputée prépondérante.

#### 2.2.2 Représentation

La société est valablement représentée à l'égard des tiers et en justice par deux administrateurs agissant conjointement. Ces administrateurs n'ont pas à justifier d'une décision préalable du Conseil d'Administration. Le Président du Comité Exécutif représente la société dans le cadre de la gestion journalière.

Par ailleurs, des délégations de pouvoirs peuvent être accordées au cas par cas.

### 2.3 Composition du Conseil d'Administration

#### 2.3.1 Composition

**2.3.1.1** Depuis le 1 janvier 2005, le Conseil d'Administration se compose des 12 membres suivants:

- Baron Jacobs, Président du Conseil d'Administration depuis le 1er janvier 2005 (2005)
- Baron Daniel Janssen, Vice-Président du Conseil d'Administration (2006)
- Dr Roch Doliveux, Administrateur Exécutif, Président du Comité Exécutif (CEO) (2007)
- M. Mark Eyskens (2005)
- S.A.R. Prince Lorenz de Belgique (2007)
- M. Alan John Blinken (2006)
- Baron Karel Boone (2006)
- M. Eric Janssen (2005)
- M. Guy Keutgen (2005)
- La Comtesse Diego du Monceau de Bergendal (2005)
- Mme Jean van Rijckevorsel (2005)
- Dr Jean-Louis Vanherweghem (2005)

Le titre de Président honoraire du Conseil d'Administration a par ailleurs été conféré:

- au Baron Jaumotte
- à M. Willy De Clercq
- à M. Mark Eyskens

Le titre de Président honoraire du Comité Exécutif a été conféré :

- à M. Paul Etienne Maes
- au Baron Daniel Janssen
- au Baron Jacobs

Le titre d'Administrateur honoraire a été conféré :

- à M. Paul Etienne Maes
- à M. Francis Cattoir
- au Comte Didisheim
- à Mme André Janssen
- à M. Alain Jubert
- au Baron de Neve de Roden
- au Baron Velge

**2.3.1.2** Depuis le 1er janvier 2005, le Baron Jacobs - précédemment administrateur et Président du Comité Exécutif - préside le Conseil d'Administration, succédant ainsi à M. Mark Eyskens.

Le Dr Roch Doliveux, Président du Comité Exécutif, a été nommé Administrateur Exécutif lors de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2004, après avoir assisté aux réunions du Conseil d'Administration pendant près de huit mois en qualité de Vice-Président du Comité Exécutif et de Directeur général du Secteur Pharma.

**2.3.1.3** Les mandats du Baron Jacobs, de M. Mark Eyskens, de M. Eric Janssen, de M. Guy Keutgen, de la Comtesse Diego du Monceau de Bergendal, de Mme Jean van Rijckevorsel et du Dr Jean-Louis Vanherweghem viennent à échéance à l'Assemblée Générale Ordinaire du 14 juin 2005.

Leur renouvellement sera proposé à cette Assemblée Générale, à l'exception des mandats de M. Eric Janssen et de M. Mark Eyskens, qui ont atteint la limite d'âge.

**2.3.1.4** Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale Ordinaire de juin 2005 la nomination du Dr Peter Fellner, précédemment Président du Conseil d'Administration de Celltech Group PLC, et de M. Gerhard Mayr, précédemment Président de Eli Lilly International Pharmaceutical. Le Conseil d'Administration est d'avis que les compétences de ces candidats le feront bénéficier d'une expertise élargie et précieuse dans le domaine biopharmaceutique, tout en accentuant le caractère international du Conseil.

La nomination du Comte de Pret sera également proposée par le Conseil d'Administration à l'Assemblée.

## Rapport sur l'application des règles de Corporate Governance du groupe UCB

Ce dernier sera un représentant de l'actionnaire principal d'UCB, remplaçant à ce titre M. Eric Janssen.

Les curriculum vitae des Administrateurs et candidats administrateurs sont disponibles sur le site web d'UCB.

### 2.3.2 Indépendance des Administrateurs

La loi fixe les critères d'indépendance pour l'application de certaines règles de conflits d'intérêts (art. 524 Code Soc.) qui prévoient la constitution d'un Comité de trois administrateurs "indépendants" au sens de cette loi.

Cette indépendance est confirmée par l'Assemblée Générale Ordinaire à chaque élection ou réélection d'un tel administrateur.

Des critères d'indépendance plus stricts ont été adoptés par le Conseil d'Administration d'UCB. En vertu de ceux-ci, est indépendant l'administrateur qui:

- n'a pas exercé de fonctions exécutives dans le groupe depuis au moins 3 ans;
- n'a pas entretenu de relations d'affaires ou autres relations avec le Groupe qui auraient pu compromettre son indépendance de jugement. Au regard de ce critère, le fait d'être, dans une mesure significative, client, fournisseur ou actionnaire du groupe est pris en considération par le Conseil d'Administration au cas par cas.

Le Code belge de Gouvernance d'Entreprise (Code Lippens) établit également des critères parfois plus stricts que ceux fixés par la loi ou le Conseil pour l'évaluation de l'indépendance des Administrateurs.

Le Baron Daniel Janssen, M. Eric Janssen, la Comtesse Diego du Monceau de Bergendal et Mme Jean van Rijckevorsel sont représentants de l'actionnaire de référence d'UCB et à ce titre ne sont

pas considérés comme administrateurs indépendants. Il en ira de même du Comte de Pret, appelé à remplacer M. Eric Janssen à l'issue de l'Assemblée Générale de 2005 en qualité de représentant de l'actionnaire de référence d'UCB.

Le Baron Jacobs, ayant exercé des fonctions exécutives dans le Groupe UCB jusqu'au 31 décembre 2004, ne répond pas aux critères d'indépendance. Le Dr Roch Doliveux est administrateur exécutif et n'est donc pas administrateur indépendant. M. Peter Fellner est Conseiller du Président du Comité Exécutif d'UCB depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 et était jusqu'en avril 2003 administrateur exécutif de Celltech Group PLC, devenu partie du Groupe UCB en juillet 2004; il ne répond donc pas aux critères d'indépendance pour ces deux raisons. Enfin, M. Guy Keutgen est administrateur non exécutif d'UCB depuis 1990 et a vu son mandat d'administrateur renouvelé plus de trois fois; il répond aux critères d'indépendance déterminés par la loi et par le Conseil; il ne répondrait cependant pas, en raison du nombre de renouvellements de ses mandats, aux critères d'indépendance énumérés par le Code belge de Gouvernance d'Entreprise. Le Conseil appréciera, dans les mois à venir, s'il est d'avis qu'une longue expérience en qualité de membre du Conseil d'Administration d'UCB est de nature à affecter l'indépendance de cet administrateur.

M. Mark Eyskens, S.A.R. le Prince Lorenz de Belgique, M. Alan John Blinken, le Baron Karel Boone, le Dr Jean-Louis Vanherweghem et M. Gerhard Mayr répondent à tous les critères d'indépendance, stipulés par la loi, le Conseil d'Administration et le Code belge de Gouvernance d'Entreprise.

### 2.3.3 Durée des mandats et limite d'âge

**2.3.3.1** Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale pour un terme de 3 ans. Leur mandat est renouvelable.

Par ailleurs, une limite d'âge a été fixée à septante ans; elle prend effet au jour de l'Assemblée Générale annuelle qui suit le septantième anniversaire d'un membre qui, le cas échéant, renonce à son mandat en cours.

En application de cette règle, les mandats d'administrateur de Messieurs Mark Eyskens et Eric Janssen venaient à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2003. A titre exceptionnel, le Conseil avait alors proposé de ne pas modifier la composition du Conseil et décidé de reporter de deux ans la limite d'âge de ces deux administrateurs, qui prendra effet dès lors à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2005.

### 2.3.4 Désignation des Administrateurs

**2.3.4.1** Lorsqu'il propose des candidatures à l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration tient notamment compte des critères suivants:

- il veille à ce qu'une majorité des administrateurs soient des administrateurs non exécutifs. Au cours de l'année 2004, 10 administrateurs sur 12 étaient non exécutifs; au 1<sup>er</sup> janvier 2005, 11 administrateurs sur 12 sont administrateurs non exécutifs;
- il s'assure qu'au moins 3 administrateurs non exécutifs soient indépendants au regard des critères légaux renforcés par ceux adoptés par le Conseil d'Administration; au 1<sup>er</sup> janvier 2005, 6 administrateurs répondaient à ces critères;
- il s'assure qu'aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne puisse dominer la prise de décisions;
- il s'assure également que la composition

du Conseil d'Administration garantisse la diversité et la complémentarité d'expériences, de connaissances et de compétences requises par les activités spécialisées et internationales d'UCB;

- il veille à ce que les candidats disposent de la disponibilité nécessaire à l'accomplissement de leurs fonctions.

**2.3.4.2** Le Comité des Rémunérations et Nominations recueille les informations permettant au Conseil d'Administration de s'assurer que les critères énumérés ci-dessus sont réunis, tant au moment des nominations que des renouvellements et qu'en cours de mandat.

Lors de toute nouvelle nomination d'administrateur, le Comité des Rémunérations et Nominations fait une évaluation des compétences, des connaissances et de l'expérience existantes et nécessaires au sein du Conseil d'Administration. Le profil du candidat souhaité est établi sur la base de cette évaluation. Sa candidature fait ensuite l'objet d'une recommandation au Conseil d'Administration.

### 2.3.5 La Présidence et la Vice-Présidence

**2.3.5.1** Le Conseil d'Administration désigne un Président parmi ses membres. Il lui incombe de coordonner les activités du Conseil d'Administration. Il s'assure notamment que les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise s'appliquent aux relations entre les actionnaires, le Conseil d'Administration et le management.

Après consultation du Président et du Vice-Président du Conseil d'Administration, du Président du Comité des Rémunérations et Nominations et du Président du Comité Exécutif, le Conseil d'Administration donne des recommandations quant à la composition générale du Conseil d'Administration et des comités créés par ce dernier.

## Rapport sur l'application des règles de Corporate Governance du groupe UCB

Par ailleurs, le Président exerce les missions qui lui sont conférées par la loi et les statuts, ainsi que celles qui lui sont attribuées par le Conseil d'Administration ou à la requête du Président du Comité Exécutif. En particulier, le Conseil d'Administration a reconnu au Président du Conseil les compétences suivantes:

- il convoque et organise les réunions du Conseil d'Administration;
- il en fixe l'ordre du jour en collaboration avec le Vice-Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité Exécutif;
- il veille à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations précises, claires et complètes, notamment relatives aux performances d'UCB;
- il s'assure que dans l'exercice de ses fonctions, le Conseil d'Administration fasse preuve du plus haut degré d'intégrité et de probité;
- il s'assure que tous les administrateurs contribuent aux discussions et aux prises de décisions;
- il veille à ce qu'un temps de discussion suffisant soit prévu pour les points complexes ou délicats. Lorsqu'il le juge nécessaire, il organise des réunions informelles préalables ou crée des comités spécifiques destinés à préparer la discussion du Conseil d'Administration;
- il veille à ce que les administrateurs disposent d'un temps de réflexion suffisant pour les points délicats;
- il préside les Assemblées Générales Ordinaire et Extraordinaire en s'assurant que les actionnaires aient la possibilité d'exprimer leur opinion et de recevoir des réponses adéquates;
- il doit être disponible vis-à-vis du Président du Comité Exécutif chaque fois qu'il s'agit de le conseiller dans les matières relatives à la stratégie d'UCB et aux opérations importantes, ou de représenter UCB lors d'événements qui le requièrent;
- il assiste une fois par mois avec le Vice-Président du Conseil d'Administration à une réunion d'information organisée avec le Président du Comité Exécutif et les membres du Comité Exécutif;
- il échange ses informations avec le Vice-Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité Exécutif une fois par mois;
- il veille, en collaboration avec le Comité de Rémunérations et de Nominations, à ce que la performance des administrateurs, du Conseil d'Administration dans son ensemble, et de ses Comités soit évaluée régulièrement.

**2.3.5.2** Le Vice-Président est, parmi les administrateurs non exécutifs, le premier interlocuteur du Président du Conseil d'Administration pour tous les domaines précités. Il est le représentant de l'actionnaire de référence d'UCB, la Financière d'Obourg SA. Le Président du Conseil d'Administration consulte le Vice-Président, chaque fois que cela s'avère nécessaire, pour l'accomplissement efficace et effectif de ses fonctions. En particulier, le Vice-Président:

- préside le Conseil d'Administration en l'absence du Président;
- fixe avec le Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité Exécutif l'ordre du jour des réunions;
- participe à la réunion d'information organisée mensuellement avec le Président du Conseil d'Administration, le Président et les membres du Comité Exécutif;
- échange ses informations, mensuellement, avec le Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité Exécutif.

**2.3.6** Procédure de nomination et de renouvellement des mandats

**2.3.6.1** Le processus de nomination et de réélection des administrateurs est géré par le Conseil d'Administration qui vise à maintenir un niveau optimal de compétences et d'expériences au sein d'UCB et de son Conseil d'Administration.

Les propositions sont soutenues par une recommandation du Comité de Rémunérations et de Nominations.

Le Conseil d'Administration soumet à l'Assemblée Générale Ordinaire les propositions de nominations, renouvellements, démissions ou retraits de mandats éventuels d'administrateurs.

L'Assemblée Générale Ordinaire statue sur les propositions du Conseil d'Administration dans ce domaine à la majorité des votes émis.

En cas de vacance d'un mandat en cours d'exercice, le Conseil d'Administration a la faculté d'y pourvoir, à charge pour lui de faire ratifier sa décision par la première assemblée générale suivante.

**2.3.6.2** Les propositions de nomination précisent le terme proposé pour le mandat, statutairement de trois ans, et indiquent l'endroit où toutes les informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat, ainsi que sur les fonctions principales et mandats d'administrateurs qu'il exerce déjà peuvent être obtenues ou consultées. Elles sont disponibles sur le site web du Groupe UCB.

Le Conseil d'Administration indique également si le candidat répond aux critères d'indépendance ou non, en particulier ceux fixés par la loi pour satisfaire aux règles de traitement des conflits d'intérêts visés à l'art. 524 du Code des sociétés; dans ce dernier cas, il sera proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires de leur reconnaître ce caractère indépendant.

**2.3.6.3** Un programme d'introduction et de familiarisation à UCB est prévu pour les nouveaux administrateurs. Ce programme est destiné à leur permettre d'appréhender au plus vite les caractéristiques essentielles d'UCB, en ce compris celle de sa gouvernance, de sa stratégie, de ses politiques clés, ainsi que de ses défis en termes d'activités et de finances. De cette façon, les nouveaux administrateurs peuvent contribuer dans les meilleurs délais aux travaux du Conseil d'Administration.

**2.4 "Evaluation" du Conseil d'Administration** Périodiquement, le Conseil d'Administration procède à l'évaluation de sa contribution globale au succès à long terme de l'entreprise, en précisant sa mission stratégique et en visant à optimiser son fonctionnement et celui des Comités qu'il a créés.

## Rapport sur l'application des règles de Corporate Governance du groupe UCB

A cette fin, des entretiens sont menés par le Président et le Vice-Président du Conseil d'Administration et le Président du Comité Exécutif, avec chaque administrateur individuellement, sur les rôles du Conseil d'Administration, du Comité de Rémunérations et de Nominations et du Comité d'Audit, leurs priorités, leur composition, la qualité de l'information dont le Conseil et les Comités disposent, ainsi que la fréquence et la durée de leurs réunions. Les relations du Conseil d'Administration avec le Président du Comité Exécutif sont également analysées.

Cette démarche, entreprise en 2003, a permis d'aboutir à une plus forte implication du Conseil d'Administration dans la définition et la discussion de la stratégie à long terme du Groupe proposée par le Président du Comité Exécutif, stratégie dont le Conseil suit régulièrement le développement et la mise en œuvre.

### 2.5 Les Comités du Conseil d'Administration

#### 2.5.1 Règles communes aux Comités (durée, mandats, organisation)

**2.5.1.1** Le Conseil d'Administration a créé en son sein deux Comités spécialisés, le Comité d'Audit et le Comité de Rémunérations et de Nominations, qui ont pour mission de l'assister et de le conseiller dans les domaines qu'ils traitent.

Après chaque réunion, les Comités présentent au Conseil d'Administration un rapport contenant les conclusions de leurs travaux et leurs recommandations.

Ces Comités préparent dans leurs domaines de compétences respectifs les décisions du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration dispose cependant seul du pouvoir de décision.

**2.5.1.2** Le Conseil d'Administration nomme en son sein, parmi les administrateurs non exécutifs, les membres et le Président de chaque Comité.

**2.5.1.3** La durée des mandats de membre des Comités est la même que le mandat d'Administrateur, soit 3 ans, et ces mandats sont aussi renouvelables.

Les rôles et responsabilités de chaque Comité sont déterminés par le Conseil d'Administration et décrits dans leurs termes de référence repris ci-dessous (2.5.2.3. Audit, 2.5.3.3. et 2.5.3.4. Rémunérations et Nominations).

#### 2.5.2 Comité d'Audit

##### Composition

**2.5.2.1** Le Comité d'Audit se compose actuellement de trois membres:

MM. Eric Janssen, Président, Mark Eyskens et Guy Keutgen.

Les mandats d'administrateur des trois membres du Comité viennent à échéance à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de 2005.

La nouvelle composition du Comité d'Audit, qui deviendra effective immédiatement à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 14 juin 2005, sera communiquée à l'issue du Conseil d'Administration du 9 mai 2005, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des renouvellements ou de la nomination des membres proposés en qualité d'administrateurs.

##### Fonctionnement

**2.5.2.2** Le Comité d'Audit se réunit en principe 4 fois par an, en préparation des réunions du Conseil d'Administration au cours desquelles sont arrêtés les résultats semestriels et annuels, provisoires et définitifs, et en outre chaque fois que les circonstances le justifient. En 2004, en raison de l'importance des opérations exceptionnelles sur lesquelles le Conseil a eu à se prononcer, et en raison également des travaux préparatoires requis pour l'adoption en 2005 des nouvelles normes comptables IFRS, il s'est réuni 5 fois.

Il entend le Chief Financial Officer (CFO) du Groupe, qui est également membre du Comité Exécutif, le Group Chief Accountant, ainsi que les Commissaires externes.

Son secrétariat est assuré par le Secrétaire Général.

Termes de référence

**2.5.2.3** Le Comité d'Audit assiste le Conseil d'Administration dans sa mission de surveillance et plus particulièrement quant à la réalisation des objectifs suivants:

1. le caractère fidèle de l'information financière;
2. la conformité avec les lois et règlements;
3. l'exécution des processus de contrôle interne dans l'entreprise de la manière la plus efficiente.

Les tâches du Comité d'Audit peuvent évoluer en fonction des circonstances. Il dispose cependant principalement des compétences suivantes:

- dans le domaine des informations financières et comptables, le Comité d'Audit vérifie la qualité et la fiabilité des comptes annuels et semestriels consolidés d'UCB transmis au Conseil d'Administration. Il s'assure que les documents reflètent fidèlement la marche des affaires, qu'ils sont établis conformément aux prescriptions légales et répondent aux exigences de la Commission Bancaire, Financière et des Assurances ou de toute autre autorité à laquelle la société serait soumise en sa qualité de société cotée;
- dans le domaine de l'audit et du contrôle interne, il s'enquiert des méthodes d'audit et de contrôle mises en place au niveau du Groupe. Il vérifie que les moyens et procédures en vigueur ainsi que les systèmes informatiques de collecte et de contrôle de données sont

adéquats et permettent de générer des informations complètes et fiables;

- dans le domaine de l'audit et du contrôle externe, il examine avec les Commissaires l'ampleur et la portée de l'audit effectué ainsi que la méthode pour le réaliser à travers le Groupe. Le Comité d'Audit examine les résultats de cet audit externe, ainsi que les rapports des Commissaires aux actionnaires. Le Comité d'Audit s'assure que les mandats des Commissaires sont exercés en toute indépendance et que notamment ni les Commissaires, ni les firmes auxquelles ils seraient associés n'exercent pour le groupe UCB d'autres activités que celles d'audit externe.

Sur proposition du Président du Comité Exécutif et du CFO, il recommande au Conseil d'Administration la nomination et la rémunération des Commissaires externes, à soumettre à l'Assemblée Générale sur présentation des Conseils d'Entreprise.

- dans le domaine de l'appréhension des risques, il examine les domaines où des risques pourraient affecter, de manière significative, la situation financière du Groupe et sa réputation. Ces domaines de risques incluent notamment: les risques de change, les procédures judiciaires et litiges importants, les mises en cause de la responsabilité civile due aux "produits" et les problèmes d'environnement. Le Comité vérifie que les procédures en place permettent d'identifier ces risques, d'en estimer l'impact possible et de vérifier que les mesures préventives ou de couverture limitent les conséquences de manière acceptable;
- lorsque de nouvelles réglementations, législations ou directives sont prévues, qui pourraient avoir des effets sensibles sur les comptes du Groupe, sa situation

## Rapport sur l'application des règles de Corporate Governance du groupe UCB

financière ou ses résultats à court ou à long terme, le Comité est informé de la mise en œuvre et des impacts de celles-ci, ainsi que des mesures d'application approuvées par le management. Il formule, le cas échéant, des recommandations à cet égard au Conseil d'Administration.

### 2.5.3 Comité de Rémunérations et de Nominations

#### Composition

**2.5.3.1** Le Comité de Rémunérations et de Nominations se compose actuellement de quatre membres: le Baron Daniel Janssen, Président, le Baron Jacobs, la Comtesse Diego du Monceau de Bergendal et le Baron Karel Boone. Le Président du Comité Exécutif assiste aux réunions, excepté lorsqu'il est directement concerné.

Les mandats d'administrateurs du Baron Jacobs et de la Comtesse Diego du Monceau de Bergendal viendront à échéance à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire et leur renouvellement sera proposé par le Conseil d'Administration.

La nouvelle composition du Comité de Rémunérations et de Nominations, qui deviendra effective immédiatement à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 14 juin 2005, sera communiquée à l'issue du Conseil d'Administration du 9 mai 2005, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des renouvellements ou de la nomination des membres proposés en qualité d'administrateurs.

#### Fonctionnement

**2.5.3.2** Le Comité de Rémunérations et de Nominations se réunit en principe 2 fois par an et en outre chaque fois que les circonstances le rendent souhaitable. En 2004, en raison de l'importance des opérations exceptionnelles sur lesquelles le Conseil a eu à se prononcer et en raison

des modifications majeures proposées au Conseil dans l'organisation du Groupe suite à ces opérations, le Comité de Rémunérations et de Nominations s'est réuni 8 fois.

Il entend le Président du Comité Exécutif et le Directeur des Ressources Humaines du Groupe qui assure le secrétariat des réunions. Il se fait également conseiller par des experts externes lorsqu'il le juge utile.

#### Termes de référence

**2.5.3.3** Concernant les nominations, le Comité de Rémunérations et de Nominations est notamment chargé:

- de soumettre au Conseil d'Administration, après examen, les propositions de candidatures des nouveaux membres du Conseil d'Administration et les candidatures des nouveaux membres du Comité Exécutif. En ce qui concerne les propositions de nomination des membres du Conseil d'Administration, le Comité de Rémunérations et de Nominations détermine préalablement avec le Conseil d'Administration les critères d'équilibre du Conseil et le profil du candidat. En ce qui concerne les candidatures des nouveaux membres du Comité Exécutif autres que le Président, le Président du Comité de Rémunérations et de Nominations consulte le Président du Comité Exécutif avant que ce dernier ne propose leurs candidatures au Comité de Rémunérations et de Nominations; la même procédure est suivie en cas de proposition de révocation ou de licenciement;
- d'examiner annuellement les évaluations de performances des membres du Comité Exécutif.

**2.5.3.4** Concernant les rémunérations, le Comité de Rémunérations et de Nominations est notamment chargé de:

- déterminer les rémunérations globales et autres avantages éventuels, fixes ou variables, alloués aux membres du Comité Exécutif; en cette matière, le Président du Comité Exécutif fait des recommandations pour les autres membres du Comité Exécutif;
- approuver tout changement du système de rémunération des “Senior Executives” du Groupe;
- faire des recommandations au Conseil d'Administration quant aux rémunérations (structures et formes) de ses membres, des membres du Comité Exécutif et des “Senior Executives” du Groupe;
- déterminer les critères d'attribution d'actions gratuites ou d'options sur actions dans les plans d'octroi d'actions gratuites ou d'options sur actions décidés par le Conseil d'Administration.

**2.5.3.5** Le Président du Comité de Rémunérations et de Nominations et le Président du Comité Exécutif

- proposent conjointement au Comité de Rémunérations et de Nominations les conditions, rémunérations, bonus et participations bénéficiaires des autres membres du Comité Exécutif;
- proposent conjointement au Comité de Rémunérations et de Nominations les attributions d'actions gratuites et d'options sur actions qui pourraient être octroyées par décision d'une Assemblée Générale ou du Conseil d'Administration au personnel ou à un groupe de celui-ci.

## **2.6 Rémunération des administrateurs**

### **2.6.1 Principes généraux**

Sur la base des recommandations formulées par le Comité de Rémunérations et de Nominations quant à la forme et la structure de la rémunération, le Conseil d'Administration propose la rémunération des administrateurs à l'Assemblée Générale.

Le mandat d'administrateur d'UCB est rétribué par des émoluments fixes approuvés par l'Assemblée Générale. Il ne donne droit à aucune rémunération variable liée au résultat ou à d'autres critères de performance. Il ne comporte pas non plus un droit à des actions gratuites, à des stock options, ou à un régime de pension extralégale.

Les frais exposés par les administrateurs dans le cadre et pour les besoins de leur fonction sont pris en charge par la société.

### **2.6.2 Rémunération fixe de base**

La rémunération de chacun des administrateurs a été fixée, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire de 1999, à €31.000 par an. Celle des Président et Vice-Président du Conseil d'Administration a été fixée par l'Assemblée Générale Ordinaire de 2001 au double, soit €62.000 par an.

### **2.6.3 Autres mandats d'administrateurs non exécutifs exercés dans le Groupe**

Certains administrateurs non exécutifs exercent d'autres mandats d'administrateurs non exécutifs dans le groupe UCB pour lesquels ils peuvent percevoir une rémunération, des émoluments ou jetons de présence. En 2004, M. Alan Blinken s'est vu attribuer 30.000 USD au titre de rémunération d'Administrateur non exécutif d'UCB Inc, une filiale américaine du Groupe.

## Rapport sur l'application des règles de Corporate Governance du groupe UCB

### 2.7 Règles de conduite

**2.7.1.** Au cours de l'année 2004, et sauf en ce qui concerne les stock options ci-après, les membres du Conseil d'Administration n'ont pas été confrontés, en cette qualité, à une situation devant mettre en œuvre les procédures prévues par le Code des sociétés en matière de conflits d'intérêts. L'article 523 du Code des sociétés a dû être appliqué lors de l'approbation par le Conseil d'Administration du plan de Stock Options 2004, réservé au personnel de direction, fonctions dirigeantes et assimilées du Groupe UCB dont bénéficiaient les deux administrateurs exécutifs alors en fonction, le Baron Jacobs et le Dr Roch Doliveux. A cette occasion, les prescriptions légales prévues par le Code des sociétés ont été scrupuleusement respectées.

**2.7.2.** En 2004, il n'y a eu aucune transaction ou autre relation contractuelle entre UCB - ou une société liée à cette dernière - et ses administrateurs visée par les dispositions légales relatives aux conflits d'intérêts, qui aurait pu donner lieu à l'application d'une procédure particulière.

**2.7.3.** Les administrateurs s'engagent à préserver la confidentialité des informations et des délibérations, dans le respect des dispositions légales en vigueur.

**2.7.4.** Le Conseil d'Administration donne par ailleurs des lignes de conduite générales et s'il l'estime judicieux, des directives précises au cas par cas, relatives aux abstentions de toute opération directe ou indirecte sur des titres UCB (et leurs dérivés) et des sociétés liées, et le cas échéant sur les sociétés cibles d'une opération projetée, pour prévenir les délits d'initiés et abus de marché et notamment pendant les périodes précédant la publication de résultats ou d'informations susceptibles d'influencer de manière sensible le cours de l'action UCB ou le cas échéant de la société cible d'une opération projetée.

### 3 Le Comité Exécutif

#### 3.1 Rôles et missions

**3.1.1** Le rôle et la mission du Comité Exécutif sont établis par le Conseil d'Administration qui les a redéfinis pour la dernière fois lors de sa réunion du 28 juillet 2004, avec effet au 1er janvier 2005.

**3.1.2** Le Comité Exécutif constitue le "top management" d'UCB.

Il dirige le Groupe sous sa forme la plus large et veille au bon fonctionnement de la gestion courante de ce dernier.

Il assure la mise en œuvre, le contrôle et la coordination des orientations stratégiques du Groupe dans les domaines opérationnels, de la recherche et du développement, financiers, administratif et juridique, des ressources humaines et des investissements.

Il peut déléguer partie de ses fonctions au Président du Comité Exécutif.

**3.1.3** Le Comité Exécutif s'est notamment vu confier les missions suivantes par le Conseil d'Administration:

1. la gestion journalière d'UCB. Toutefois, la gestion journalière des filiales d'UCB ou des sociétés liées à UCB est confiée à des directeurs nommés par le Conseil d'Administration de chacune de ces entités qui, peut, lui-même, être composé de tous ou partie des membres du Comité Exécutif;
2. il soumet au Conseil d'Administration toutes les questions de son ressort;
3. il met en oeuvre les stratégies et décisions du Conseil d'Administration;
4. il fait rapport sur l'exécution de ses missions au Conseil d'Administration;
5. dans les matières qui ne relèvent pas des Ressources Humaines, il propose au Conseil d'Administration par l'intermédiaire du Président du Comité Exécutif:
  - a. les stratégies générales (leur préparation et leur mise en oeuvre);
  - b. les budgets d'investissements et les programmes de R&D;

- c. les opérations financières à long terme;  
d. les comptes consolidés du Groupe et les comptes d'UCB, sur une base annuelle et semestrielle;  
e. la création, l'établissement, la fermeture, la liquidation ou la cession de filiales, succursales, sites de production ou divisions importantes;  
f. l'attribution, la fusion, la scission, l'achat, la vente ou la mise en gage de titres et d'actions d'une valeur supérieure à 1 million d'euros;  
g. l'achat, la vente ou la mise en gage d'actifs matériels ou immatériels d'une valeur supérieure à 1 million d'euros et les baux d'une durée supérieure à 9 ans;  
h. les donations charitables;
6. dans les matières liées aux Ressources Humaines, il propose au Conseil d'Administration:
- l'organisation générale du Groupe et d'UCB;
  - les propositions de nominations de "Senior Executives";
  - les candidatures de personnes extérieures à UCB au poste de représentant d'UCB dans certaines organisations ou aux postes d'Administrateur dans les filiales dont la nomination demande l'agrément du Conseil d'Administration;
7. il approuve le budget de fonctionnement du Groupe et les plans à 5 ans qu'il soumet pour avis au Conseil d'Administration;
8. il décide:
- des opérations majeures à court terme ainsi que des opérations de trésorerie;
  - de l'attribution ou de la cession de participations dans le Groupe et des opérations similaires non réservées au Conseil d'Administration;
  - des opérations relatives aux biens immobiliers non réservées au Conseil d'Administration;
  - les engagements majeurs non couverts
- sous les trois points ci-dessus, dont la durée excède un an ou auxquels il ne peut être mis fin que par un préavis supérieur à un an, et dont la valeur dépasse €250.000;
9. en matière de nominations:
- il établit une classification des postes existant au sein d'UCB;
  - il décide des nominations, modifications de fonction et révocations des titulaires d'un poste de "Senior Management" et établit la liste de ces derniers;
  - il délègue aux membres du Comité Exécutif et aux autres "Senior VP" du Groupe le soin de procéder aux nominations du personnel d'UCB, à l'exception des nominations du "Senior Management";
  - il autorise les managers cités au point ci-dessus à déléguer à certains membres de leur personnel la responsabilité des nominations du personnel, à l'exception des postes de management et de cadres;
  - il se prononce sur la candidature des membres du personnel du Groupe aux fonctions d'administrateurs ou de gérants des filiales ou sociétés liées;
  - il approuve la candidature des commissaires au sein des filiales ou sociétés liées, sur la recommandation du CFO (Chief Financial Officer);
10. en matière de rémunérations, il fixe annuellement la politique de rémunération et les règles relatives aux adaptations des rémunérations fixes et variables du personnel d'UCB non réservées au Comité des Rémunérations et Nominations ou au Conseil d'Administration.
- 3.1.4. Par décision du Conseil d'Administration, les activités de la société anonyme Surface Specialities et de ses filiales ne sont plus gérées par le Comité Exécutif d'UCB depuis le 1er janvier 2005. Le Conseil d'Administration**

## Rapport sur l'application des règles de Corporate Governance du groupe UCB

de la S.A. Surface Specialities assure depuis cette date la direction générale de ses activités. Ce changement dans l'organisation du Groupe fait suite à la décision prise par le Conseil d'Administration d'UCB en septembre 2004, de céder les activités "Surface Specialities". En effet, la stratégie du Groupe est de faire du Groupe UCB un pur leader biopharmaceutique.

Dans la ligne de cette stratégie et après l'OPA amicale réussie sur le Groupe Celltech PLC en juillet 2004, la cession des activités Films est intervenue à fin septembre 2004 et la cession des activités "Surface Specialities" a été finalisée au début mars 2005.

### 3.2 Fonctionnement

**3.2.1** Le Comité Exécutif se réunit, en principe, toutes les deux semaines. Le Président du Comité Exécutif fixe l'ordre du jour des réunions, notamment en fonction des décisions à proposer au Conseil d'Administration, ainsi que sur la base des propositions qui lui sont adressées par les autres membres du Comité Exécutif ou les autres "Senior Executives" pour les matières qui lui sont réservées. L'ordre du jour tient également compte d'un programme que le Comité établit annuellement, de revue des stratégies dans les domaines de la R&D, des opérations, de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines et des risques et défis principaux auxquels la société est confrontée.

**3.2.2** La documentation nécessaire aux réunions du Comité Exécutif est envoyée aux membres par les soins du secrétaire du Comité, trois jours avant la réunion. Les copies des procès-verbaux des réunions sont adressées aux membres ainsi qu'aux Président et Vice-Président du Conseil d'Administration. Les décisions sont communiquées pour suite utile aux personnes concernées du Groupe.

**3.2.3** Les décisions du Comité Exécutif sont prises par consensus. En cas de divergence d'avis entre une majorité des membres du Comité Exécutif et de son Président, le

Conseil d'Administration se prononce à la demande du Président du Comité Exécutif.

### 3.3 Composition

#### 3.3.1 Composition

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, le Comité Exécutif se compose des 4 membres suivants:

- Le Dr Roch Doliveux, Président du Comité Exécutif et CEO;
- Le Dr Melanie Lee, membre du Comité Exécutif et Executive Vice-President R&D;
- M. Jean-Pierre Pradier, membre du Comité Exécutif et Executive Vice-President Human Resources;
- M. Luc Missorten, membre du Comité Exécutif et Executive Vice-Président Finance (CFO).

Dans la composition actuelle du Comité Exécutif, seul le CEO est membre du Conseil d'Administration.

En 2004, le Comité Exécutif avait la composition suivante:

- Baron Jacobs, Président du Comité Exécutif et CEO (également Administrateur Exécutif);
- Le Dr Roch Doliveux, Vice-Président du Comité Exécutif et Directeur Général du Secteur Pharma (également Administrateur Exécutif);
- M. Ben Van Assche, membre du Comité Exécutif et Directeur Général du Secteur Surface Specialities.

Le titre de Président Honoraire du Comité Exécutif a été conféré à:

- M. Paul Etienne Maes
- Baron Daniel Janssen
- Baron Jacobs.

#### 3.3.2 Durée des mandats et limite d'âge

Aucune durée spécifique n'est prévue pour le mandat de membre du Comité Exécutif. La limite d'âge est fixée à l'âge de la retraite.

### 3.3.3 Critères de désignation et évaluation

Le Conseil d'Administration n'a pas fixé de critères spécifiques pour la désignation des membres du Comité Exécutif. Il s'assure, au travers de procédures de sélection rigoureuses menées sous la supervision du Comité de Rémunérations et de Nominations et en consultation avec le Président du Comité Exécutif en ce qui concerne ses collègues, que sa composition et les compétences qu'il offre répondent aux besoins de la mise en oeuvre de sa stratégie et de la gestion d'UCB, tant au moment des nominations que tout au long de leur mission.

La performance des membres du Comité Exécutif est évaluée annuellement par le Comité de Rémunérations et de Nominations.

### 3.3.4 Procédure de nomination et de renouvellement

Le Président du Comité Exécutif est nommé par le Conseil d'Administration sur la proposition du Comité de Rémunérations et de Nominations.

Les autres membres du Comité Exécutif sont nommés par le Conseil d'Administration, sur la recommandation du Président du Comité Exécutif et la proposition du Comité de Rémunérations et de Nominations.

### 3.4 Le Président du Comité Exécutif

Les missions du Président du Comité Exécutif sont notamment les suivantes:

1. en matière de nomination et de révocation:
  - il recommande au Comité de Rémunérations et de Nominations, après consultation de son Président, la nomination et la révocation des membres du Comité Exécutif;
  - il recommande au Conseil d'Administration la nomination ou la révocation des "Seniors Executives"
2. Il préside, organise et dirige le Comité Exécutif. A ce titre, il décide notamment des points à l'ordre du jour et des propositions à discuter au sein du Comité. En cas de partage des voix, il dispose d'une voix prépondérante;
3. il soumet au Conseil d'Administration les dossiers sur lesquels il existe une divergence d'avis entre la majorité des membres du Comité Exécutif et le Président du Comité Exécutif;
4. il fait rapport au Conseil d'Administration au nom du Comité Exécutif;
5. il est responsable de la préparation, de l'exécution et de la supervision des décisions relatives au développement de l'entreprise, à l'allocation des ressources financières et à l'acquisition ou la cession de know how, de brevets et de marques;
6. il peut être chargé par les membres du Comité Exécutif de l'exercice de tout ou partie de la gestion journalière d'UCB et de l'organisation et de la supervision des filiales et des sociétés liées du Groupe;
7. en matière de rémunérations:
  - il propose au Comité de Rémunérations et de Nominations, conjointement avec le Président de ce dernier, les conditions, salaires, bonus et participations aux résultats à accorder aux autres membres du Comité Exécutif
  - il fixe, dans le respect de la structure et de la forme approuvée par le Conseil d'Administration, et conjointement avec le Président du Comité de Rémunérations et de Nominations le montant de la rémunération des administrateurs et commissaires des filiales ou sociétés liées lorsque ces mandats sont rémunérés;
  - il propose au Comité de Rémunérations et de Nominations conjointement avec son Président, les critères d'attribution des actions gratuites ou d'options sur actions UCB pouvant être attribuées par l'Assemblée Générale ou le Conseil d'Administration au personnel d'UCB ou à certains groupes de ce personnel;

## Rapport sur l'application des règles de Corporate Governance du groupe UCB

8. il fixe les conditions, salaires, et bonus à octroyer aux "Seniors Executives";
9. il peut déléguer certaines de ses tâches en matière de rémunérations aux autres membres du Comité Exécutif.

### 3.5 Rémunération

#### Politique de Rémunération

La politique de rémunération des membres du Comité Exécutif est fixée par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du Comité de Rémunérations et de Nominations. La fixation de la rémunération individuelle des membres du Comité Exécutif est déléguée au Comité de Rémunérations et de Nominations

L'enveloppe de cette rémunération se décompose en une partie fixe et une partie variable ainsi que d'un "long term incentive plan". Ce dernier comprend un plan d'attribution gratuite d'actions et un plan d'options sur actions. L'attribution gratuite d'actions est soumise à des conditions d'emploi au sein du Groupe UCB. Les Membres du Comité Exécutif bénéficient par ailleurs d'un plan de pension extralégal.

La rémunération fixe des membres du Comité Exécutif est revue annuellement selon les recommandations du Comité de Rémunérations et des Nominations. Le montant de la rémunération fixe est déterminé en considération de la nature et de l'importance des responsabilités exercées par chacun par référence au marché pour des postes de responsabilités comparables.

Une évaluation de la performance individuelle du Président du Comité Exécutif et des Membres du Comité Exécutif fait l'objet d'une délibération du Comité des Rémunérations et de Nominations.

Le marché de référence utilisé pour mesurer la compétitivité de chaque poste est composé des sociétés du secteur biopharmaceutique européen, complétées par d'autres sociétés

pharmaceutiques internationales.

La partie variable est fondée sur des critères de performance individuelle et du Groupe. Les objectifs liés à la partie groupe et la partie individuelle sont fixés au début de l'année par le Comité de Rémunérations et des Nominations et approuvés par le Conseil d'Administration.

Les membres du Comité Exécutif se voient attribuer, une fois par an, un nombre d'options et d'actions UCB suivant les règles des plans approuvés par le Conseil. Le Comité de Rémunérations et de Nominations propose pour chacun des membres le nombre d'actions et d'options à attribuer, ce nombre pouvant varier en fonction de la performance individuelle.

Ils bénéficient, à l'instar d'une partie importante du personnel d'UCB, d'une pension extralégale, complémentaire à la pension légale, qui vise à réduire autant que possible la différence de ressources existant avant et après le départ à la retraite. Cette pension complémentaire est financée par des contributions personnelles des bénéficiaires, par des contributions collectives d'UCB aux fonds de pensions concernés et par les revenus générés par ces fonds.

#### 3.5.1 Niveau de rémunération fixe et variable

En 2004, la partie fixe des rémunérations brutes des membres du Comité Exécutif alors en fonction s'est élevée à 2,3 millions d'euros. La partie variable qui est essentiellement liée à l'évolution des résultats du Groupe s'est élevée pour la même année à 1,9 millions d'euros.

Deux membres du Comité Exécutif qui terminent leurs fonctions exécutives à UCB ont bénéficié de contributions de pension pour 2,4 millions d'euros en dehors de leurs contributions normales de pension.

### 3.5.2 Stock options

En 2004, il a été octroyé 52.000 options d'achat d'actions UCB aux membres du Comité Exécutif. Ces options seront exerçables du 15 février 2008 au 31 août 2014 (à l'exclusion des périodes du 1er janvier au 15 février et des mois de juillet de chaque année) au prix de €40,10, cours moyen d'août 2004. Le nombre total d'options sur actions UCB attribuées aux membres et anciens membres du Comité Exécutif et non encore exercées au 31 décembre 2004 s'élève à 236.000.

### 3.6 Règles de conduite

Le Comité Exécutif respecte les mêmes règles de conduite que le Conseil d'Administration.

Ces règles sont toutefois renforcées au cas par cas en ce qui concerne les périodes d'abstention de toute opération directe ou indirecte sur les titres UCB.

### 4. Audit externe

Le collège des commissaires du Groupe UCB et d'UCB S.A. est composé de M. Daniel Goossens et de Mme Emmanuèle Attout. Ces derniers sont nommés pour 3 ans par l'Assemblée Générale qui fixe leurs émoluments conformément à la loi. Leurs mandats sont renouvelables. Le mandat de Mme Emmanuèle Attout, nommée pour la première fois en 2003, expirera en 2006. Le dernier renouvellement du mandat de M. Daniel Goossens a eu lieu en 2004. Ce mandat expirera en 2007.

Ni les commissaires, ni les firmes auxquelles ils seraient associés n'exercent, pour le Groupe UCB, d'autres activités que celles d'audit externe.

## 5. Les actions et l'actionnariat d'UCB

### 5.1 Capital et Titres

#### 5.1.1 Capital

**5.1.1.1** Au 31 décembre 2004, le capital d'UCB était de €437.799.000, représenté par 145.933.000 actions ordinaires sans valeur nominale.

**5.1.1.2** Le capital social peut être augmenté par décision de l'Assemblée Générale.

La dernière augmentation de capital date du 1er janvier 1999. Elle était liée à l'expression du capital en euro et visait à fixer le pair comptable de chaque action à €3.

**5.1.1.3** En 1999 et en 2000, la société a mis en place deux programmes de stock options pour les dirigeants du Groupe UCB leur permettant de souscrire à de nouvelles actions UCB (voir le point 5.1.3.1). A ce jour, 500 de ces stock options ont été exercées, mais n'ont pas donné lieu encore à une augmentation de capital.

Au cours des années 2001 à 2004, les programmes annuels de stock options ont pris la forme d'octrois d'options sur actions existantes qui à ce jour n'ont pas été exercés.

**5.1.1.4** En 2003, UCB a également émis des warrants défensifs (voir point 5.1.3.2). A ce jour, ces warrants n'ont pas été exercés.

#### 5.1.2 Actions

**5.1.2.1** Le capital est représenté par 145.933.000 actions dont 53.905.597 actions nominatives et 92.027.403 actions au porteur au 31 décembre 2004. Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Jusqu'à leur libération intégrale, les actions sont nominatives et ne peuvent être cédées que moyennant l'agrément préalable du Conseil d'Administration. Les actions nominatives sont inscrites dans un registre spécial.

## Rapport sur l'application des règles de Corporate Governance du groupe UCB

**5.1.2.2** Toutes les actions sont ordinaires et confèrent des droits égaux.

Chaque action donne droit à une voix.

Lors de toute augmentation de capital contre espèces, les actionnaires existants disposent d'un droit de préférence, au prorata du nombre de leurs titres, aux actions nouvelles à souscrire conformément à la loi. Toutefois, ce droit de souscription préférentielle pourra, dans l'intérêt social, être limité ou supprimé par l'Assemblée Générale.

Les actions détenues par UCB Fipar S.A. en couverture des plans d'options émis en faveur du personnel UCB ne bénéficient pas du droit de vote pendant toute la durée de cette détention. Au 31 décembre 2004, il s'agissait de 2.183.404 actions UCB.

**5.1.2.3** L'action UCB est cotée au premier marché d'Euronext Brussels.

### 5.1.3 Autres titres

**5.1.3.1** UCB a émis respectivement en 1999 et en 2000, 145.200 et 236.700 droits de souscriptions (warrants):

- les 145.200 warrants émis en 1999 confèrent chacun le droit de souscrire une action ordinaire: 63.400 warrants peuvent être exercés entre le 1er janvier 2003 et le 31 mai 2009 et 81.800 warrants peuvent être exercés entre le 1er janvier 2003 et le 31 mai 2012;
- les 236.700 warrants émis en 2000 confèrent chacun le droit de souscrire/ d'acquérir une action ordinaire: 20.400 warrants peuvent être exercés entre le 1er janvier 2004 et le 28 février 2010 et 116.300 warrants peuvent être exercés entre le 1er janvier 2004 et le 28 février 2013.

Il résulte de ce qui précède que, si tous les droits attachés à ces warrants étaient exercés, le capital d'UCB s'élèverait à €438.944.700 et le nombre d'actions émises par UCB serait de 146.314.900 actions.

**5.1.3.2** Un emprunt défensif à warrants a par ailleurs été émis par décision de l'Assemblée Générale en 2003, hors droit de préférence. L'emprunt d'un montant de €600.000 auquel 1.000 warrants étaient attachés, conférant le droit de souscrire ensemble à 30.000.000 d'actions ordinaires, a été souscrit par la Financière d'Obourg S.A., actionnaire de référence d'UCB.

Un Comité ad hoc a été créé par la même Assemblée Générale qui en a également désigné les membres. Ce Comité est chargé de décider, dans des circonstances prédéfinies, de la mise en œuvre de ce moyen défensif, ainsi que d'approuver toute cession de ces warrants. Les titulaires de warrants adhèrent à une convention avec UCB assurant le respect des conditions d'émission et d'exercice de ces warrants. Les warrants et les conventions ont une durée de 5 ans.

Les warrants ne peuvent être exercés que sur décision du Comité ad hoc constatant la réalisation d'une des hypothèses prédéfinies, liées à une des tentatives de prise de contrôle hostile suivantes:

- le lancement d'une offre publique d'acquisition par un tiers que le Conseil d'Administration d'UCB aurait jugé hostile;
- la modification du contrôle d'UCB en raison de transactions portant sur des titres UCB par un ou plusieurs tiers, effectuées en Bourse ou hors Bourse, isolément ou de concert;
- la menace d'une offre publique d'acquisition, opération entraînant une modification du contrôle d'UCB.

Les actions résultant de l'exercice éventuel des warrants seraient émises par référence au prix du marché pendant une période précédant leur émission.

**5.1.3.3** UCB a émis en 2001, 2002, 2003 et 2004, respectivement 346.800, 450.000, 450.000 et 650.000 options sur actions existantes permettant au personnel de direction du Groupe, fonctions dirigeantes

ou personnel assimilé d'acquérir un nombre équivalent d'actions UCB à un prix prédéterminé dans le cadre de plans d'options sur actions. Le personnel de Celltech qui fait partie du Groupe UCB depuis juillet 2004 a pu convertir les options sur actions Celltech Group PLC qu'il détenait en options sur actions UCB aux conditions fixées par l'OPA. Cette opération a amené UCB à émettre 310.845 options supplémentaires en 2004 en faveur de ce personnel.

Ces options n'ont pas encore été exercées.

#### 5.1.4 Politique de dividende

Sans préjudice de la décision finale de l'Assemblée Générale, la politique suivie jusqu'à présent par le Conseil d'Administration est de proposer une distribution d'environ 35 % des résultats consolidés sous forme de dividendes.

## 5.2 Structure de l'actionnariat

### 5.2.1 Actionnaire principal

**5.2.1.1** L'actionnaire principal d'UCB est la Financière d'Obourg S.A. qui, au 31 décembre 2004, détenait 58.860.000 actions représentant 40,33 % du capital de la société.

La Financière d'Obourg S.A. a procédé à des déclarations de transparence en application de la loi du 2 mars 1989 sur la déclaration des participations importantes dans les sociétés cotées en Bourse et réglementant les offres publiques d'acquisition.

Au 31 décembre 2004, la Financière d'Obourg S.A. est détenue à concurrence de 70,45 % par la Financière de Tubize S.A., elle-même détenue à concurrence de 74,59 % par la famille Janssen.

### 5.2.2 L'actionnariat d'UCB

Au 31 décembre 2004, et selon les déclarations de transparence en application de la loi du 2 mars 1989 faites à cette date, la structure de l'actionnariat d'UCB est la suivante:

- Financière d'Obourg S.A.: 40,33%
- Europacific Growth Fund: 3,03 %
- New Perspective Fund Inc: 3,50 %.

Le solde des actions d'UCB se trouve dans le public.

		Au regard de 145.933.000 actions (1)	Au regard de 146.314.900 actions (2)
Financière d'Obourg SA Allée de la Recherche, 60 1070 Bruxelles	58.860.000	40,33 %	40,22 %
EuroPacific Growth Fund 333 South Hope Street Los Angeles, Ca.90071-USA	4.416.518	3,03 %	3,02 %
New Perspective Fund Inc. 333 South Hope Street Los Angeles, CA.90071 USA	5.112.124	3,50 %	3,49 %

La première colonne (1) exprime les participations des actionnaires avec le nombre d'actions actuelles de la société, soit 145.933.000 actions.

La seconde colonne (2) exprime la participation qu'auraient les actionnaires dans la société si tous les droits de souscription émis dans le cadre des programmes de stock options en 1999 et 2000 étaient exercés.

## 5.3 Les Assemblées Générales des actionnaires

### 5.3.1 Lieu et date

L'Assemblée Générale Ordinaire se tient le 2ème mardi du mois de juin à 11h30, au siège de la société, Allée de la Recherche 60, 1070 Bruxelles.

## Rapport sur l'application des règles de Corporate Governance du groupe UCB

Une Assemblée Générale peut par ailleurs être convoquée spécialement ou extraordinairement chaque fois que l'intérêt de la société l'exige. En outre, tout actionnaire représentant au moins 20 % du capital peut demander la convocation de l'Assemblée Générale.

### 5.3.2 Ordre du jour de l'Assemblée Générale

Les points de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Ordinaire sont en principe:

- le rapport de gestion et le rapport des commissaires;
- l'approbation des comptes annuels et l'affectation du résultat;
- la décharge aux administrateurs et aux commissaires pour l'exercice écoulé;
- la réélection ou le remplacement d'administrateurs ou du(des) commissaire(s) sortant(s).

Elle peut comporter des parties spéciales proposant des informations sur des sujets spécifiques ou des propositions de décision non visées ci-dessus qui ne requièrent pas de quorum de présence ou de vote particulier.

Des Assemblées Générales spéciales ou extraordinaires peuvent être convoquées à tout autre heure ou date. Les Assemblées Extraordinaires contiennent des propositions de décisions qui requièrent un quorum de présence ou de vote particulier ou qui doivent être actées sous la forme authentique, notamment les propositions de modifications statutaires de la société.

### 5.3.3 Procédure de convocation

L'Assemblée Générale, tant ordinaire que spéciale ou extraordinaire, se réunit sur la convocation du Conseil d'Administration ou du/des commissaire(s).

Les convocations pour toute Assemblée

Générale mentionnent notamment le lieu, date et heure de la réunion, l'ordre du jour avec l'indication des sujets à traiter, les rapports et les propositions de résolution pour chaque point mis au vote, ainsi que la procédure pour participer à la réunion ou pour donner procuration.

Les titulaires d'actions au porteur sont convoqués par des annonces insérées dans le Moniteur Belge ainsi que dans la presse financière belge francophone et néerlandophone (l'Echo et De Tijd) selon les prescriptions légales et statutaires. Il sera proposé à la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires de juin 2005 de modifier les statuts afin de porter le délai de convocation, par annonces insérées dans le Moniteur Belge et dans un organe de presse de diffusion nationale, à 24 jours au moins avant l'assemblée, mais de ne plus procéder qu'une fois à cette formalité en pratique dans le Moniteur Belge, dans l'Echo (en français) et dans De Tijd (en néerlandais). Des lettres missives sont adressées aux actionnaires en nom avant l'Assemblée Générale, sans qu'il doive être justifié de l'accomplissement de cette formalité.

### 5.3.4 Blocage des actions et procuration

**5.3.4.1** La législation belge prévoit un blocage temporaire des actions afin de permettre d'identifier avec certitude l'actionnariat autorisé à voter en assemblée générale.

Les actionnaires nominatifs sont admis à l'assemblée s'ils sont inscrits au registre des actions nominatives au moins 5 jours francs avant la date de l'assemblée.

Les titulaires de titres au porteur doivent, 5 jours francs au moins avant la réunion, effectuer le dépôt de leurs titres dans l'un des endroits désignés dans les avis de convocation.

L'actionnaire peut donner procuration pour se faire représenter à l'Assemblée Générale à un mandataire qui doit être lui-

même actionnaire d'UCB. Toutefois, chacun des époux peut être représenté par son conjoint et les mineurs et interdits peuvent être représentés par leurs tuteurs et curateurs.

L'actionnaire mandant doit s'assurer de l'acceptation du mandat par le mandataire; il arrive en effet qu'un actionnaire donne mandat au Président de séance ou à l'un ou l'autre Administrateur contenant l'instruction de voter contre tel ou tel point à l'ordre du jour; le Président ou l'Administrateur concerné ne sont pas tenus d'accepter ce mandat. Il appartient à l'actionnaire de trouver un mandataire qui accepte de le représenter et non pas à la société.

Les procurations doivent être déposées au siège social 3 jours francs au moins avant la date de la réunion de l'Assemblée Générale. Toutefois, par décision unanime et générale, le bureau de l'Assemblée Générale peut admettre des dérogations au terme fixé pour le dépôt des procurations.

### 5.3.5 Procédure

**5.3.5.1** L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration, ou, en son absence, par le Vice-Président et, en cas d'empêchement de l'un et de l'autre, par un autre Administrateur ou actionnaire désigné par l'Assemblée.

**5.3.5.2** Le Président désigne un secrétaire, qui peut ne pas être actionnaire, et choisit deux scrutateurs parmi les actionnaires présents. Le Président dirige les débats en suivant les pratiques applicables en Belgique aux assemblées délibérantes.

Tout en faisant respecter l'ordre du jour, il veille à faire donner des réponses aux questions de l'assemblée. Il est à cet égard attentif à ce que la réponse à ces questions ne puisse causer aucun préjudice grave, ni à la société, ni à ses actionnaires, ni à ses employés.

**5.3.5.3** Sauf dans les cas prévus par la loi ou par les statuts, l'Assemblée statue valablement quel que soit le nombre d'actions représentées et à la majorité simple des voix.

**5.3.5.4** Pour la validité des délibérations de certaines Assemblées Générales Extraordinaires, la loi prévoit un quorum de présence de 50 % des actionnaires présents ou représentés. A défaut, une nouvelle Assemblée Générale doit être convoquée qui pourra délibérer valablement sans qu'un quorum de présence doive être réuni. Selon les cas, le vote des résolutions requiert une majorité qualifiée conformément à la loi.

**5.3.5.5** Le vote se fait à main levée.

**5.3.5.6** Les procès-verbaux des Assemblées Générales sont signés par les Président, secrétaire et scrutateurs, ainsi que par les actionnaires qui le demandent. Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont signés soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par deux Administrateurs.

### 5.4 Informations aux actionnaires

Les convocations, ordres du jour et informations devant être communiquées pour l'Assemblée Générale sont disponibles sur le site web d'UCB [www.ucb-group.com](http://www.ucb-group.com) destinés aux investisseurs, et ce préalablement à l'Assemblée.

## **Contacts UCB**

### **Siège Social**

**UCB S.A.**

**Allée de la Recherche 60  
1070 Bruxelles (Belgique)**

**Tél. +32 2 559 9999**

**Fax: +32 2 559 9900**

**[www.ucb-group.com](http://www.ucb-group.com)**

### **Investor Relations:**

**<http://ir.ucb-group.com>**

**E-mail: [investor-relations@ucb-group.com](mailto:investor-relations@ucb-group.com)**

**Tél. +32 2 559 9333**

**Fax: +32 2 559 9571**

### **Media:**

**<http://media.ucb-group.com>**

**Tél. +32 2 559 9588**

**Fax: +32 2 559 9571**



