



Hanneke, atteinte d'ostéoporose

RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ 2019



Inspired by patients.
Driven by science.

Table des matières

● Nous sommes UCB	3	● Notre gouvernance	67
Notre raison d'être	4	1 Conduite des affaires	69
Chiffres clés	5	2 Gestion des risques	73
Nous sommes UCB	6	3 Déclaration de gouvernance d'entreprise	77
Lettre aux parties prenantes	8		
Nos activités	12	● Nos états financiers	119
Événements clés	13	1 Performances financières de l'entreprise	120
Notre ambition pour les patients	14	2 États financiers consolidés	135
Notre performance	17	3 Notes aux états financiers consolidés	140
		4 Déclaration en matière de responsabilité	221
● Notre Stratégie de Valeur pour le Patient	18	5 Rapport du commissaire	222
1 Recherche et développement : innover pour les patients	21	6 États financiers statutaires abrégés d'UCB SA	229
2 Solutions en immunologie : lorsque les connaissances approfondies et la science innovante font la différence	25		
3 Solutions en neurologie : fournir des solutions efficaces et significatives que les patients apprécient vraiment	29	● Données et rapports	232
4 L'accès des patients : augmenter la valeur durable pour les patients, pour la société et pour UCB via une méthode d'accès et de tarification basée sur la valeur	33	Données sur les collaborateurs	233
5 Fabrication et approvisionnement : connecter la science en matière de développement à l'expérience du patient	35	Normes GRI	238
6 Relations et partenariats avec nos parties prenantes pour créer une valeur durable pour le patient	38	Rapport de l'auditeur indépendant sur le Rapport annuel intégré de 2019 d'UCB	251
● Nos collaborateurs	42	Glossaire	252
1 Un modèle organisationnel renforcé	44	Références	254
2 Nos collaborateurs dynamiques	45	Déclaration prospective	257
3 Vers une organisation inclusive et diverse	48	Calendrier financier	258
4 Offrir un soutien en matière de santé et de bien-être et promouvoir des comportements sûrs	51	Contacts	258
● Soutenir nos communautés et respecter l'environnement	54		
1 Collaborer avec les communautés locales	55		
2 Améliorer la prise en charge de l'épilepsie en Afrique et en Asie	56		
3 Réduire notre empreinte écologique	61		
● Financial reporting			
● Non-financial reporting			
● Non-financial and financial reporting			

Bienvenue sur le site du Rapport annuel **intégré** 2019 !

Notre Rapport annuel intégré 2019 n'est qu'une étape de notre parcours destinée à vous présenter les meilleures informations possibles sur la manière dont UCB crée de la valeur pour les patients atteints de maladies graves et pour les parties prenantes de la société d'aujourd'hui et de demain. Aujourd'hui, plus que jamais, nos 7 606 collaborateurs aspirent à ce que nous devenions le leader biopharmaceutique préféré des patients !



Jorge, Corinne, Yuko, Bénédicte, UCB

À propos de ce Rapport annuel

Ce **Rapport annuel intégré 2019** comprend le rapport de gestion, conformément à l'article 12 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 portant sur les obligations des émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé. Toutes les informations devant être incluses dans ce rapport de gestion en vertu des articles 3:6 et 3:32 du Code belge des sociétés et des associations (la déclaration de gouvernance d'entreprise – y compris le rapport de rémunération – les

performances financières de l'entreprise et la déclaration sur les informations non financières d'UCB) sont reprises dans les différents chapitres de ce Rapport annuel intégré. Ce Rapport annuel intégré 2019 ainsi que l'évaluation des aspects matériels ont été préparés conformément aux normes Global Reporting Initiative : conformité essentielle. Par ailleurs, les informations non financières sont auditées par une tierce partie.



Notre raison d'être

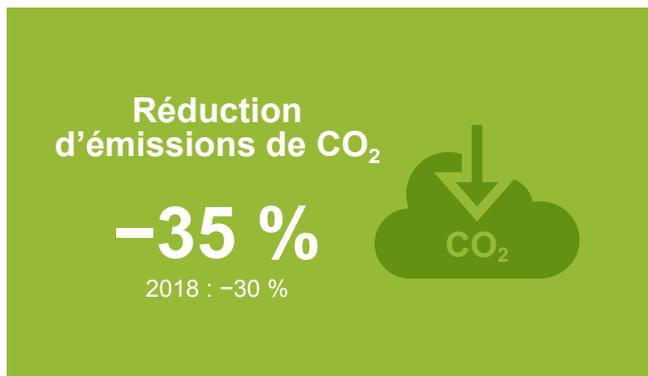
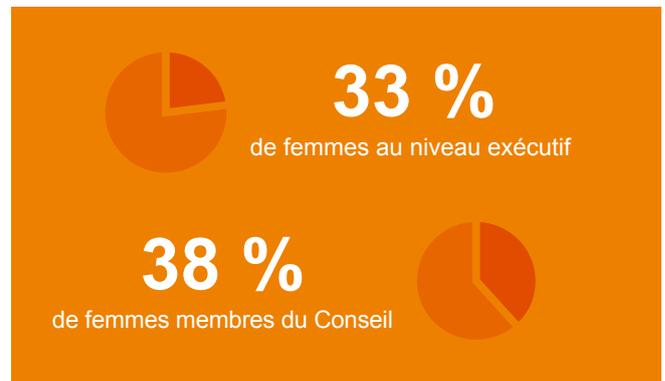
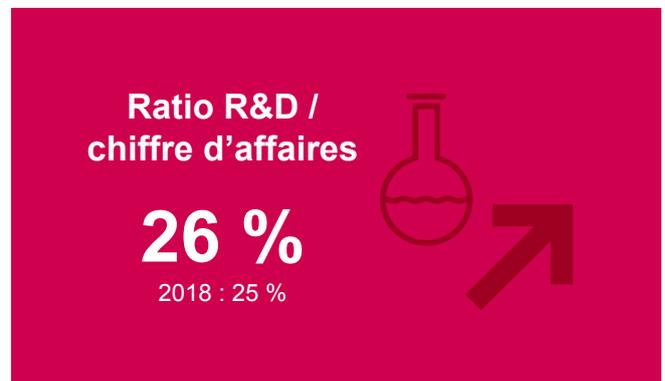
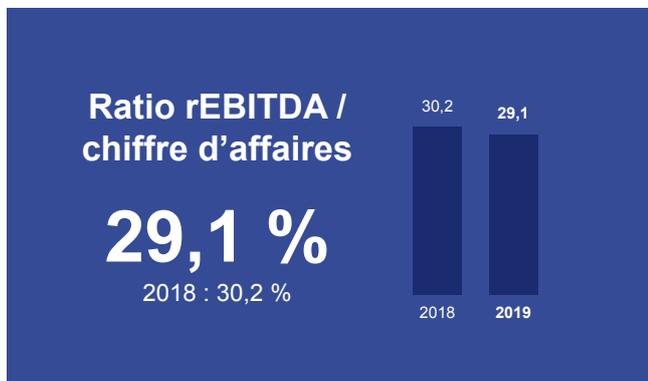
Nous créons de la valeur pour
les patients d'aujourd'hui et de
demain.

Victoria, atteinte de psoriasis

Chez UCB, nous voulons que les patients atteints de maladies graves puissent profiter au mieux de leur vie. Nous travaillons selon une méthodologie durable à la fois pour les patients qui ont besoin de nos solutions, pour les communautés au sein desquelles nous opérons et pour la société en général.

Forts d'une expérience de plus de
90 ans, nous regardons vers l'avenir.

Chiffres clés



UCB se focalise sur les Objectifs de développement durable suivants :



Nous sommes UCB

**Une entreprise biopharmaceutique de portée mondiale.
Inspirée par les patients. Guidée par la science.**

Chez UCB, nous nous attelons à mettre au point des traitements et solutions innovants qui visent à répondre aux besoins non satisfaits significatifs des personnes atteintes de maladies chroniques graves. Basée en Belgique, la société UCB compte 7 606 collaborateurs répartis sur 36 marchés, qui placent le patient au cœur de toutes leurs activités. Cette philosophie est le moteur de toutes les décisions et de toutes les actions que nous menons pour apporter des solutions innovantes et différenciées aux patients relevant de nos deux domaines thérapeutiques majeurs : la neurologie et l'immunologie.

Royaume-Uni

Slough

- Filiale
- Recherche
- Développement

 **714** collaborateurs
(9 % de l'effectif total)

53 % / 47 %
de femmes / d'hommes

€ **97 millions**
(2 % des ventes nettes mondiales)¹

- Certification ISO 14001
- Certification OHSAS 18001
- 93 % de l'électricité issue de sources renouvelables

États-Unis

Atlanta, Géorgie

- Filiale

Raleigh, Caroline du Nord

- Développement

Boston, Massachusetts

- Recherche

Seattle, Washington

- Recherche

 **1 403** collaborateurs
(18 % de l'effectif total)

57 % / 43 %
de femmes / d'hommes

€ **2 546 millions**
(54 % des ventes nettes mondiales)¹

- 100 % de l'électricité issue de sources renouvelables (Atlanta)

Suisse

Bulle

- Filiale
- Production

 **509** collaborateurs
(7 % de l'effectif total)

37 % / 63 %
de femmes / d'hommes

€ **40 millions**
(1 % des ventes nettes mondiales)¹

- Certification ISO 14001
- Certification OHSAS 18001
- Installation de panneaux solaires
- 100 % de l'électricité issue de sources renouvelables

Europe – autres

UCB possède des filiales dans les pays suivants : Autriche, Bulgarie, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Slovaquie et Suède

 **600** collaborateurs € **820 millions**
(8 % de l'effectif total) (17 % des ventes nettes mondiales)¹

62,5 % / 37,5 %
de femmes / d'hommes

Belgique

Bruxelles
 • Siège social
 • Filiale

Braine-l'Alleud
 • Production
 • Recherche
 • Développement

2 318 collaborateurs
 (30 % de l'effectif total)

46 % / 54 %
 de femmes / d'hommes

€ 42 millions
 (1 % des ventes nettes mondiales)¹

- Certification ISO 14001 (Braine)
- Installation de panneaux solaires (Bruxelles et Braine)
- 100 % de l'électricité issue de sources renouvelables

Allemagne

Monheim
 • Filiale
 • Développement

442 collaborateurs
 (6 % de l'effectif total)

60 % / 40 %
 de femmes / d'hommes

€ 333 millions
 (7 % des ventes nettes mondiales)¹

- 100 % de l'électricité issue de sources renouvelables

Japon

Tokyo
 • Filiale
 • Développement
 • Production

469 collaborateurs
 (6 % de l'effectif total)

22 % / 78 %
 de femmes / d'hommes

Saitama
 • Production

€ 368 millions
 (8 % des ventes nettes mondiales)¹

- Certification ISO 14001
- Certification ISO 45001
- 100 % de l'électricité issue de sources renouvelables (production)

Chine

Shanghai
 • Filiale
 • Développement

447 collaborateurs
 (6 % de l'effectif total)

59 % / 41 %
 de femmes / d'hommes

Zhuhai
 • Production

€ 137 millions
 (3 % des ventes nettes mondiales)¹

- Certification ISO 14001
- Certification OHSAS 18001

Marchés internationaux – autres

UCB possède des filiales dans les pays et territoires suivants :

Australie, Brésil, Canada, Corée du Sud, Hong Kong, Inde, Mexique, Russie, Taiwan, Turquie et Ukraine

704 collaborateurs
 (9 % de l'effectif total)

€ 418 millions
 (9 % des ventes nettes mondiales)¹

54 % / 46 %
 de femmes / d'hommes

¹: Ventes nettes mondiales hors couverture

Lettre aux parties prenantes

Chères personnes atteintes d'une maladie chronique grave, chers actionnaires, chers partenaires, chers collaborateurs,

Bienvenue dans notre deuxième Rapport annuel intégré. Merci de poursuivre ou d'avoir rejoint l'aventure !

Notre aspiration visant à devenir le leader biopharmaceutique préféré des patients – en nous appuyant sur les différents aspects de nos activités pour fournir une valeur durable aux patients, à nos collaborateurs, à la société et aux actionnaires – nous aide à maintenir le cap au fil de notre apprentissage et de notre adaptation aux nouveaux environnements difficiles.

La mise en œuvre de notre Stratégie de Valeur pour le Patient début 2015 nous a permis d'avoir un impact positif sur la vie de 3,5 millions de patients en 2019 et d'enregistrer une croissance soutenue ces cinq dernières années, marquée par un taux de

croissance annuel de 8 % du chiffre d'affaires depuis 2014 et une rentabilité (ratio rEBITDA/chiffre d'affaires) qui est passée de 18 % à 29 % entre 2014 et 2019.

Ne reflétant pas un point de vue purement scientifique, notre approche stratégique se fonde sur une compréhension approfondie des patients, de la biologie aux aspects comportementaux. Ce que nous voulons, c'est comprendre le véritable impact de la maladie afin de permettre à nos scientifiques de développer une hypothèse scientifique originale et de la traduire ensuite en solutions innovantes pour des populations de patients spécifiques.



Jean-Christophe Tellier, Chief Executive Officer et
Evelyn du Monceau, Présidente du Conseil d'Administration

D'ici 2025, UCB ambitionne de devenir le leader dans plusieurs groupes de patients spécifiques et de permettre à un nombre grandissant de personnes atteintes de maladies graves de profiter au mieux de la vie. Guidés par notre Stratégie de Valeur pour le Patient et centrés sur ces populations de patients, nous cherchons à obtenir des résultats uniques et à délivrer une

expérience optimale à tous les patients qui ont besoin de nos solutions, d'une manière viable à la fois pour le patient, pour la société et pour UCB. Nous sommes convaincus que notre stratégie assurera à UCB réussite et croissance durable à l'avenir.

Nous avons par ailleurs conscience que nous avons un rôle à jouer pour stimuler le changement positif dans notre monde actuel confronté à de multiples défis environnementaux et sociaux. Chez UCB, nous considérons le développement durable comme une partie intégrante de notre approche. Nous allons dès lors concentrer nos efforts dans quatre domaines que

nous estimons être indispensables à notre succès à long terme et à notre contribution à la société, outre nos performances financières : innover sans relâche pour proposer des médicaments différenciés, améliorer l'accès des patients à nos solutions, promouvoir la sécurité, la santé et le bien-être de nos collaborateurs et réduire notre empreinte écologique.

La raison d'être d'UCB est de créer de la valeur pour les patients d'aujourd'hui et de demain.

Notre **ambition pour les patients** repose sur notre aptitude à innover pour proposer des solutions différenciées apportant des **résultats uniques** capables d'aider des communautés de patients spécifiques à accomplir leurs objectifs de vie tout en leur offrant une **expérience individuelle optimale**. Cela passe notamment par **garantir l'accès à ces solutions à toutes les personnes qui en ont besoin**, d'une manière viable à la fois pour les patients, pour la société et pour UCB.

Pour réaliser notre ambition pour les patients, nous sommes convaincus que nous devons parallèlement offrir un environnement propice à nos **collaborateurs**, aux **communautés** au sein desquelles nous opérons et à nos **actionnaires**. Mais nous n'y parviendrons pas seuls. C'est la raison pour laquelle nous sommes ouverts aux **partenariats** avec d'autres acteurs de la santé.

2019, une année sous le signe de la transformation !

En 2019, nous sommes entrés dans la seconde phase de notre Stratégie de Valeur pour le Patient, appelée « Accélération et Expansion » (2019-2022).

Au cours de cette phase, nous allons accélérer notre potentiel de croissance en renforçant notre capacité à différencier nos

médicaments, en écourtant les délais de développement via de nouvelles approches et en améliorant l'accès des patients à nos médicaments clés.

Grâce à notre solide pipeline de développement clinique, nous avons le potentiel de lancer six nouveaux produits d'ici 2025 :

 **Approuvés**

Evenity®
pour les patients atteints d'ostéoporose*

Nayzilam®
pour les patients atteints de crises d'épilepsie aiguës et récurrentes

bimekizumab

pour les patients atteints de psoriasis, d'arthrite psoriasique, de spondylarthrite axiale ou d'hydrosadénite

padsevonil

pour les patients atteints d'épilepsie pharmacorésistante

rozanolixizumab

pour les patients atteints de myasthénie grave, de thrombocytopénie auto-immune et de polyneuropathie inflammatoire démyélinisante chronique

UCB0107

pour les patients atteints de paralysie supranucléaire progressive

* Approbations obtenues sur les marchés suivants :

- Approuvé en Europe pour le traitement de l'ostéoporose chez la femme ménopausée avec risque de fracture élevé.
- Approuvé aux États-Unis pour le traitement de l'ostéoporose chez la femme ménopausée avec risque de fracture élevé
- Approuvé au Japon et en Corée du Sud pour le traitement de l'ostéoporose chez les femmes et les hommes avec risque de fracture élevé.
- Approuvé au Canada pour le traitement de l'ostéoporose chez la femme ménopausée avec risque de fracture élevé.
- Approuvé en Australie pour le traitement de l'ostéoporose chez la femme ménopausée avec risque de fracture élevé et pour le traitement de l'augmentation de la masse osseuse chez l'homme atteint d'ostéoporose avec risque de fracture élevé.

En 2019, nous avons réalisé des progrès significatifs dans le cadre de cet objectif ambitieux et amélioré le profil de risque d'UCB :

- Evenity[®] et Nayzilam[®] ont été approuvés et lancés comme prévu.
- Les trois études de Phase 3 de *bimekizumab* dans le traitement du psoriasis ont mis en évidence des résultats positifs ; la soumission aux autorités réglementaires devrait avoir lieu mi-2020.
- UCB a lancé plusieurs études de Phase 3 : *bimekizumab* dans le traitement de l'arthrite psoriasique, de la spondylarthrite axiale et, début 2020, de l'hydrosadénite, *padsevonil* dans le traitement de l'épilepsie pharmacorésistante et *rozanolixizumab* dans le traitement de la myasthénie grave généralisée et de la thrombocytopénie auto-immune.
- L'étude de Phase 1 menée sur UCB0107, notre anticorps anti-Tau, a révélé des résultats positifs. L'étude de confirmation démarrera au second trimestre 2020.
- Afin de soutenir notre croissance et préparer le lancement et l'approvisionnement à long terme des médicaments actuellement en cours de développement, UCB a décidé de construire une nouvelle usine biotechnologique à Braine-l'Alleud (Belgique), dont les travaux devraient démarrer début 2020.

Par ailleurs, en octobre 2019, UCB a conclu un accord visant le rachat de Ra Pharmaceuticals, Inc. (Ra Pharma). Cette transaction devrait renforcer le potentiel de leadership d'UCB dans le domaine de la myasthénie grave grâce à l'ajout d'un projet de développement de Phase 3 à son pipeline. Elle devrait également nous permettre de bénéficier d'une nouvelle plateforme technologique exclusive – augmentant la capacité de recherche d'UCB – et de renforcer notre présence aux États-Unis avec un nouveau site dans la région de Boston. La transaction est soumise à l'obtention de l'autorisation des autorités antitrust et devrait être finalisée d'ici la fin du premier trimestre 2020.

En 2019, nous avons adapté notre organisation et nos méthodes de travail afin de mieux saisir les opportunités et de mieux nous préparer aux lancements qui nous attendent. Plus que jamais, notre culture appelle chacun d'entre nous à la responsabilisation afin d'encourager la création de valeur qui a du sens pour les patients, d'une manière plus transversale et plus agile. Cette évolution se reflète dans la nouvelle composition de notre Comité Exécutif et des personnes qui leur rapportent directement. Ces deux groupes, dont la taille a été revue à la baisse, ont désormais des responsabilités transversales. Nous sommes convaincus que la clé pour atteindre notre ambition réside dans nos collaborateurs et nos leaders. Nous continuerons donc de

développer les capacités de leadership de notre organisation et de former des leaders sincères, résilients et aux capacités d'adaptation accrues. Nous souhaitons promouvoir un état d'esprit tourné vers la croissance afin d'accentuer l'engagement et la performance.

Parallèlement, nous traversons actuellement une phase d'accélération visant à exploiter pleinement les possibilités du numérique dans le cadre de la manière dont les soins sont développés, offerts et appréhendés par les professionnels de la santé, les organismes de sécurité sociale et les patients.

Accessibles à un nombre accru de patients, nos médicaments clés ont enregistré une croissance soutenue en 2019. Bénéficiant d'un profil différencié et du lancement de nouvelles indications, Cimzia[®] (*certolizumab pegol*) continue d'afficher de bons résultats dans un marché concurrentiel. Aux États-Unis, Cimzia[®] est le premier et l'unique traitement biologique pour la spondylarthrite axiale non radiographique (nr-axSpA) approuvé par la Food and Drug Administration (FDA). Cimzia[®] est désormais accessible aux patients atteints de polyarthrite rhumatoïde résidant en Chine et aux patients atteints de psoriasis et d'arthrite psoriasique au Japon. Vimpat[®] (*lacosamide*), Keppra[®] (*levetiracetam*) et Briviact[®] (*brivaracetam*) sont accessibles à un nombre grandissant de patients atteints d'épilepsie. Aux États-Unis, Keppra[®] a été approuvé en monothérapie dans le traitement des crises d'épilepsie partielles et a fait l'objet d'une mise à jour de sa notice en matière de grossesse et d'allaitement. Au Japon, en plus des deux nouvelles formulations (solution intraveineuse et sirop), Vimpat[®] a été approuvé dans le traitement des enfants présentant des crises d'épilepsie partielles.

En 2019, UCB a enregistré des résultats financiers plus solides que prévu en raison de la forte demande pour Cimzia[®] et Vimpat[®] au cours du quatrième trimestre de l'année, avec une augmentation de 6 % du chiffre d'affaires à € 4,9 milliards, soit une hausse de 7 % à taux de change constant. La rentabilité opérationnelle sous-jacente, l'EBITDA récurrent, a atteint quant à elle € 1,4 milliard (+2 %, +11 % à taux de change constant). Ces bons résultats nous ont permis d'intensifier nos investissements en R&D conformément à nos prévisions, avec un investissement de 26 % du chiffre d'affaires dans nos activités de recherche et développement.

Nous avons également réalisé des progrès satisfaisants par rapport à nos objectifs environnementaux à long terme visant à devenir neutres en carbone et à réduire notre consommation d'eau de 20 % et notre production de déchets de 25 % d'ici 2030. En 2020, nous comptons poursuivre nos efforts liés à l'accès aux médicaments mais aussi à la santé, à la sécurité et au bien-être de nos collaborateurs, qui constituent des aspects cruciaux de notre engagement envers le développement durable.

Nous avons défini une stratégie claire et avons confirmé nos objectifs pour 2020 et au-delà

L'évolution fructueuse de nos projets au stade avancé de développement exige que nous y consacrons davantage de ressources à court terme. C'est pourquoi, nous allons investir un montant significatif en recherche & développement afin de proposer des médicaments novateurs dotés d'une valeur ajoutée pour les patients d'aujourd'hui et de demain. Grâce à ses solides bases financières, UCB utilisera sa flexibilité financière et stratégique de manière sélective pour compléter son pipeline actuel par des actifs, programmes ou plateformes innovants externes au travers de partenariats, de licences ou d'acquisitions.

À court terme, nos investissements vont augmenter afin d'optimiser nos nouveaux moteurs de croissance après 2022. Au-delà de cette période, nous nous engageons à rétablir une rentabilité concurrentielle avec un ratio EBITDA récurrent sur chiffre d'affaires de 31 % en 2021. Nous avons également déterminé de nouveaux objectifs de ventes pour Vimpat® (€ 1,5 milliard d'ici 2022) et pour Cimzia® (au moins € 2 milliards d'ici 2024). L'acquisition de Ra Pharmaceuticals, Inc. et de son pipeline devrait enfin nous permettre d'accélérer la croissance de notre chiffre d'affaires et de notre bénéfice à partir de 2024.

Pour 2020, nous visons un chiffre d'affaires compris entre € 5,05 et 5,15 milliards – grâce à la croissance de nos produits phares actuels et l'augmentation des populations de patients desservies – ainsi qu'un EBITDA récurrent de 28 à 29 % du chiffre d'affaires. Les perspectives seront actualisées lors de la finalisation de l'acquisition planifiée de Ra Pharma.

Dernier point, mais non des moindres...

Nous n'aurions jamais obtenu les résultats impressionnants que nous avons enregistrés en 2019 sans le dévouement, l'engagement et la passion de l'ensemble de nos collaborateurs. Travailler à vos côtés pour rendre UCB plus forte et rendre le monde meilleur est une expérience extrêmement enrichissante. Nous sommes profondément reconnaissants de votre travail assidu.

Nous tenons aussi à remercier nos actionnaires, notre Conseil d'Administration, notre Comité Exécutif et nos équipes de leadership pour leur soutien et leur confiance tandis que nous œuvrons à devenir le leader biopharmaceutique préféré des patients, inspiré par les patients et guidé par la science.

Jean-Christophe Tellier, Chief Executive Officer et
Evelyn du Monceau, Présidente du Conseil d'Administration

Février 2020

Nos activités

Les maladies que nous combattons sont graves et le parcours de chaque patient face à sa maladie est unique. Chez UCB, nous visons à permettre aux patients de profiter au mieux de la vie qu'ils ont décidé de mener.

Nous cherchons à répondre aux besoins de populations spécifiques de patients atteintes de maladies graves appartenant à nos domaines d'intérêt que sont la neurologie et l'immunologie, via cinq produits clés (Vimpat[®], Kepra[®],

Briviact[®] et Neupro[®] en neurologie et Cimzia[®] en immunologie). Grâce à notre pipeline prometteur, nous avons le potentiel de proposer de nouveaux traitements aux patients atteints de maladies graves dans ces domaines thérapeutiques.

En 2019, UCB a atteint un chiffre d'affaires de € 4,9 milliards et enregistré des ventes nettes de € 4 680 millions (€ 4 784 millions, hors couverture de € 104 millions) avec ses produits clés et ses marques établies.



Événements clés

Cette année a été extrêmement gratifiante. Nous avons en effet franchi plusieurs étapes clés vers notre objectif de devenir le **leader biopharmaceutique préféré des patients**.

En 2019, UCB a ainsi lancé deux nouveaux produits – Evenity® et Nayzilam® – et obtenu de nouvelles approbations pour des traitements en neurologie et en immunologie, nos domaines

thérapeutiques de prédilection, y compris pour Cimzia®. Notre pipeline a également connu des avancées, conformément à nos prévisions. Ces réussites confirment la pertinence de notre Stratégie et nous placent dans une position de force favorable pour la poursuite de notre croissance.

Cimzia®

La Food and Drug Administration (FDA) américaine a approuvé **Cimzia®** en tant que premier médicament pour le traitement de la spondylarthrite axiale non radiographique (nr-axSpA).

bimekizumab

Les résultats positifs de **bimekizumab** ont été confirmés lors de trois études de Phase 3 portant sur le psoriasis. La demande d'autorisation de **bimekizumab** dans le traitement de patients adultes atteints de psoriasis en plaques modéré à sévère est prévue pour mi-2020.

Evenity®

UCB et son partenaire Amgen ont obtenu l'approbation pour **Evenity®**, un inhibiteur de sclérostine, dans le traitement de l'ostéoporose chez les patients présentant un risque élevé de fracture au Japon, aux États-Unis et en Europe.

rozanolixizumab

L'étude de développement de Phase 3 de **rozanolixizumab** menée auprès de patients atteints de myasthénie grave (MG) a démarré en juin 2019², comme prévu, entérinant la décision d'UCB d'accélérer le développement de notre nouvel anticorps sous-cutané administré par perfusion sous-cutanée anti-FcRn.

Nayzilam®

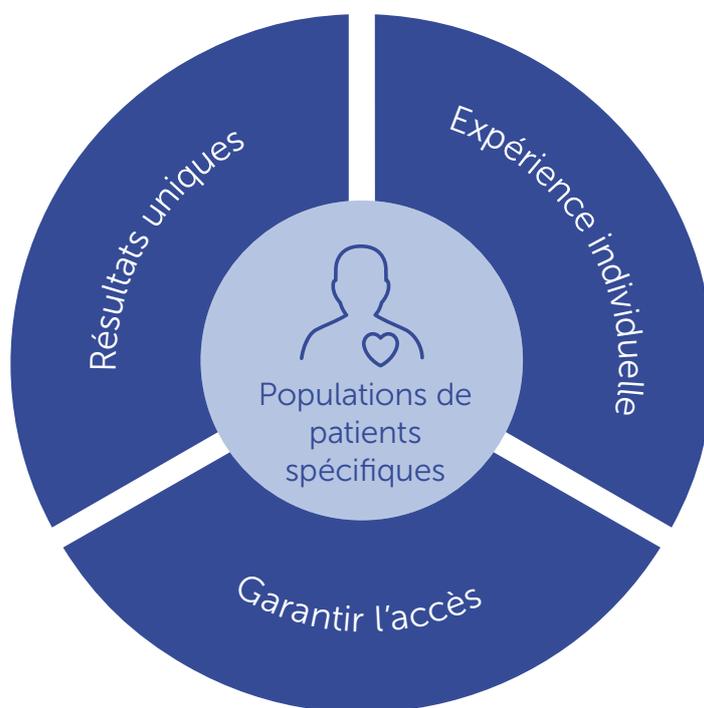
Nayzilam®¹ est le premier traitement d'urgence en spray nasal approuvé par la FDA dans la prise en charge des crises d'épilepsie groupées.

Ra Pharmaceuticals

UCB a prévu d'acquérir Ra Pharmaceuticals. Par cette acquisition, nous souhaitons améliorer les options de traitement des personnes atteintes de myasthénie grave et d'autres maladies rares. Cette fusion a été approuvée par les actionnaires de Ra Pharmaceuticals en décembre 2019. Néanmoins, elle reste soumise à l'obtention de l'autorisation des autorités antitrust et d'autres conditions habituelles de clôture. Nous espérons obtenir cette autorisation et finaliser la transaction au cours du premier trimestre 2020.

Notre ambition pour les patients

Nous vouons un engagement fondamental envers les personnes atteintes de maladies graves, leurs aidants ainsi que leurs proches : celui de leur permettre de profiter au mieux de la vie. Nous innovons continuellement afin de créer des solutions différenciées apportant des **résultats uniques** capables d'aider des communautés de patients spécifiques à accomplir leurs objectifs de vie tout en leur offrant une **expérience individuelle optimale**. Cela passe notamment par **garantir l'accès à ces solutions à toutes les personnes qui en ont besoin**, d'une manière viable à la fois pour les patients, pour la société et pour UCB.



Pour réaliser notre ambition pour les patients, nous sommes convaincus que nous devons parallèlement offrir un environnement propice à nos collaborateurs, aux communautés au sein desquelles nous opérons et à nos actionnaires. Mais nous n'y parviendrons pas seuls. C'est la raison pour laquelle nous sommes ouverts aux partenariats avec d'autres acteurs de la santé.

Nos engagements envers les parties prenantes

Nous nous engageons à aider nos **collaborateurs** à profiter d'une vie épanouie, en leur permettant d'évoluer et de construire une carrière qui ait un sens, pour laquelle ils sont rémunérés et traités d'une manière juste. Nous sommes convaincus que nous pouvons avoir un impact positif si nos collaborateurs bénéficient d'un soutien exhaustif en termes de bien-être et de santé.

Nous respectons les **communautés au sein desquelles nous opérons**. Pour UCB, la santé des êtres humains, qui est au cœur de toutes nos activités, est intrinsèquement liée à la santé de notre **planète**. Nous agissons de ce fait pour réduire notre empreinte écologique à travers toute notre chaîne de valeur.

Nous nous attelons à créer de la valeur pour nos **actionnaires**, qui investissent dans UCB en échange d'un retour compétitif et d'un impact positif sur les patients et la société.

Intégration du développement durable dans notre stratégie

Chez UCB, nous sommes conscients que les défis auxquels le monde fait face, allant du changement climatique aux inégalités croissantes, sont étroitement liés et que les entreprises ont un rôle crucial à jouer afin de garantir un avenir durable pour tous. Nous sommes par ailleurs convaincus que respecter nos engagements envers les patients et les parties prenantes est la meilleure manière d'aboutir à des répercussions positives sur la société tout en prospérant. UCB s'est entretenue avec des collaborateurs et des parties prenantes externes pour guider l'intégration du développement durable dans nos activités. Cet échange a permis d'établir que nous devons nous focaliser sur notre expertise et favoriser la santé et le bien-être de notre entourage. Ce dialogue a inspiré la mise en place des quatre piliers sur lesquels s'articule notre approche d'intégration du développement durable dans notre stratégie :

Innovation en R&D

Innover pour créer des solutions différenciées apportant des résultats uniques capables d'aider des communautés de patients spécifiques à accomplir leurs objectifs de vie tout en leur offrant une expérience individuelle optimale.

Accès aux soins

Garantir l'accès aux solutions UCB à tous les patients qui ont besoin, d'une manière viable à la fois pour les patients, pour la société et pour UCB.

Santé, sécurité et bien-être des collaborateurs*

Permettre aux collaborateurs d'UCB de bénéficier d'un soutien exhaustif en termes de santé, de sécurité et de bien-être.

Empreinte écologique

Réduire notre empreinte écologique à travers toute notre chaîne de valeur.

Nous sommes actuellement occupés à établir des objectifs à long terme pour chacun de ces quatre piliers. Chaque année, nous évaluerons notre performance dans le but de maximiser notre impact sociétal positif tout en visant de bons résultats financiers.

Consultez la section [Normes GRI](#) pour en savoir plus sur nos pratiques de reporting.

Notre contribution aux Objectifs de développement durable des Nations Unies

En 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies a déterminé 17 Objectifs de développement durable (ODD) à atteindre à l'horizon 2030, qui définissent un cadre pour garantir un avenir durable pour tous. Compte tenu de l'ampleur des défis auxquels le monde est confronté, nous devons tous nous unir autour de ces objectifs ambitieux. Chez UCB, nous sommes déterminés à contribuer aux ODD et sommes convaincus que pour y parvenir, les partenariats sont essentiels, car les objectifs ne peuvent être atteints individuellement. Forts de notre expertise dans le domaine des soins de santé et de nos partenariats, nous estimons que nous pouvons avoir un maximum d'impact en nous focalisant sur deux des 17 Objectifs de développement durable :

- ODD n° 3, vise à donner aux individus les moyens de vivre une vie en bonne santé et à promouvoir le bien-être à tous les âges ; et

- ODD n° 17, qui invite toutes les parties prenantes à promouvoir et à revitaliser les partenariats au niveau mondial pour favoriser le développement durable.



Comme nous l'avons détaillé dans notre Rapport annuel intégré 2019, nous influons également positivement sur d'autres ODD par le biais de nos différentes activités. Pour découvrir notre contribution globale à l'Agenda 2030 des Nations Unies associé au développement durable, consultez la section qui met en corrélation nos activités avec les normes GRI.

Notre performance

UCB poursuit sa dynamique de croissance stratégique de manière durable. En 2019, nous avons enregistré des résultats financiers plus élevés que prévu. En ligne avec nos prévisions, nous avons intensifié nos investissements en recherche et développement et démarré, en 2019, pas moins de cinq programmes de Phase 3 impliquant le recrutement de plus

de 4 000 patients. Nous avons également réalisé des progrès satisfaisants par rapport à nos objectifs environnementaux à long terme. Par ailleurs, nous avons poursuivi l'adaptation de notre organisation et de nos méthodes de travail afin de mieux saisir les opportunités et de mieux nous préparer aux lancements qui nous attendent.

	2018	2019
Croissance continue		
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	4 632	4 913
Ratio rEBITDA / chiffre d'affaires	30 %	29 %
Ratio frais R&D / chiffre d'affaires	25 %	26 %
Innovier pour créer de la valeur pour les patients, aujourd'hui et demain		
Nombre d'actifs dans le pipeline	10	7
Nombre de premières approbations	0	2
Respecter les communautés au sein desquelles nous opérons et leur environnement¹		
Devenir neutre en carbone	-30 %	-35 %
Réduire la production de déchets	-24 %	-32 %
Réduire la consommation d'eau	-1 %	-27 %
Aider nos collaborateurs à profiter d'une vie épanouie		
Nombre de collaborateurs	7 500	7 606
% de femmes/d'hommes [Société]	49 %/51 %	50 %/50 %
% de femmes/d'hommes [Direction]	29 %/71 %	33 %/67 %
% de femmes/d'hommes [Conseil]	31 %/69 %	38 %/62 %

¹ Les données environnementales sont comparées à celles de 2015, précédant notre engagement à réduire notre empreinte écologique.

Les données financières concernent la période du 1er janvier au 31 décembre. Les données financières sont rapportées à une fréquence semestrielle tandis que les données non financières

sont rapportées annuellement. Le dernier Rapport intégré a été publié le 28 février 2019.

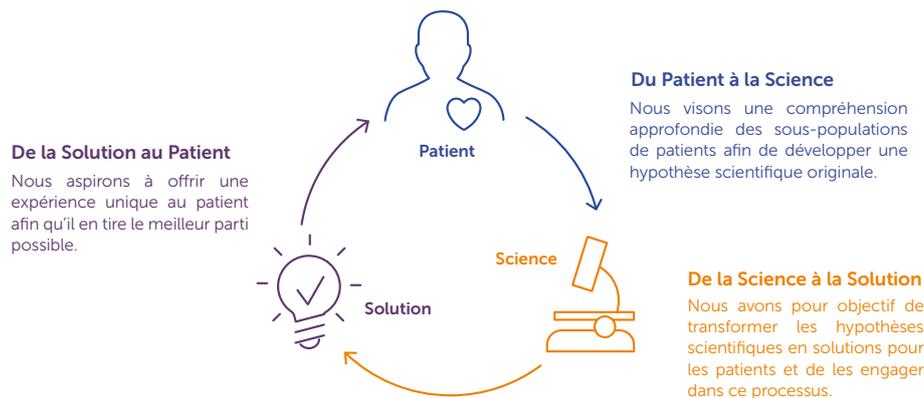


Sander, atteint de lupus

1 Notre **Stratégie** de Valeur pour le Patient

Notre Stratégie de Valeur pour le Patient, lancée en 2015, est le moteur de la performance d'UCB. Notre modèle opérationnel met les patients et leurs expériences individuelles au cœur de nos activités, de la recherche à la commercialisation en passant par le développement. Nous nous appuyons sur notre connaissance approfondie des patients pour guider la science et concevoir les solutions dont ils ont besoin. C'est par le biais de ce dialogue continu que nous parvenons à développer des solutions innovantes et différenciées qui concrétisent notre ambition pour les patients.

Le modèle opérationnel d'UCB met le patient au cœur de TOUTES nos activités et de TOUTES nos décisions.



Notre objectif stratégique est de devenir le leader dans plusieurs groupes de patients d'ici 2025.

Notre Stratégie de Valeur pour le Patient est le fondement de notre objectif, tel un fil conducteur qui nous guide sur notre parcours visant à devenir le leader biopharmaceutique préféré des patients. Cet objectif est soutenu par trois impératifs stratégiques :

1. Maintenir les patients et l'innovation au cœur de nos activités.

Chez UCB, nous sommes inspirés par les patients et guidés par la science. Pour créer de la valeur pour les patients, nous devons rester focalisés sur les besoins non satisfaits rapportés par les patients et continuer de développer et d'investir dans des plateformes et des technologies médicales de pointe.

2. Rester ouverts et connectés au monde extérieur

Nous vivons dans un monde dynamique aux multiples frontières scientifiques et technologiques. Conscients des défis sociétaux qui nous entourent, nous tirons parti des dernières avancées dans les sciences médicales ainsi que dans les domaines de l'intelligence artificielle et de la santé numérique. Nos activités de recherche et nos partenariats sont cruciaux pour tenir notre promesse en termes de développement.

3. Tirer pleinement parti de notre leadership et de nos compétences

UCB revendique un riche savoir-faire dans nos domaines d'intérêt que sont l'immunologie et la neurologie. Nous comptons libérer le plein potentiel de notre expertise internationale dans ces domaines tout en poursuivant la consolidation de notre culture axée sur la valeur pour le patient, de notre leadership et de notre stratégie.

“ Nous visons à créer de la valeur pour des populations de patients spécifiques, ce qui commence par une compréhension approfondie de la biologie et des manifestations de la maladie. Ce qui importe, c'est de bien comprendre les patients.

Emmanuel Caeymaex, Executive Vice President Immunology Solutions & Head U.S.

Pour atteindre cet objectif, nous avons développé un plan d'action à long terme qui s'articule autour de trois phases stratégiques :

- « **Croissance et Préparation** » de 2015 à 2018,
- « **Accélération et Expansion** » de 2019 à 2021, et enfin
- « **Progrès et Aboutissement** » auprès de populations spécifiques de 2022 à 2025.

En 2019, nous sommes entrés dans la deuxième phase. Les yeux rivés vers l'avenir, nous allons franchir des étapes importantes et connaître des changements majeurs qui pourraient aboutir à plusieurs nouvelles solutions différenciées pour les patients atteints de maladies graves, en accord avec notre ambition pour les patients.

Vous trouverez une présentation des trois phases de notre Stratégie de Valeur pour le Patient dans notre Rapport Annuel Intégré 2018.

Notre Stratégie de Valeur pour le Patient et notre modèle organisationnel sont voués à évoluer tout au long de notre cheminement vers notre but stratégique.

Durant l'été 2019, nous avons renouvelé nos engagements envers les personnes atteintes de maladies graves et envers la société, et adapté notre organisation et nos méthodes de travail. Notre nouvelle organisation va nous aider à mieux saisir les opportunités qui se présenteront à nous et à mieux accueillir les changements internes et externes de manière à pouvoir réaliser notre objectif.

Parallèlement, nous traversons actuellement une phase de transformation numérique visant à exploiter pleinement les possibilités de la technologie numérique sur la manière dont les

soins et les médicaments sont développés, offerts et appréhendés par les professionnels de la santé, les organismes de sécurité sociale et les patients. L'intégration du développement durable dans notre stratégie nous aide aussi à optimiser notre impact sociétal tout en garantissant des performances financières solides pour l'entreprise.

Pour en savoir plus sur l'organisation de la société et sur le rôle de nos collaborateurs dans la création de valeur, consultez la section Nos collaborateurs.

1 Recherche et développement : innover pour les patients

Nous innovons constamment afin d'offrir des solutions à des populations de patients atteints de maladies qui relèvent de notre expertise en neurologie, immunologie, neuro-immunologie et, par extension, dans des domaines connexes.

En 2019, nous avons largement investi dans la recherche et le développement, ce qui a permis de faire avancer deux nouveaux traitements dans nos domaines d'intérêt phares, à savoir l'immunologie et la neurologie, tout en progressant sur le développement de solutions potentielles pour de nouvelles populations de patients.

À long terme, nous aspirons à passer du traitement à une modification de la maladie, voire à la découverte d'un remède pour guérir les maladies chroniques graves. Nous observons déjà des progrès en ce sens dans notre pipeline, qui inclut des traitements potentiellement capables de modifier la maladie, comme les molécules en phase de développement précoce ciblant les protéines Tau et α -Syn, lesquelles jouent un rôle important dans les maladies neurodégénératives.

Une recherche axée sur l'innovation, au service de la guérison

Le parcours vers le développement de solutions différenciées s'adressant à des patients spécifiques commence aux premiers stades de la recherche. Notre processus de recherche repose sur une base scientifique solide. Nous nous attelons à acquérir les connaissances qui sous-tendent la biologie des maladies, en constante évolution, et à les combiner avec des technologies et plateformes novatrices en vue de développer de nouveaux traitements.

L'association de **notre plateforme relative aux petites molécules** et de nos connaissances approfondies en matière d'**épilepsie** nous a permis de développer *padsevonil*, un médicament conçu selon une approche rationnelle et au mode d'action unique. Les études cliniques avec *padsevonil* sont actuellement en phase 3 et sont menées auprès d'une sous-population de patients présentant une épilepsie pharmacorésistante.



“ Une solution différenciée se caractérise par un traitement qui répond à des besoins réels chez les patients, en fonction de ce qui compte le plus pour eux.

Dhaval Patel, Executive Vice President & Chief Scientific Officer

[Visionner la vidéo dans la version en ligne du rapport](#)

Notre pôle de recherche continue d'explorer de nouvelles options thérapeutiques pour les patients atteints de la **maladie de Parkinson**. Nous travaillons côte à côte avec les patients et les experts dans ce domaine afin de valider et d'améliorer la manière dont nous menons les études cliniques, d'une part, et d'incorporer des données concrètes dans notre conception d'études, d'autre part.

Nous continuons par ailleurs de faire évoluer nos **capacités de recherche de renommée mondiale dans le secteur des anticorps**. La progression de *bimekizumab* en dernière phase de développement clinique a démontré qu'UCB a la capacité de transformer l'innovation scientifique en médicaments différenciés pour les patients. Les connaissances scientifiques des différentes voies à l'origine du psoriasis, une maladie grave de la peau – et la découverte de l'importance de la double inhibition de l'IL-17A et de l'IL-17F cristallisée dans un nouvel anticorps – ont permis à UCB de mettre en évidence un bénéfice pour les patients atteints de psoriasis dans le cadre de ses études cliniques de Phase 3 avec *bimekizumab*.

Dans le **domaine des maladies auto-immunes médiées par les anticorps anti-IgG**, qui inclut des maladies rares telles que la myasthénie grave (MG), la thrombocytopénie auto-immune (TAI) et la polyneuropathie inflammatoire démyélinisante chronique (PIDC), nous nous focalisons sur le parcours du patient et sur les besoins non satisfaits afin de créer de nouvelles solutions. Nous avons notamment réalisé des progrès significatifs dans la compréhension des mécanismes de ces maladies, du potentiel scientifique de nouvelles modalités et de l'expérience du patient. Notre nouvel anticorps *rozanolixizumab* cible spécifiquement le récepteur néonatal humain Fc (FcRn) des maladies médiées par les auto-anticorps dirigés contre l'immunoglobuline G (IgG).^{3,4} La formulation à administration sous-cutanée de cette molécule offre une option potentiellement révolutionnaire aux patients en leur permettant de pratiquer l'auto-administration, ce qui leur évite ainsi de devoir se rendre dans des centres de perfusion.

En 2019, UCB a conclu un accord visant le rachat de Ra Pharmaceuticals, Inc. (Ra Pharma). Une fois la transaction finalisée, cette acquisition élargira le champ d'application de notre expertise scientifique en nous donnant accès à une plateforme technologique exclusive axée sur la production de **peptides macrocycliques synthétiques**. La plateforme, baptisée Extreme Diversity™, repose sur la détection de l'acide ribonucléique messenger (ARNm) et allie la diversité, la spécificité et la haute affinité des anticorps thérapeutiques aux propriétés pharmacologiques attractives des petites molécules. Outre son potentiel d'accroissement des capacités d'UCB en matière de découverte de médicaments, elle nous donne accès à l'expertise et au talent éprouvés de Ra Pharma dans ce domaine.

Il apparaît que de nouvelles modalités, comme la **thérapie génique**, pourraient fondamentalement changer la manière dont les maladies sont traitées. En offrant la possibilité d'ajouter ou d'enlever des protéines liées à la maladie à l'aide d'un seul traitement, la thérapie génique a le potentiel de soigner des populations de patients définies. UCB est déjà occupée à explorer de nouvelles sciences et technologies pour investir stratégiquement dans ce domaine extrêmement prometteur.

Dans l'épilepsie, par exemple, nous anticipons l'évolution d'un traitement symptomatique chronique vers des médicaments capables de modifier la maladie, des thérapies géniques ciblées et des combinaisons médicaments/technologies susceptibles d'alléger le fardeau que représentent les crises d'épilepsie. Épaulés par nos partenaires scientifiques et technologiques, nous sommes bien déterminés à être à l'avant-garde de cette avancée.

L'innovation au cœur du développement, comme vecteur de différenciation

Un pipeline prometteur

En 2019, nous avons réalisé des progrès considérables dans notre quête de solutions différenciées. Comparativement à l'année précédente, nous avons obtenu l'approbation de deux nouveaux médicaments et démarré cinq programmes de Phase 3 impliquant plus de 4 000 patients.



“ Un résultat unique est un résultat qui influe clairement sur la santé et sur la vie des personnes atteintes de maladies graves aux yeux de toutes les parties prenantes, que ce soit les patients, les organismes de sécurité sociale ou les médecins.

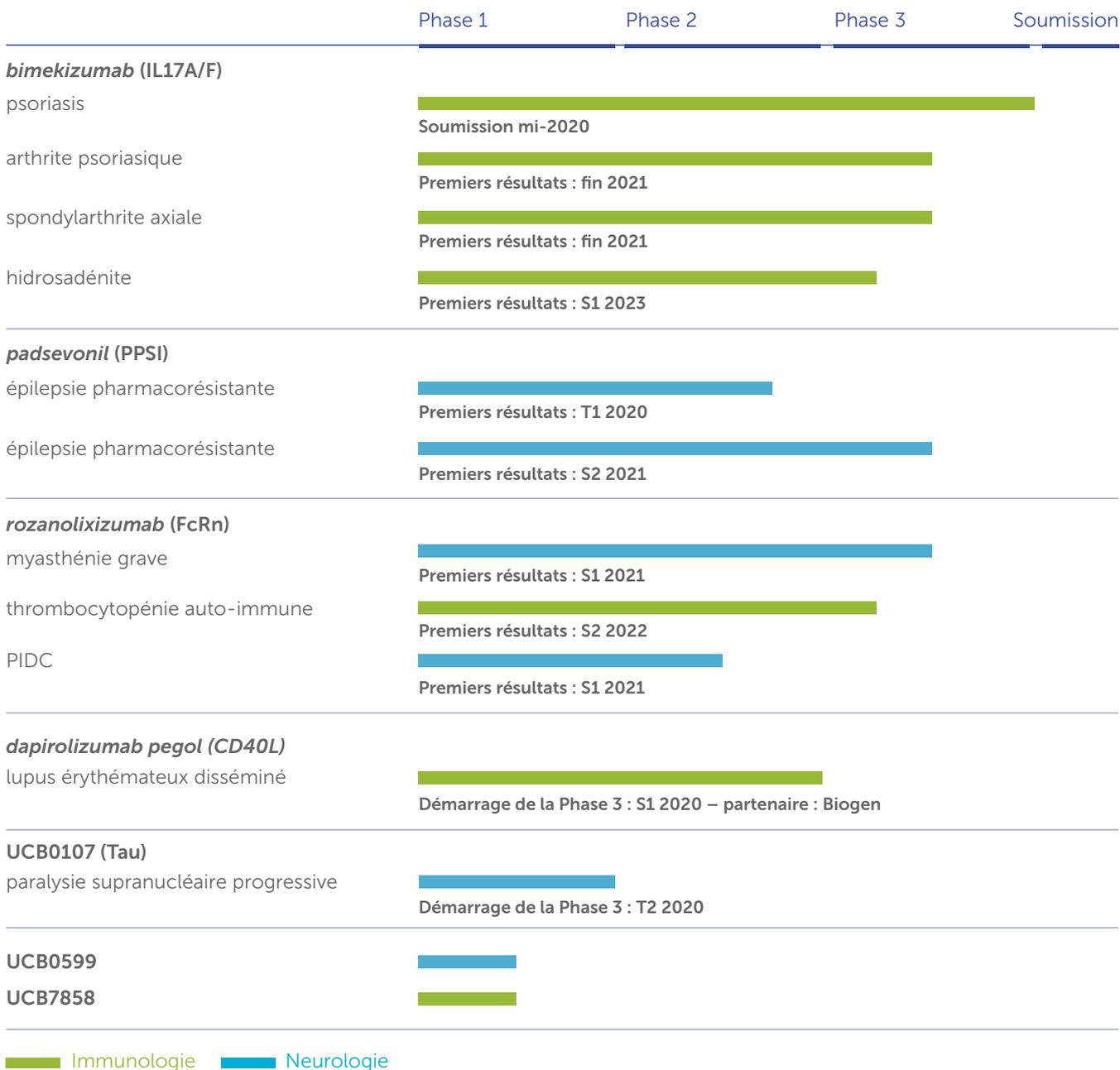
Iris Löw-Friedrich, Executive Vice President & Chief Medical Officer



[Visionner la vidéo dans la version en ligne du rapport](#)

Nous avons parallèlement lancé une initiative de transformation technologique à travers toutes nos activités de développement clinique afin d'augmenter notre efficacité. UCB continue notamment d'explorer les études décentralisées dans le cadre du partenariat novateur avec **Science 37** qui permettra aux patients de participer aux études depuis leur domicile grâce aux dernières technologies. Cette approche devrait nous permettre d'accélérer le processus de développement en recrutant les patients requis pour nos études plus rapidement et à moindre coût.

Par ailleurs, nous cherchons actuellement à améliorer tous les aspects de l'expérience des patients dans les études. Nous avons ainsi développé des résumés simplifiés de nos études cliniques à destination de notre [site internet](#), rédigés dans un langage non technique et par conséquent accessible à tout patient qui souhaiterait prendre part à l'une de nos études.



Pour de plus amples informations sur notre pipeline, consultez notre section [Performances financières de l'entreprise](#).

“ C’est important pour moi de savoir que mon expérience personnelle peut véritablement faire avancer la recherche scientifique, la connaissance de la maladie et la prise en charge médicale des patients. Je pense qu’en participant aux études cliniques et au processus de développement des médicaments, nous pouvons, en tant qu’individus, aider les personnes qui nous suivront.

Kelly, atteinte de myasthénie grave

Notre avenir en neurologie

En 2019, nous avons poursuivi le développement de **padsevonil** en lançant, comme prévu, un programme clinique de Phase 3. *Padsevonil* pourrait s’avérer significativement bénéfique pour les patients atteints d’épilepsie pharmacorésistante qui ne disposent actuellement que de peu d’options thérapeutiques.

Suite aux résultats positifs issus de l’étude de preuve de concept de Phase 2 menée auprès de patients atteints de myasthénie grave (MG) fin 2018, nous avons accéléré le développement de notre anticorps monoclonal à administration sous-cutanée FcRn, **rozanolixizumab**. Une étude de confirmation pour la MG a été lancée au second semestre de 2019. S’appuyant sur l’utilité clinique potentielle de *rozanolixizumab* dans d’autres pathologies neurologiques induites par les auto-anticorps dirigés contre l’immunoglobuline G (IgG) pathogène, nous avons lancé une étude de Phase 2 pour les patients atteints de polyneuropathie inflammatoire démyélinisante chronique (PIDC). UCB progresse également dans le développement d’un traitement pour la thrombocytopénie auto-immune (TAI), et a annoncé des résultats positifs dans le cadre de son étude de Phase 2 menée en 2019.⁵

Pour de plus amples informations sur l’engagement d’UCB envers les patients atteints de myasthénie grave, se reporter à l’encart « Zoom sur... la myasthénie grave » dans la rubrique Solutions en neurologie.

Au-delà du simple traitement des symptômes, nous visons la modification de la maladie au niveau de plusieurs pathologies neurodégénératives. À cette fin, UCB développe actuellement

plusieurs nouveaux médicaments expérimentaux, notamment un **anticorps monoclonal anti-Tau** : un candidat prometteur pour les patients atteints d’une paralysie supranucléaire progressive (PSP). En partenariat avec des groupes de défense des patients, nous sommes en train d’approfondir nos connaissances sur le vécu de ces personnes atteintes de PSP, ce qui nous guide dans notre approche de développement clinique.

Notre avenir en immunologie

Fin 2019, notre programme clinique de Phase 3 avec **bimekizumab** dans le psoriasis a mis en évidence des résultats impressionnants, et a notamment démontré la supériorité de *bimekizumab* par rapport à deux traitements biologiques répandus pour la prise en charge du psoriasis. Les données dont nous disposons actuellement prouvent clairement que *bimekizumab*, notre inhibiteur expérimental à double action ciblant à la fois l’IL-17A et l’IL-17F, a le potentiel d’améliorer les taux d’assainissement cutané et de soulager les démangeaisons, la douleur et les plaques, d’où des répercussions positives considérables sur la qualité de vie des patients atteints de psoriasis. UCB se prépare actuellement à soumettre une demande d’autorisation pour *bimekizumab* aux autorités réglementaires des principaux marchés concernés d’ici mi-2020. L’efficacité et la sécurité d’emploi de *bimekizumab* sont aussi en cours d’évaluation dans le cadre d’études de Phase 3 portant sur l’arthrite psoriasique, la spondylarthrite ankylosante, la spondylarthrite axiale non radiographique (nr-axSpA) et l’hidrosadénite.

En 2019, nous avons décidé, en partenariat avec Biogen, de mener un programme de Phase 3 avec *dapirolizumab pegol* auprès de patients atteints de lupus érythémateux disséminé (LES) en 2020. *Dapirolizumab* est un anticorps pégylé sans fragment Fc qui bloque la molécule CD40L, cruciale à l’activation des lymphocytes T et B auto-immuns chez les patients atteints de LES. *Dapirolizumab pegol* présente un mécanisme d’action novateur de pointe. Par ailleurs, UCB et Biogen ont identifié une manière plus efficace de sélectionner les patients inclus en Phase 3 afin que la population recrutée reflète réellement la population cible dont les besoins médicaux ne sont pas encore satisfaits. Cette hypothèse a été validée dans plusieurs bases de données d’études.

2 Solutions en immunologie : lorsque les connaissances approfondies et la science innovante font la différence

Notre département en charge des solutions en immunologie se concentre sur la création de valeur pour les patients atteints de psoriasis, d'arthrite psoriasique, de spondylarthrite axiale (axSpa), de polyarthrite rhumatoïde et, bientôt, de lupus. Dans ce département, nous nous attelons à comprendre la meilleure manière de remédier à ces maladies inflammatoires chroniques, qui pèsent profondément sur la vie des patients.

Via le développement d'un portefeuille prometteur et différencié de traitements en rhumatologie et en immuno-dermatologie, nous poursuivons le déploiement de notre Stratégie de Valeur

pour le Patient en connectant l'innovation scientifique aux besoins non satisfaits des patients.



“ Chez UCB, nous cherchons à créer de la valeur unique pour des populations de patients spécifiques. Nous sommes fiers de pouvoir proposer un traitement aux patients qui n'avaient jusqu'à présent aucune solution, à l'image des personnes atteintes de spondylarthrite axiale non radiographique, une maladie du dos inflammatoire et invalidante.

Emmanuel Caeymaex, Executive Vice President, Immunology Solutions & Head of U.S.



[Visionner la vidéo dans la version en ligne du rapport](#)

Cimzia®

Enregistrant une croissance soutenue, notre traitement biologique Cimzia® (*certolizumab pegol*), le seul traitement anti-TNF pégylé sans fragment Fc illustre parfaitement cette réussite. En mars 2019, Cimzia® est ainsi devenu le premier et l'unique traitement approuvé par la Food and Drug Administration (FDA) américaine pour la prise en charge de la spondylarthrite axiale non radiographique (nr-axSpA) active avec signes objectifs d'inflammation. La demande d'approbation a reposé sur une seule étude, l'étude C-AXSPAND contrôlée par placebo et menée pendant 52 semaines, qui a mis en évidence une amélioration rapide et significative des symptômes des patients atteints de nr-axSpA traités avec Cimzia® en association avec leur traitement habituel, par rapport aux patients sous placebo. L'étude a également démontré une nette diminution de l'activité de la maladie chez

les patients, notamment en termes de douleur, de fonction physique, de mobilité et de signes objectifs d'inflammation.⁶

Notre connaissance approfondie des symptômes invalidants pesant sur la vie des patients atteints de nr-axSpA a renforcé la nécessité de développer un traitement ciblant l'inflammation sous-jacente. L'approbation de la FDA et la publication des résultats de notre étude C-AXSPAND constituent une avancée importante pour les patients atteints de nr-axSpA. C'est en proposant des options thérapeutiques plus variées, en posant un diagnostic plus précoce et en menant des actions de sensibilisation que nous parviendrons à offrir de meilleures perspectives aux patients atteints de cette maladie. Nos efforts ont déjà permis d'étendre les connaissances et de faire connaître cette maladie dans le monde entier.

Nous sommes également déterminés à comprendre et à répondre aux besoins uniques des femmes atteintes de maladies inflammatoires chroniques. Pour ces femmes, fonder une famille peut se révéler particulièrement complexe. Il est de ce fait essentiel de bien contrôler la maladie avant et pendant la grossesse afin de garantir la santé du fœtus et de la mère. Une large proportion des femmes présentant des maladies inflammatoires chroniques prennent des médicaments pour contrôler leurs symptômes pendant la grossesse.^{7,8,9,10} Après la grossesse, de nouvelles poussées surviennent chez 40 à 90 % des nouvelles mères (le pourcentage varie selon la maladie) – parfois quatre semaines à peine après l'accouchement – obligeant souvent la mère à choisir entre suivre son traitement ou allaiter son enfant.^{11,12} Grâce à la recherche clinique que nous avons menée et aux mises à jour de la notice qui ont suivi, Cimzia[®] est devenu la première option thérapeutique anti-TNF pouvant être prescrite aux femmes atteintes de maladies inflammatoires chroniques pendant la grossesse (si la situation l'exige) et l'allaitement. Et nous continuons de soutenir ces femmes avec des initiatives novatrices axées sur l'éducation et la sensibilisation aux maladies, menées par le biais des réseaux sociaux et des organisations internationales de défense des patients.

Notre objectif ultime est de garantir aux patients une expérience thérapeutique optimale, tout en maintenant un modèle durable pour la société. À cet effet, nous collaborons en Chine avec CinKate pour exploiter le plein potentiel des stratégies numériques afin d'identifier les patients les plus susceptibles de bénéficier de Cimzia[®], et de faciliter leur mise en relation avec le prestataire de soins approprié. Aux États-Unis, nous avons mis en place un programme de soutien de pointe destiné à faciliter l'accès à Cimzia[®] aux patients. Ce programme offre aux patients des outils et une assistance conçus pour les autonomiser dans la prise en charge de leur maladie. Parmi eux figure notre initiative d'accompagnement CIMplicity[®], qui vise à répondre aux questions des patients, à les former à la procédure d'injection, à partager des conseils sur l'alimentation et le bien-être et à les soutenir pendant le traitement.

Evenity[®]

Récemment approuvé dans l'Union européenne, aux États-Unis, au Canada, en Australie et en Corée du Sud, Evenity[®] est un anticorps de la sclérostine, qui stimule la formation osseuse et qui présente un double effet novateur : augmenter la formation osseuse et, dans une moindre mesure, ralentir la résorption osseuse. L'origine de cette découverte repose sur la sclérostéose (déficit en sclérostine), une maladie héréditaire rare caractérisée par une hypertrophie osseuse. La recherche a déterminé que la sclérostéose était provoquée par une mutation du gène codant pour la sclérostine.^{13,14} De prime abord, la sclérostéose et l'ostéoporose semblent très différentes, étant donné que les patients atteints de sclérostéose ne produisent pas de sclérostine et présentent des os plus épais et plus solides que la moyenne, alors que les os des patients atteints d'ostéoporose se fragilisent.

Pourtant, cette découverte sur la cause de la sclérostéose a permis à nos chercheurs d'émettre une hypothèse portant sur le développement d'une molécule capable de se lier à la sclérostine et d'inhiber son activité dans le but de stimuler la croissance osseuse, afin d'apporter une solution aux troubles liés à la masse osseuse, tels que l'ostéoporose. Cette hypothèse s'est avérée exacte.¹⁵

Aujourd'hui, conjointement à Amgen*, UCB est la première société à avoir développé un traitement anti-sclérostine, mais aussi la première société qui a réussi à offrir un traitement contre l'ostéoporose à tous les patients des principaux marchés, dont l'Europe, au cours des dix dernières années. Le développement d'Evenity[®] démontre notre capacité à traduire une découverte génétique en un nouveau médicament, en transformant une science conceptuelle en réalité : un cheminement qui a débuté au niveau du patient et s'est achevé par le développement d'une solution, grâce à la science.¹⁶

Pour de plus amples informations sur nos nouveaux médicaments expérimentaux, *bimekizumab* et *dapirolizumab pegol*, se reporter aux sections [Recherche et développement](#) et [Événements marquants de l'exercice](#).

Améliorer la prise en charge des personnes atteintes de maladies inflammatoires chroniques revient à améliorer leurs perspectives futures et leur qualité de vie. Or, aider les patients à profiter au mieux de la vie : telle est notre ambition ultime. Et le fait de savoir que nous créons une différence dans leur vie nous motive au quotidien.

* UCB et Amgen développent et commercialisent conjointement Evenity[®].

Zoom sur...

Du patient à la solution, grâce à la science – L’histoire de la découverte et du développement d’Evenity®

Nous cherchons à véritablement comprendre les besoins des patients. Dans le domaine thérapeutique, la source d’inspiration réside parfois dans des lieux ou des gens extraordinaires. Ce constat est d’autant plus vrai avec Evenity® : c’est l’histoire d’un lieu incroyable d’où nous avons puisé notre inspiration, en collaboration avec notre partenaire Amgen* ; l’histoire d’une découverte génétique que nous sommes parvenus à transformer en un médicament novateur.

Tout commence en Afrique du Sud avec une maladie héréditaire rare : la sclérostéose. La sclérostéose (découverte dans les années 1960) concerne moins de 100 personnes à travers le monde. Il s’agit d’une maladie qui provoque une formation osseuse excessive en raison du déficit d’une protéine appelée sclérostine.¹⁷ De prime abord, l’ostéoporose et la sclérostéose semblent être des maladies très différentes. Et pourtant, nos scientifiques ont fait d’importantes découvertes :

- Les examens radiographiques réalisés ont montré que les personnes atteintes de sclérostéose présentaient une masse osseuse élevée, que leurs os étaient plus épais et plus solides que la moyenne et qu’ils résistaient aux fractures, même lors d’événements traumatiques (l’exact opposé de l’ostéoporose, en somme).
- Les chercheurs ont découvert que la solidité singulièrement élevée des patients atteints de sclérostéose était causée par une mutation d’un gène SOST encore méconnu codant pour une protéine appelée sclérostine.¹⁸
- La sclérostine est présente majoritairement dans les os et inhibe la formation osseuse. Du fait que les patients atteints de sclérostéose ne produisent pas de sclérostine, leurs os sont plus épais et plus solides que la moyenne.

Sur la base de ces découvertes, nos scientifiques ont émis une hypothèse – qui s’est avérée exacte – portant sur le développement d’une nouvelle molécule capable de se lier à la sclérostine et d’inhiber son activité dans le but de stimuler la croissance osseuse, afin d’apporter une solution aux troubles liés à la masse osseuse, tels que l’ostéoporose. Poursuivant cette hypothèse, nos scientifiques ont alors étroitement collaboré au dépistage de milliers d’anticorps à la recherche du meilleur candidat pour inhiber la sclérostine et passer à la phase suivante du développement.

C’est ainsi que nos équipes de développement de médicaments sont parvenues à identifier un anticorps candidat qui se liait à la

sclérostine et en inhibait l’activité. Cet anticorps présentait un double effet sur les os, en reconstruisant la masse osseuse tout en ralentissant la perte osseuse. Cet anticorps, baptisé *romosozumab*, est ensuite passé en phase de test clinique.^{19,20,21}



Hanneke, atteinte d’ostéoporose

Une opportunité unique s’est alors présentée. En 2011, UCB et Amgen ont reçu une demande de la NASA pour tester une version d’Evenity® dans l’espace, où l’absence de gravité peut provoquer une perte de masse osseuse chez les astronautes. L’étude, menée sur des souris en orbite, a révélé des résultats prometteurs : la solidité des os des souris qui avaient reçu le médicament était plus importante que celle des souris non traitées.

De retour sur Terre, après le succès des études cliniques de Phase 1 et de Phase 2, un vaste programme de Phase 3 a été lancé. Ce programme comprenait deux grandes études sur les fractures visant à comparer Evenity® à un placebo ou à un comparateur actif chez plus de 10 000 femmes ménopausées atteintes d’ostéoporose. Les résultats de cette étude de Phase 3 ont démontré l’efficacité d’Evenity® dans le renforcement de la solidité osseuse et la réduction significative du risque de fracture après 12 doses mensuelles.

Nous sommes fiers que ce nouveau traitement de formation osseuse, qui augmente la masse osseuse et réduit le risque de fractures graves chez les patients atteints d’ostéoporose à risque élevé de fracture, ait été approuvé dans l’Union européenne, aux États-Unis, au Japon, au Canada, en Australie et en Corée du Sud.²²

* UCB et Amgen développent et commercialisent conjointement Evenity®.

3 Solutions en neurologie : fournir des solutions efficaces et significatives que les patients apprécient vraiment

Notre département en charge des solutions neurologiques est animé par la passion d'aider les personnes atteintes de maladies graves à profiter au mieux de la vie et d'alléger le fardeau des maladies neurologiques graves et médiées par les auto-anticorps, comme l'épilepsie, la maladie de Parkinson et certaines maladies rares, telles que la myasthénie grave.

Nous aspirons à développer une véritable compréhension des besoins des patients. Pour cela, nous permettons aux patients d'avoir voix au chapitre, nous sommes à l'écoute de leurs opinions et nous prenons le temps d'appréhender le vécu des patients atteints d'une maladie neurologique. Cette approche nous positionne ainsi idéalement pour apporter des solutions à long terme qui feront une différence dans leur vie.

C'est grâce à notre héritage, notre expérience et notre leadership de longue date dans le domaine de l'épilepsie, alliés à notre détermination à proposer des solutions à des populations spécifiques de patients atteints de maladies neurodégénératives et neuro-immunologiques, que nous nous différencions de nos concurrents. Cette combinaison unique constitue une base solide propice à la création de valeur pour le patient aujourd'hui, demain et à l'avenir.

Vimpat®

Vimpat® incarne notre engagement continu visant à répondre aux besoins des patients épileptiques. Au premier semestre de 2019, UCB a obtenu l'approbation pour Vimpat® au Japon dans le traitement des crises épileptiques partielles chez les enfants âgés de quatre ans et plus. Nous avons aussi obtenu l'autorisation pour Vimpat® en Chine grâce à une approche innovante et avant-gardiste : l'utilisation et l'extrapolation de données concrètes. C'est sur la base de l'extrapolation des données que Vimpat® a été approuvé pour le traitement de patients adultes, et qu'il est

devenu le premier médicament neurologique approuvé en Chine pour les patients pédiatriques (âgés de quatre ans et plus).

Nayzilam®

Notre approche confère de nombreuses opportunités uniques d'offrir une valeur durable au patient. Mais elle s'accompagne aussi d'une responsabilité qui vise à toujours améliorer les perspectives et les expériences des personnes qui comptent sur nos médicaments, jour après jour. Que ce soit à travers notre science de pointe, nos démarches progressistes favorisant l'accès ou nos solutions technologiques avant-gardistes en termes de santé, notre approche est intégralement centrée sur le patient. Nayzilam® (*midazolam*) en est un exemple probant. Ce spray nasal de catégorie CIV est une benzodiazépine indiquée dans le traitement aigu des épisodes stéréotypés intermittents de crises épileptiques fréquentes, qui sont différents des manifestations habituelles chez les patients âgés de 12 ans et plus. Nayzilam® est aujourd'hui la première option à administration nasale pour les patients et les membres du personnel soignant approuvée par la FDA américaine pour le traitement des crises d'épilepsie groupées.

Pour de plus amples informations sur notre nouveau médicament expérimental *padsevonil* et nos approches novatrices en R&D, reportez-vous à la section Recherche et développement.



“ Nous sommes déterminés à développer des solutions qui répondent à des besoins précis tout en apportant une valeur durable aux patients atteints de myasthénie grave et d'autres maladies neurologiques rares à médiation immunitaire.

Charl van Zyl, Executive Vice President, Neurology Solutions & Head of EU/International



[Visionner la vidéo dans la version en ligne du rapport](#)

Un pas de plus vers des solutions différenciées pour les patients atteints de myasthénie grave

Dans le domaine des maladies auto-immunes médiées par les anticorps anti-IgG, UCB a réalisé des progrès considérables dans l'apport de solutions aux patients atteints de myasthénie grave (MG) à différents stades de cette maladie invalidante.

En interne, UCB est en train de développer une molécule expérimentale, baptisée *rozanolixizumab*, un traitement de pointe à administration sous-cutanée ciblant le récepteur FcRn. La clôture de cette transaction (attendue dans le courant du premier trimestre 2020) permettra à UCB d'enrichir son pipeline avec *zilucoplan* de Ra Pharma, un inhibiteur peptidique du composant 5 (C5) du complément, qui fait actuellement l'objet d'études de Phase 3. Grâce à son mécanisme d'action différent, combiné à *rozanolixizumab* (l'anti-FcRn d'UCB), *zilucoplan* devrait aboutir à des options thérapeutiques supplémentaires pour un plus grand nombre de personnes atteintes de myasthénie grave (MG).

Au-delà de la myasthénie grave, l'acquisition de Ra Pharmaceuticals pourrait permettre à UCB d'offrir de nouvelles

possibilités de traitement pour plusieurs maladies rares en neurologie et en immunologie, ainsi que diverses formes d'administration médicamenteuse, comme des produits à libération prolongée et administrables par voie orale. La fusion de nos portefeuilles pourra peut-être aussi nous aider à sensibiliser les personnes atteintes de maladies rares et le marché des soins de santé. UCB renforcera également sa présence aux États-Unis, notamment *via* l'expansion du pôle d'innovation basé à Boston, dans le Massachusetts (États-Unis).

Quoi que nous entreprenions, notre but est d'apporter des solutions en nous focalisant sur les attentes des patients et en gardant leurs besoins à l'esprit à chaque étape. Nous continuons de forger de nouvelles trajectoires qui mettent en corrélation notre Stratégie de Valeur pour le Patient, l'accès durable et les avancées médicales, afin d'aider les patients épileptiques d'aujourd'hui et de venir en aide aux patients atteints de MG et d'autres maladies neurologiques de demain.

Pour de plus amples informations sur la myasthénie grave, reportez-vous à la section [Recherche et développement](#).

 Zoom sur...

La myasthénie grave

Chez UCB, les besoins des patients inspirent notre approche d'innovation. Nous collaborons avec la communauté mondiale de patients en vue d'offrir des solutions aux populations de patients mal desservies atteintes de maladies auto-immunes médiées par les auto-anticorps dirigés contre l'immunoglobuline G (IgG). Ces maladies – la myasthénie grave (MG), la thrombocytopénie auto-immune (TAI) et la polyneuropathie inflammatoire démyélinisante chronique (PIDC) – sont caractérisées par des symptômes qui diminuent l'espérance de vie et peuvent parfois engager le pronostic vital.

La myasthénie grave est une maladie neuromusculaire chronique où le système immunitaire s'attaque aux connexions entre les nerfs et les muscles, ce qui affaiblit et fatigue les muscles squelettiques. Nous avons réalisé des progrès significatifs en 2019 pour mieux comprendre les mécanismes de ces maladies invalidantes et le potentiel clinique de nouvelles approches thérapeutiques. Le retour d'expérience des patients a renforcé nos efforts scientifiques, en contribuant à accélérer le développement de *rozanolixizumab* pour ces patients.

Qui est concerné par la myasthénie grave ?

- Environ 20 personnes sur 100 000 dans le monde²³
- Deux fois plus de femmes que d'hommes²⁴

Quels sont les signes et symptômes de la myasthénie grave ?

- Chez approximativement 65 % des personnes, les premiers signes se manifestent au niveau des yeux, comme un dédoublement de la vision ou les paupières tombantes.^{25, 26}
- Entre 15 et 20 % des personnes atteintes de myasthénie grave déclarent une crise myasthénique pouvant mener à des problèmes de déglutition et une insuffisance respiratoire.²⁷
- Près de 75 % des patients développent une faiblesse généralisée des muscles dans tout le corps.²⁸

Des patients qui éprouvent régulièrement des difficultés en matière d'emploi

- Entre 27 et 59 % des patients atteints de myasthénie grave sont au chômage ou dans l'obligation d'arrêter de travailler.^{29,30}
- Entre 27 et 47 % sont en congé maladie de longue durée.³¹
- Entre 36 et 48 % enregistrent une diminution de leurs revenus.³²

“ Il est très difficile de comprendre une maladie dont les symptômes se manifestent de manière très différente d'un patient à l'autre, et qui se traite de différentes manières. Quand je pense à toutes ces expériences si différentes d'une personne à l'autre, il m'est impossible d'exprimer à quel point je suis heureux de savoir qu'il existe une entreprise qui écoute les patients, qui tire des enseignements de leurs expériences et qui essaie de trouver un traitement pour améliorer leur qualité de vie.

Tommy, atteint de myasthénie grave

Nous avons lancé plusieurs initiatives collaboratives pour tirer parti des expériences des patients, notamment :

- Nouer le dialogue avec un réseau mondial de patients et d'organisations de défense des patients pour récolter des informations sur les traitements, la prise en charge des patients, les besoins non satisfaits des patients atteints de myasthénie grave, les mécanismes d'administration des médicaments et la conception des études cliniques.
- Générer des données concrètes et solides grâce à nos connaissances approfondies, dans le but d'élargir l'accès aux patients.
- Inviter les patients à participer à nos conférences de chercheurs aux États-Unis et ailleurs afin de mettre en avant leurs expériences uniques de la maladie et l'importance des études cliniques pour cette communauté.

Grâce à nos recherches et le travail des associations de défense des patients à ce jour, nous avons réussi à comprendre comment les symptômes de la myasthénie grave peuvent affecter les patients aux niveaux physique, social et émotionnel. À cela s'ajoute le lourd fardeau du traitement de référence actuel, qui impose le besoin urgent de proposer des options thérapeutiques sûres, efficaces, moins invasives et moins chronophages.

Considérant ces besoins non satisfaits, nous sommes enthousiasmés par le potentiel de *rozanolixizumab* pour améliorer l'expérience et la qualité de vie des personnes atteintes de myasthénie grave. La finalisation de la fusion avec Ra Pharmaceuticals, Inc. devrait en outre nous donner

l'opportunité de proposer plus d'options thérapeutiques à un plus large éventail de patients.

Nous continuerons de nous appuyer sur les retours d'expérience des patients pour faire avancer la science et créer des solutions qui apporteront une valeur durable, afin que les personnes atteintes de myasthénie grave puissent réaliser leur plein potentiel.

Nous sommes convaincus que cette approche est cruciale à notre réussite à long terme et contribuera à nous positionner d'entrée de jeu en tant que leader. De cette manière, nous pourrons continuer d'aider les patients du monde entier à profiter pleinement de la vie.

4 L'accès des patients : augmenter la valeur durable pour les patients, pour la société et pour UCB *via* une méthode d'accès et de tarification basée sur la valeur

L'un des piliers clés de l'ambition pour les patients d'UCB vise l'apport de résultats nettement différenciés et d'expériences positives pour les patients, le personnel soignant et les médecins à qui s'adressent les solutions que nous développons, d'une manière viable à la fois pour les patients, pour la société et pour UCB.



“ Avec ce traitement, mes symptômes étaient contrôlés, ce que je n'avais jamais vécu avec aucun autre traitement.

Thomas, atteint d'épilepsie

Pour atteindre notre objectif, nous sommes convaincus qu'une approche basée sur la valeur pour le patient en termes d'accès et de tarification est la méthode appropriée pour les patients, la société et l'entreprise. En 2018 et 2019, UCB a structuré ses activités de valeur et de prix pour s'aligner sur trois principes fondamentaux :

1. Améliorer la santé par le biais du développement et de l'adoption de médicaments qui créent de la valeur pour le patient.
2. Soutenir l'innovation en promouvant un retour financier durable pour UCB et respectueux du besoin en systèmes de santé durables.
3. Favoriser l'égalité dans les soins de santé en veillant à ce que chaque patient qui a besoin d'un médicament UCB y ait accès d'une manière viable et durable.

Nos actions menées à l'échelle mondiale en 2019 reflètent parfaitement ces principes, notamment au niveau de la tarification de nos nouveaux médicaments.

Pour fixer ses prix, UCB entend adopter une approche systématique basée sur la valeur en estimant la valeur créée pour les patients spécifiques et la société, ainsi que la valeur capturée dans les systèmes de santé. UCB cherche ainsi à accélérer son implication dans les contrats et partenariats basés sur la valeur, et a mis au point une offre innovante qui repose sur la valeur afin d'atteindre ses objectifs en termes d'accessibilité.

À cette fin, UCB est en train de lancer une nouvelle méthodologie, publiée par ISPOR, où la valeur unique pour le patient générée par nos solutions est à la base de notre stratégie de tarification du médicament en question. Notre but est d'ancrer notre stratégie de tarification sur l'amélioration de l'issue et de l'expérience des patients, ainsi que d'augmenter le nombre de patients qui peuvent en bénéficier. Cette approche définira les contours d'une stratégie de tarification internationale qui met l'accent sur la viabilité et la durabilité. Pour les futurs lancements de produits, nous allons par conséquent employer cet ensemble de principes, d'outils et de processus afin de consolider une méthodologie cohérente en termes d'accès et de tarification qui démontre la valeur que nous créons pour les patients. En 2019, cette approche a été mise en œuvre pour chaque médicament de notre pipeline à partir de la Phase 1, et a récemment été adoptée pour le lancement d'Evenity[®] dans l'Union européenne et de Nayzilam[®] aux États-Unis.

Ce que nous voulons, c'est optimiser l'accès aux patients tout en trouvant le juste équilibre entre accessibilité financière pour nos patients, innovation et développement durable. Par exemple, aux

États-Unis, l'augmentation nette des prix pratiqués par UCB (après remises) a suivi l'inflation de 2019. En gage de notre engagement envers l'accès aux médicaments, toutes les informations sur l'accessibilité des produits UCB aux États-Unis sont à la disposition des patients et de toutes les parties prenantes sur notre site internet.

UCB veut faire partie de la solution, en développant et en mettant en œuvre des options thérapeutiques innovantes et différenciées qui apportent une valeur concrète aux patients et contribuent à améliorer leur vie aujourd'hui et demain.

Pour les années à venir, nous allons veiller au respect de nos engagements envers les Objectifs de développement durable des Nations unies, en axant notre priorité tout particulièrement sur l'importance d'un accès abordable. Nous continuerons de collaborer avec nos parties prenantes clés afin de permettre à toutes les personnes atteintes de maladies graves qui ont besoin de nos solutions dans les pays où nous opérons d'y avoir accès, d'une manière viable à la fois pour les patients, pour les communautés, pour la société et pour UCB.

5 Fabrication et approvisionnement : connecter la science en matière de développement à l'expérience du patient

Fournir des médicaments sûrs et efficaces à nos patients : telle est notre priorité. Cela nécessite une collaboration intense dès le début du processus de découverte, qui se poursuit tout au long du développement et de la commercialisation. Afin de garantir une livraison fiable de nos solutions différenciées aux patients tout en veillant à notre impact environnemental, UCB a développé de solides capacités et des réseaux fiables dans le cadre de la production des petites molécules et des produits biologiques.



“ Nos collaborateurs chez UCB sont très innovants. UCB leur procure l'espace nécessaire pour donner le meilleur d'eux-mêmes et développer des médicaments qui répondent aux besoins des patients. L'innovation commence dès le début du processus de développement et se poursuit jusqu'à la livraison de la solution au patient.

Kirsten Lund-Jurgensen, Executive Vice President, Supply & Technology Solutions

Fabriquer des médicaments sûrs et fiables

Les capacités de développement et de fabrication d'UCB soutiennent notre portefeuille grandissant de produits commerciaux et notre pipeline.

La plupart de nos produits commercialisés sont de petites molécules de synthèse (c'est le cas de Keppra[®], Briviact[®] et Vimpat[®], par exemple). Cimzia[®] et Evenity[®] sont, quant à eux, des médicaments biologiques produits par une bactérie génétiquement modifiée (*E. coli*) et par des cellules de mammifères, respectivement.

Nos capacités de développement et de fabrication internes, combinées à notre réseau externe, couvrent le spectre complet des activités Chimie, Fabrication et Contrôles pour les petites et grandes molécules, du développement du procédé, des analyses, de la formulation, des dispositifs et du conditionnement, jusqu'aux phases précliniques, cliniques et commerciales du développement des substances médicamenteuses, en passant par la fabrication, le remplissage et la finition, l'assemblage des dispositifs et le conditionnement des produits médicamenteux. Ces activités sont réalisées sur nos sites de Braine-l'Alleud (Belgique), Slough (Royaume-Uni), Bulle (Suisse), Zhuhai (Chine) et Saitama (Japon), mais sont aussi confiées à des partenaires et des sous-traitants.

Actuellement, 75 % de nos activités de fabrication (pourcentage basé sur le coût) sont pris en charge par des sous-traitants de pointe à travers le monde. Notre objectif étant de préserver la qualité, la sécurité et la fiabilité de nos médicaments et candidats médicaments à travers notre réseau de partenaires, nous avons développé une forte gouvernance de notre réseau externe pour veiller sur les performances et les risques associés à l'approvisionnement en provenance de nos partenaires. En

outre, en décembre 2019, en prévision de notre portefeuille grandissant de produits biologiques commerciaux issus de cellules de mammifères, nous avons annoncé la construction d'un centre de production multiproduit innovant et durable sur notre site de Braine-l'Alleud (Wallonie, Belgique). Cette nouvelle usine biotechnologique contribuera à accélérer nos lancements de produits et à assurer l'approvisionnement à long terme de nos futurs médicaments actuellement en phase de développement clinique, en commençant par *bimekizumab*.



Younes, UCB

Soutenir la création de valeur pour les patients à long terme

Plusieurs initiatives conçues pour élargir nos capacités de fabrication sont en cours. Ces initiatives visent à optimiser notre réseau de fabrication, à augmenter son efficacité et/ou à atténuer les risques tout en continuant de garantir un approvisionnement fiable de nos produits dans le monde entier.

En 2019, nous avons poursuivi nos efforts d'innovation au sein de notre unité de fabrication continue en charge des produits sous forme posologique solide. Notre ambition est de lancer, produire et tester les futurs produits sous forme posologique solide de notre pipeline en temps réel. Ce programme permet à UCB de collaborer avec les consortiums du secteur et les autorités réglementaires du monde entier, notamment la FDA aux États-Unis, la PMDA au Japon et la NMPA en Chine. Il s'agit d'une étape importante pour renforcer notre présence croissante à l'international dans les domaines de la neurologie et de l'immunologie.

Chez UCB, nous faisons attention à notre impact environnemental, et ce à travers toutes nos activités. Cet intérêt est parfaitement reflété par notre approche novatrice en matière de conditionnement. En 2019, le flacon de 200 mg de poudre lyophilisée de Cimzia® a reçu le prix Eco-Design Award lors de l'événement français PHARMAPACK pour son emballage éco-conçu et adapté aux patients.

Approvisionner nos médicaments différenciés à travers le monde

Nous disposons de centres de distribution dans le monde entier qui se chargent de la distribution directe de la majorité de nos produits commerciaux et cliniques. Nous travaillons aussi avec des distributeurs tiers pour suppléer la distribution. À travers toute notre chaîne d'approvisionnement mondiale, nous assurons une supervision intégrale – de l'approvisionnement en matières premières à la livraison dans chaque pays desservi directement par UCB. Notre but est de développer un processus d'approvisionnement ultra-fiable. En 2019, 99 % des commandes de nos clients ont été expédiées à temps et livrées à la date convenue, soit un niveau d'approvisionnement parmi les meilleurs de l'industrie. Cette fiabilité de haut vol insufflé la confiance auprès des patients, des prestataires de soins et des partenaires commerciaux, et démontre clairement notre engagement à placer le patient au cœur de toutes nos activités.

En 2019, UCB a initié une transformation majeure au sein de sa chaîne d'approvisionnement de bout en bout, qui nous permettra de soutenir notre pipeline prometteur et d'obtenir de nouvelles approbations. Parallèlement, un programme ambitieux a été défini. Son objectif : garantir la satisfaction des consommateurs et la bonne exécution des lancements de nos nouveaux produits, et optimiser les coûts de la chaîne d'approvisionnement de bout en bout.

Conscientes que les livraisons de matériaux et de produits finis ont un impact significatif en CO₂, nos équipes ont lancé des initiatives pour réduire notre empreinte écologique. En passant

du fret aérien au fret maritime pour les expéditions intercontinentales, par exemple, nous avons réduit nos émissions de CO₂ de 38,5 % et contribué aux objectifs environnementaux globaux de la société visant à réduire nos émissions de 35 % à l'horizon 2030.

En 2019, notre organisation en charge de la chaîne de fabrication et d'approvisionnement est parvenue à mettre en œuvre le programme de sérialisation de l'Union européenne dans ses sites de conditionnement, chez ses fabricants tiers de produits finis et à travers toute sa chaîne de distribution. Résultat : UCB a été sélectionnée par la Commission

européenne et par la Fédération Européenne des Industries et Associations Pharmaceutiques pour illustrer la mise en œuvre réussie de la sérialisation au sein du marché européen. Depuis la mise en œuvre de ce programme de sérialisation, UCB n'a rencontré aucun problème de discontinuité dans l'approvisionnement.

UCB est déterminée à intégrer l'univers des technologies évoluées et développe actuellement une feuille de route visant à numériser sa chaîne d'approvisionnement, en accord avec les normes 4.0 de la chaîne d'approvisionnement.

6 Relations et partenariats avec nos parties prenantes pour créer une valeur durable pour le patient

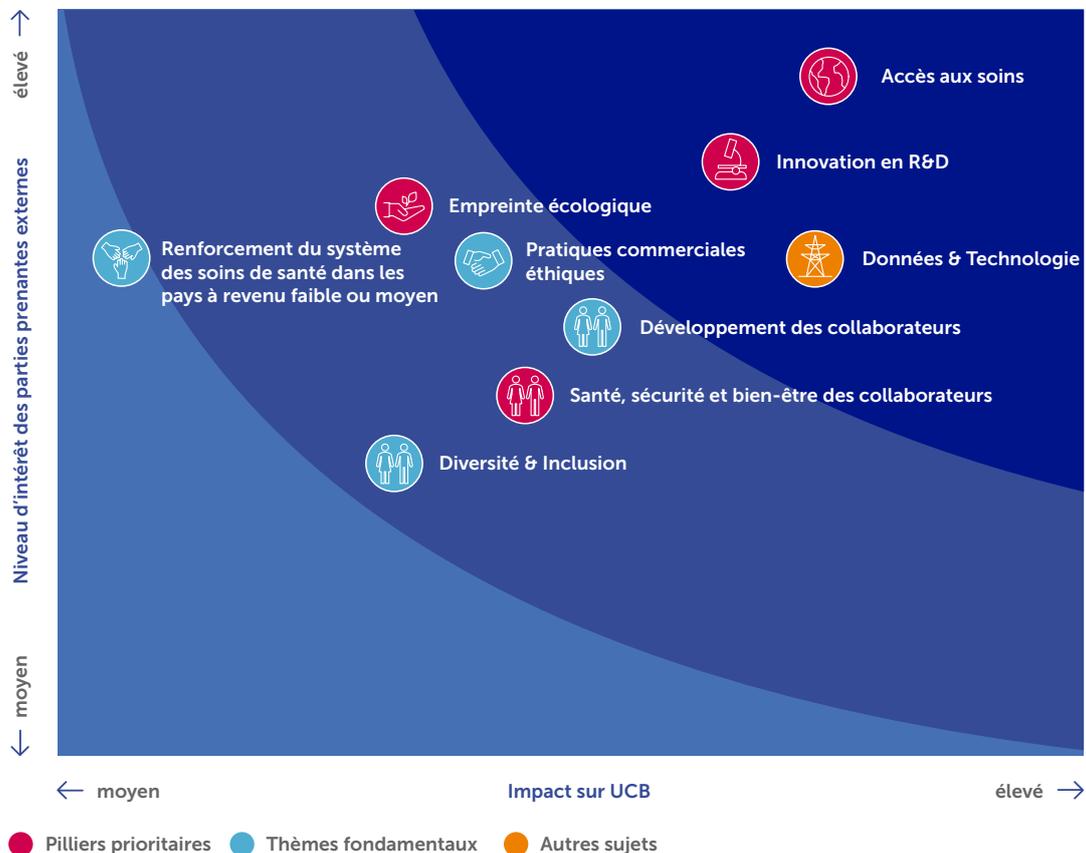
Notre évaluation des aspects matériels pour l'année 2019

Nous sommes très conscients des défis environnementaux et sociaux auxquels la société est confrontée aujourd'hui. Nous sommes convaincus que notre entreprise a un rôle à jouer en fournissant des solutions qui vont au-delà de notre contribution économique. Nous savons aussi que pour maximiser notre impact et contribuer à un avenir durable pour tous, nous devons nous concentrer sur les défis où notre expertise peut instaurer un changement significatif et positif. Cette année, nous avons consulté des parties prenantes clés ainsi que nos collaborateurs afin d'identifier la meilleure manière de maximiser notre contribution sociétale tout en garantissant le développement continu et fructueux de nos activités. L'évaluation des aspects matériels répond aux exigences de la Global Reporting Initiative (GRI).

Notre matrice de matérialité pour l'année 2019 identifie neuf sujets matériels, hiérarchisés en fonction de leur prévalence dans la réussite actuelle et future d'UCB, et en fonction du niveau d'intérêt exprimé par les parties prenantes externes. Bien que cette évaluation soit dans une large mesure identique aux précédentes, la richesse du dialogue instauré à travers les entrevues qualitatives menées a permis d'apporter plus de profondeur et de détail. Sur les neuf sujets de matérialité, UCB a identifié quatre piliers prioritaires et quatre sujets fondamentaux. Ces piliers prioritaires sont en accord avec notre raison d'être, notre ambition pour les patients et l'expertise d'UCB dans le domaine des soins de santé.

Un sujet supplémentaire – l'utilisation des nouvelles technologies et de l'analyse des données pour augmenter la création de valeur pour le patient et mesurer l'impact – a aussi été classé en haut de la liste pendant l'enquête. Ce sujet est traité dans notre processus de transformation commerciale numérique actuellement en cours.

Matrice de Matérialité d'UCB en matière de Durabilité



Nos piliers prioritaires sont les suivants :

Innovation en R&D

Innover pour créer des solutions différenciées apportant des résultats uniques capables d'aider des communautés de patients spécifiques à accomplir leurs objectifs de vie tout en leur offrant une expérience individuelle optimale.

Accès aux soins

Garantir l'accès aux solutions UCB à tous les patients qui ont besoin, d'une manière viable à la fois pour les patients, pour la société et pour UCB.

Santé, sécurité et bien-être des collaborateurs*

Permettre aux collaborateurs d'UCB de bénéficier d'un soutien exhaustif en termes de santé, de sécurité et de bien-être.

Empreinte écologique

Réduire notre empreinte écologique à travers toute notre chaîne de valeur.

Nous poursuivons nos efforts pour respecter et surveiller les quatre piliers fondamentaux suivants :

- **Développement personnel des collaborateurs** : offrir les meilleures opportunités aux collaborateurs UCB pour qu'ils puissent développer leurs connaissances et leurs compétences.
- **Diversité et inclusion** : encourager une culture d'intégration en accueillant des profils divers, en motivant nos collaborateurs et en tirant le meilleur parti de la diversité de pensée et d'expérience pour créer de la valeur pour les patients.
- **Pratiques commerciales éthiques** : promouvoir et adopter un comportement éthique à travers toute l'organisation.
- **Renforcement des systèmes de santé dans les pays à revenu faible et moyen** : contribuer à améliorer les infrastructures et services liés aux soins de santé dans les pays à revenu faible et moyen.

Nous sommes en train de définir des objectifs à long terme. Une fois par an, nous évaluerons notre performance par rapport à ces quatre piliers. Comme 2019 a été une année de transition – au cours de laquelle nous avons aligné nos collaborateurs, nos organisations et nos pratiques sur cette approche – nous continuons de rendre compte des mêmes indicateurs que 2018, en suivant le cadre GRI. Cela inclut déjà nos performances en matière d'innovation en R&D et d'empreinte écologique.

À l'avenir, nous continuerons également de rendre compte de nos initiatives pour mener nos activités de manière éthique et

responsable, et favoriser une organisation privilégiant l'inclusion et la diversité.

Notre méthodologie et processus d'évaluation des aspects matériels

Cette année, nous avons affiné notre processus *via* une analyse rigoureuse des données publiées sur les sujets de matérialité pertinents à notre secteur, couplée à des entrevues conduites avec des parties prenantes externes et nos collaborateurs.

La phase d'analyse de la littérature a été suivie par 45 entrevues qualitatives avec des collaborateurs UCB. Ce processus d'entrevue nous a permis de recueillir les retours des **membres de notre Comité Exécutif**, de **membres de notre direction** et de **jeunes collaborateurs** qui débutent leurs carrières. Nous avons aussi consulté 30 parties prenantes externes au sujet des questions qui les concernaient le plus. Parmi les personnes concernées figuraient des patients, des représentants d'organisations de patients, des conseillers et investisseurs, des représentants d'ONG et de fondations, ainsi que des membres d'établissements académiques, de gouvernements, d'administrations et d'organisations multilatérales.

Enfin, nous avons codifié toutes nos entrevues de manière qualitative. Cette codification se rapporte à l'identification de concepts, de thèmes et d'idées au travers des données recueillies, et établit des relations entre eux. Les sujets mis en évidence ont également été mis en corrélation avec la liste des principaux risques identifiés *via* le processus mis à jour de gestion des risques en 2019.

* Notre objectif étant de créer un environnement épanouissant, sain et sûr pour nos collaborateurs, nous avons intégré la sécurité aux côtés de la santé et du bien-être dans ce pilier prioritaire.

Pour affiner notre évaluation des sujets qui préoccupent nos parties prenantes externes, nous avons pris en compte trois sources supplémentaires dans notre analyse :

- [SASB Disclosure Topics for Biotechnology and Pharmaceuticals Industries](#) ;
- [GRI Topics of Stakeholder Concern for Pharmaceuticals, Biotechnology and Life Sciences Industry](#) ;
- [World Economic Forum's Global Risks Report](#).

Ce processus a abouti au développement de la matrice de matérialité 2019 d'UCB, approuvée par le [Comité Exécutif d'UCB](#) en juillet 2019 et par le [Conseil d'Administration d'UCB](#) en octobre 2019.

Durant l'été 2019, 150 de nos collaborateurs en Allemagne, en Belgique, en Chine, aux États-Unis, au Japon, au Mexique et au Royaume-Uni ont participé à une approche de « pensée créatrice » destinée à identifier des solutions concrètes

susceptibles d'être mises en œuvre dans nos sujets prioritaires. Cette initiative précoce a déjà permis l'élaboration de plans concrets pour faire écho à nos quatre piliers prioritaires.

Relations avec les associations professionnelles

Selon nous, la lutte contre la maladie ne peut se gagner seule. C'est pourquoi nous cherchons à nouer des liens avec nos pairs pour maximiser notre impact.

Nous sommes fiers d'annoncer qu'en juin 2019, Jean-Christophe Tellier, CEO d'UCB, a été nommé Président de la Fédération Européenne des Industries et Associations Pharmaceutiques (EFPIA). Cette présidence est une excellente opportunité de créer des liens avec toutes les parties prenantes et de dresser une vision partagée de la « connexion entre les acteurs des soins de santé ».



UCB est membre d'autres associations professionnelles internationales, dont la [Pharmaceutical Research and Manufacturers of America](#) aux États-Unis (dont Jean-Christophe Tellier, CEO, fait partie du Conseil d'Administration), la [Biotechnology Innovation Organization](#) (dont Charl van Zyl, Executive Vice President, fait partie du Conseil d'Administration), le [R&D-based Pharmaceutical Association Committee](#) (RDPAC, Chine), la [Japan Pharmaceutical Manufacturers Association](#) (JPMA, Japon), et l'[International Federation of Pharmaceutical Manufacturers and Associations](#) (IFPMA). UCB est également membre de plusieurs communautés au niveau local, dont des chambres de commerce, des associations d'acteurs des soins de santé et

d'initiatives au profit du développement durable. En tant que société belge, UCB fait partie du Conseil d'Administration de plusieurs associations et organisations professionnelles, dont l'institut Walloon Excellence in Life Sciences and Biotechnology ([WelBio](#)), dont Jean-Christophe Tellier est un membre actif. Par ailleurs, avec [Access Accelerated](#), nous contribuons à la réalisation de l'ODD de l'ONU visant à réduire les décès prématurés dus aux maladies non transmissibles d'ici 2030.

UCB fait aussi partie de plusieurs associations internationales et régionales qui rassemblent des parties prenantes du secteur des soins de santé afin qu'elles puissent collaborer sur des sujets clés qui influent sur notre industrie.



UCB fait partie de la plateforme « The Shift » et collabore à la création de modèles commerciaux durables



UCB est l'une des 19 entreprises qui œuvrent pour proposer de nouveaux médicaments efficaces, performants et de haute qualité



Nous collaborons avec TAPA afin de garantir l'intégrité des produits et la transparence à travers toute la chaîne d'approvisionnement



**PATIENT FOCUSED
MEDICINES DEVELOPMENT**

UCB a rejoint le programme PFMD dans sa quête visant à définir l'avenir des soins de santé conjointement avec les patients

Mise en place de partenariats pour réaliser notre ambition pour les patients

En évoluant vers sa phase « Accélération et Expansion », UCB a renouvelé son engagement envers la création de partenariats, qui représente un facteur essentiel de notre succès durable ; une volonté qui s'inscrit dans l'un des deux engagements que nous avons pris envers les Objectifs de développement durable des Nations unies, Partenariats pour la réalisation des objectifs (ODD n° 17).

Aujourd'hui, notre approche commune et connectée de l'innovation par le biais des partenariats s'applique de A à Z, de la découverte à la commercialisation du produit, en passant par le développement :

- identifier des nouvelles cibles, accéder à l'innovation et aux plateformes, et acquérir des nouvelles technologies (par exemple : Q-State, Verily) ;
- rechercher et développer des traitements novateurs, de la phase de développement précoce au lancement, comme nous l'avons fait avec Amgen, Biogen et Sanofi ;

- commercialiser et fournir les produits aux patients, comme nous l'avons démontré cette année avec notre partenariat avec CinKate ;
- contribuer à relever les défis de santé publique, en particulier dans les domaines où il subsiste des besoins médicaux non satisfaits – nous participons aux projets Aetionomy et Innovative Medicines Initiative (IMI) ;
- optimiser notre capacité à offrir des solutions aux patients – Ce rapport mentionne à plusieurs reprises l'importance des partenariats dans le cadre de la fabrication et de l'approvisionnement.

Grâce à plusieurs partenariats solides et de longue date, notamment avec Amgen pour Evenity[®], UCB est parvenue à renforcer, affiner et développer son expertise en matière de partenariats, pour offrir des solutions innovantes et uniques aux patients et les aider à profiter au mieux de la vie.



Lise & Louca, UCB



2

Nos collaborateurs

Dans le monde extrêmement complexe dans lequel nous vivons, la collaboration, la détermination et un dialogue ouvert et transparent sont indispensables pour réussir. Ainsi, la capacité d'UCB de créer de la valeur pour les patients d'aujourd'hui et de demain dépend des efforts collaboratifs de nos 7 606 collaborateurs³³ répartis dans le monde entier. Par ailleurs, offrir des solutions différenciées à tous les patients qui en ont besoin requiert un véritable sens de la responsabilité et du leadership.



“ Nous devons nous demander comment apporter toujours plus de valeur aux patients.

Jean-Luc Fleurial, Executive Vice President & Chief Human Resources Officer

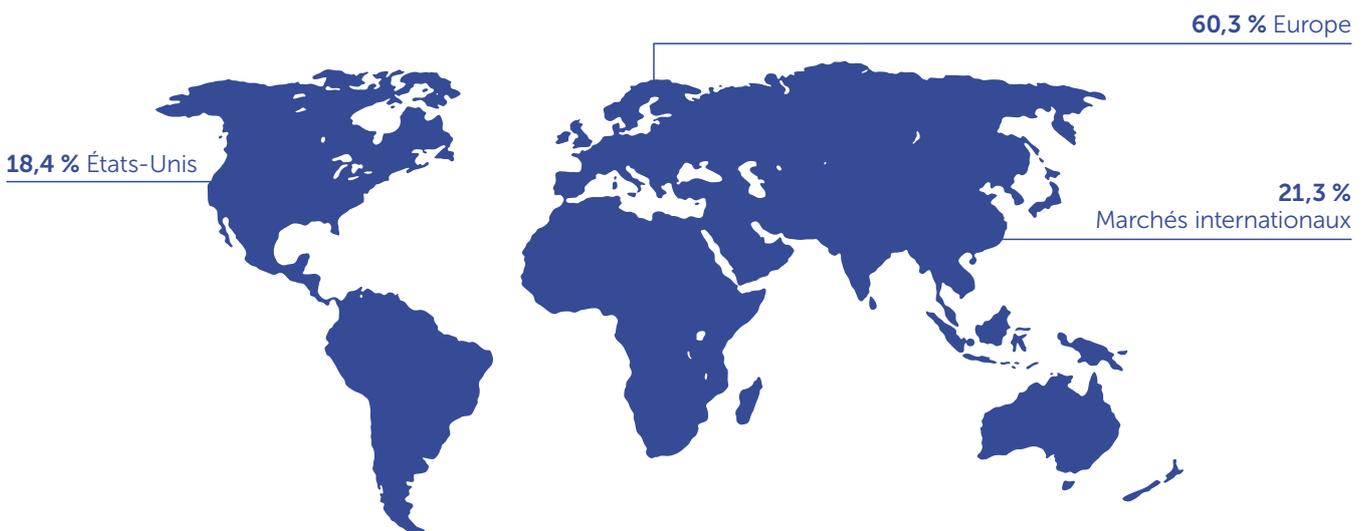


[Visionner la vidéo dans la version en ligne du rapport](#)

UCB est présente dans trois grandes régions (l'Europe, les États-Unis et les marchés internationaux) et 40 % de nos

collaborateurs travaillent dans nos filiales implantées hors d'Europe.

COLLABORATEURS par région



1 Un modèle organisationnel renforcé

En 2019, nous sommes entrés dans une nouvelle phase de notre plan stratégique : la phase « Accélération et Expansion ». Lors de cette nouvelle phase, nous allons faire face à des changements internes et externes, et devons notamment nous préparer à apporter de nouvelles solutions issues de notre pipeline aux patients et nous adapter aux avancées technologiques réalisées dans le domaine de l'intelligence artificielle, le tout dans un monde confronté à des défis allant des inégalités croissantes au changement climatique. C'est pourquoi UCB ne cesse d'évoluer.

Pendant l'été 2019, nous avons jeté les bases d'une mise en œuvre plus approfondie de notre Stratégie de Valeur pour le Patient, aboutissant à un modèle organisationnel qui repose désormais sur cinq **domaines d'activité de Valeur pour le Patient** (PV Early Solutions, PV Development Solutions, PV Immunology Solutions, PV Neurology Solutions et PV Supply & Technology Solutions) et trois fonctions de soutien (PV Corporate Development & Finance, PV Legal & Risk, PV Talent

& Company Reputation). Enfin, les départements rendent directement compte au CEO, y compris l'équipe Sustainability et l'équipe Internal Audit. Ce nouveau modèle organisationnel vise à favoriser la collaboration, à renforcer notre agilité et à augmenter notre efficacité dans l'accomplissement de nos buts. Il devrait en outre accroître notre capacité à innover et à nous adapter rapidement à un monde de plus en plus complexe et volatile.

Modèle organisationnel



2 Nos collaborateurs dynamiques

Notre culture d'entreprise encourage chacun d'entre nous à être responsable et à créer de la valeur pour les patients en se focalisant sur les résultats et l'impact que nous voulons pour eux. Pour atteindre cet objectif, nous devons veiller à rester focalisés sur la création de valeur et d'impact dans tout ce que nous faisons, tout en accentuant notre capacité à repousser les limites de l'innovation.

Le sens du leadership est l'une de nos priorités et fait partie intégrante de notre culture d'entreprise. Tous les dirigeants d'UCB ont embarqué dans un programme de leadership destiné à consolider une culture axée sur l'innovation, l'apprentissage et la création de valeur pour les patients. Un changement culturel qui a des répercussions sur nos politiques de recrutement, de formation, de développement et de fidélisation.



“ UCB m'a donné l'opportunité de rencontrer de nouvelles personnes et d'appréhender de nouvelles cultures. Grâce à cette opportunité, j'évolue non seulement en tant que collaboratrice, mais aussi en tant que personne.

Sofia, UCB

Notre procédure de recrutement

Notre procédure de recrutement des talents reflète les politiques d'UCB visant à offrir des opportunités d'emploi égales et éthiques. Nous sommes convaincus que, avec une main-d'œuvre diversifiée et bien proportionnée, nous pouvons mieux comprendre et satisfaire les besoins de nos patients et de nos parties prenantes.

Au cours de l'année 2019, UCB a transformé son programme de recrutement en une approche intégrée qui s'applique aussi bien aux collaborateurs avec un contrat à durée indéterminée qu'aux sous-traitants. Cela nous a permis d'introduire de nouvelles compétences et aptitudes avec plus d'agilité. Aujourd'hui, 7 160 collaborateurs ont un contrat à durée indéterminée, ce qui représente 94 % des effectifs d'UCB.

Type de contrat par région

Contrat temporaire Europe

101

Contrat temporaire marchés internationaux

345

Contrat temporaire États-Unis

0

Contrat permanent Europe

4 482

Contrat permanent marchés internationaux

1 275

Contrat permanent États-Unis

1 403

Notre processus de formation et de développement personnalisé

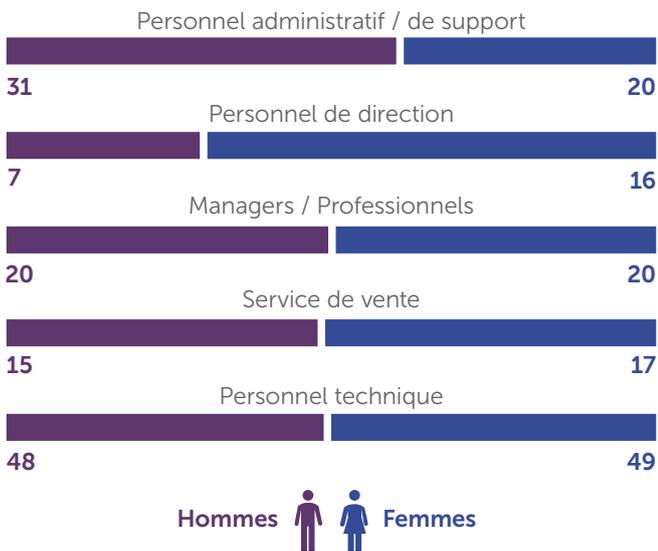
Nous opérons dans un monde dynamique, caractérisé par l'apparition de nouvelles technologies qui ne cessent d'évoluer. Au vu de ce contexte, il est important pour nous d'encourager nos collaborateurs à être plus flexibles afin qu'ils puissent s'adapter aux changements de la société et de l'écosystème des soins de santé, aux nouvelles technologies et aux nouveaux traitements. Pour cela, nous sommes occupés à améliorer nos processus de développement en vue de ces changements, en

favorisant l'autonomisation de nos collaborateurs pour qu'ils puissent évoluer au même rythme que les besoins et tendances du marché. En 2019, 94,3 % de nos collaborateurs ont bénéficié d'entretiens périodiques d'évaluation.

Nous proposons des programmes soutenant le développement personnel et l'évaluation des compétences personnelles et collectives, dont des programmes de développement techniques et de formation au leadership, ainsi que des séances individuelles de coaching et de mentorat. En 2019, 76,4 % de nos collaborateurs ont bénéficié d'entretiens périodiques d'évolution de carrière³⁴.

En 2019, UCB a investi plus de € 10 millions dans des programmes de formation, du nouveau contenu, des technologies et des services afin de respecter son engagement de développer ses talents et de favoriser un développement personnalisé. En moyenne, les collaborateurs d'UCB ont suivi 20,92 heures de formation dans plusieurs domaines très variés. Ces formations sont axées sur le développement de compétences professionnelles, techniques et de leadership.

Nombre moyen d'heures de formation



Zoom sur...

Le programme Mentoring up

Le programme Mentoring up est une nouvelle approche d'apprentissage innovante qui vise à développer un sens aigu des affaires et à vivre en accord avec les principes de la Stratégie de Valeur pour le Patient. Ce projet pilote a été lancé par 20 collaborateurs allemands et issus de notre communauté Youngsters en Belgique. Les cadres dirigeants ont hâte de tirer des enseignements de leurs jeunes collègues, afin d'élargir leurs compétences, d'améliorer leur manière de travailler, de soutenir la collaboration intergénérationnelle et de trouver des solutions créatives ensemble.

[Visionner la vidéo dans la version en ligne du rapport](#)

Commentaires et retours des collaborateurs

Chez UCB, nous encourageons une culture de dialogue axée sur l'ouverture et le retour d'expérience. Les collaborateurs ont ainsi la possibilité de partager leur perception de la culture d'entreprise, de la stratégie et des méthodes de travail en participant à l'enquête « UCB Voices » qui s'adresse à tous les collaborateurs dans le monde, ou aux brèves « prises de température » (« UCB Pulse ») centrées sur l'engagement des collaborateurs.

Cette année, deux enquêtes « UCB Pulse » ont révélé que les collaborateurs restent très engagés, avec un score de 76 % (lors de la dernière édition au mois de novembre). Leurs principaux moteurs de stimulation reposent sur la fierté de travailler chez UCB et le sentiment d'accomplissement personnel. Leur niveau de confiance exceptionnellement élevé en l'avenir reflète une grande confiance en notre Stratégie de Valeur pour le Patient.



76 % déclarent un profond engagement

L'engagement des collaborateurs UCB reste élevé et réside principalement dans la fierté de travailler chez UCB et le sentiment d'accomplissement.



85 % ont confiance en l'avenir

La confiance en l'avenir est considérable malgré l'incertitude. Par ailleurs, la clarté est primordiale pour les collaborateurs d'UCB car elle les encourage à faire de leur mieux.

Par souci de transparence, nous communiquons les résultats des enquêtes à tous les collaborateurs afin de favoriser le dialogue et le débat autour des éventuels points à améliorer.

En marge des résultats de ces enquêtes, notre détermination sans faille et le partage de notre vision avec nos collaborateurs ont été reconnus et soulignés par le monde extérieur.

La campagne réalisée en 2019 et intitulée « Patients at the Heart » en est un parfait exemple. Dans le cadre de cette campagne, nos collaborateurs ont été mis à l'honneur à travers des témoignages qui ont permis de faire part aux principales parties prenantes des moteurs de notre engagement envers nos patients et de motiver nos collaborateurs en interne.

3 Vers une organisation inclusive et diverse

La population de patients que nous desservons est diverse, tout comme les communautés au sein desquelles nous opérons. Bien que nous nous soyons historiquement beaucoup appuyés sur l'expertise de l'industrie pharmaceutique, nous admettons qu'il est important de remettre en question nos idées reçues en ouvrant la voie à d'autres perspectives afin de renforcer notre leadership transversal et d'élargir nos expériences culturelles.

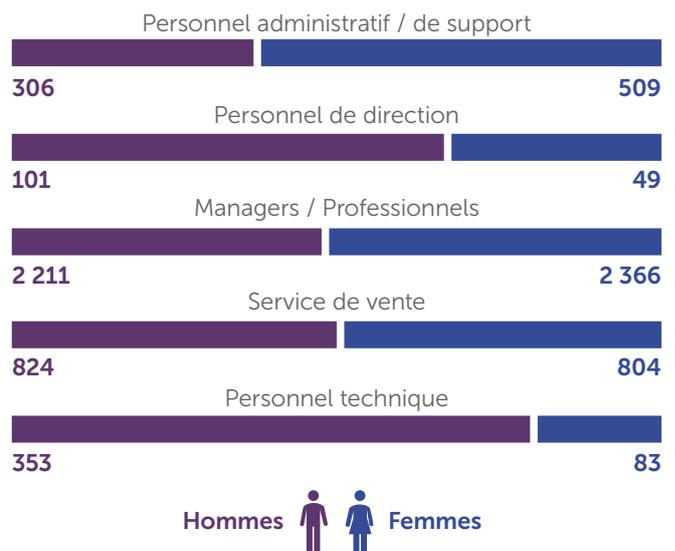
Chez UCB, la diversité est définie comme une richesse collective résultant du parcours unique et des expériences personnelles et culturelles de chacun. Quant à l'inclusion, elle se caractérise par le respect des différences individuelles et l'acceptation des atouts qu'elles représentent. Chez UCB, la culture inclusive est synonyme d'une intégration complète et réussie pour tous.

Tout au long de l'année, UCB n'a cessé de renforcer son ambition de diversité et d'inclusion de différentes manières :

- En 2018, le département Talent and Company Reputation a initié un programme de sensibilisation visant à réduire les préjugés inconscients lors de la prise de décisions, et plus particulièrement lors du recrutement, de la fidélisation et de la promotion des talents. En 2019, le modèle a été déployé dans les départements et les équipes à l'aube de moments critiques, comme la révision organisationnelle des talents et d'autres discussions essentielles. Nous avons entamé un périple d'apprentissage mixte sur les préjugés inconscients et les habitudes d'inclusion, qui est axé sur la dynamique de groupe et se répercutera à tous les niveaux de l'organisation.
- Le département Talent and Company Reputation s'est engagé à intégrer une forte empreinte de diversité et d'inclusion dans tous les processus liés aux talents, du recrutement à la gestion des talents, en passant par le système de récompenses. En 2019, nous avons réalisé des avancées considérables dans les processus de recrutement des talents. Cette révision des processus se poursuivra en 2020 et mènera à la mise en œuvre de stratégies d'atténuation des préjugés inconscients destinées à maximiser la diversité et l'inclusion tout au long des processus de recrutement des talents.
- UCB contrôle et applique des mesures de promotion de la diversité des genres à tous les niveaux. Bien que l'équilibre entre hommes et femmes au sein de l'entreprise soit respecté (50/50), UCB poursuit ses efforts visant à promouvoir les perspectives professionnelles des femmes

au niveau exécutif, ce qui a abouti à une augmentation de la représentation des femmes au niveau exécutif de 22 % en 2012 à 33 % en 2019. Nous restons déterminés à garantir l'égalité des chances pour les postes à pourvoir.

Catégories de personnel par genre



Dans les pays employant plus de 150 personnes, à savoir l'Allemagne, la Chine, les États-Unis, le Japon, le Mexique, le Royaume-Uni et la Suisse, 85 % des membres des équipes de direction sont originaires du pays concerné (contre 70 % en 2018), dont 43 % de femmes et 57 % d'hommes.³⁵

UCB reconnaît également les risques liés au harcèlement et à la discrimination parmi ses collaborateurs, et continue d'œuvrer en faveur d'une culture inclusive et respectueuse de tous, notamment en encourageant les collaborateurs à s'exprimer en cas de harcèlement ou de discrimination, de quelque forme que ce soit. En 2019, UCB a ainsi reçu 18 plaintes internes liées au harcèlement au travail. Chaque plainte a fait l'objet d'une enquête. Quatre se sont avérées fondées et une est encore en cours d'investigation. Les plaintes fondées ont donné lieu à des mesures disciplinaires, avec entre autres le licenciement d'un collaborateur incriminé.

À l'écoute des communautés de collaborateurs

Via les Employee Resource Groups (ERG), UCB donne l'occasion aux communautés de collaborateurs d'aborder des sujets spécifiques liés au genre, à l'âge et aux minorités et leur garantit une diversité et une inclusion optimales au sein des effectifs d'UCB.

“ Chez UCB, nous avons conscience que la diversité et l'inclusion constituent des moteurs fondamentaux de la Stratégie de Valeur pour le Patient, mais que cela ne suffit pas. Chaque collaborateur doit respecter les principes de diversité et d'inclusion de manière consciente, attentive et responsable, en tout temps et tout lieu. La diversité et l'inclusion doivent nous servir de filtre pour nos pensées, comportements, actions et réactions. Ne pas y être attentif n'est pas envisageable et ne pourra que nous empêcher de réaliser notre ambition pour les patients.

Duane, UCB

En 2019, le programme Women in Leadership (WIL) d'UCB a fait plusieurs pas en avant dans sa mission de créer des expériences transformatrices visant à autonomiser chaque femme afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs personnels

et maximiser l'impact d'UCB sur la société. Nous avons, par exemple, organisé une réunion de l'équipe centrale afin d'affiner les objectifs et éléments livrables nécessaires pour mener à bien notre mission. Cette réunion s'est tenue en conjonction avec le parrainage stratégique d'UCB de la conférence Women Deliver 2019, l'une des plus grandes conférences au monde sur l'égalité des genres. À présent, UCB compte des groupes locaux WIL affiliés en Belgique, au Brésil, en Chine, au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Tous synchronisent leurs efforts pour soutenir les ambitions et objectifs de WIL à l'international.



“ Des personnes incroyables avec des origines et des expériences différentes mais qui partagent un objectif commun : créer de l'impact pour UCB.

Justyna, UCB

La **communauté Youngsters** est un groupe de collaborateurs enthousiastes et engagés qui organisent différentes activités en vue de partager leurs expériences et de nouer des contacts au sein de l'entreprise. Elle organise notamment des déjeuners et des sessions d'apprentissage avec les cadres dirigeants. En 2019, un formidable projet a par ailleurs vu le jour : le programme de mentorat Mentoring up. Ce projet, élaboré par la communauté Youngsters, a pour but d'instaurer un dialogue intergénérationnel à travers toute l'organisation sur des sujets précis allant de la mentalité numérique aux nouvelles méthodes de travail dans un monde connecté.



“ Nos Youngsters constituent une fantastique source propice aux idées nouvelles et à la réflexion. En outre, ils peuvent nous apprendre à nous servir de la technologie de manière naturelle et à collaborer virtuellement et physiquement selon une approche inclusive.

Detlef Thielgen, Executive Vice President, Chief Financial Officer & Corporate Development

Le **réseau LGBTQ+** est un groupe formé récemment visant à garantir un environnement ouvert, inclusif et sûr à la communauté LGBTQ+ et ses alliés au sein d'UCB, où chacun est mis sur un pied d'égalité et se sent valorisé, quelle que soit son orientation sexuelle ou son identité de genre. Sous l'impulsion de ce réseau, UCB a rejoint pour la première fois en 2019 la Proud Science Alliance (PSA), un collectif britannique de réseaux LGBTQ+ propres aux secteurs des soins de santé et des sciences de la vie, lors du défilé Pride Parade qui s'est tenu à Londres.

Des comités ont été formés sous le parrainage de cadres dirigeants de différents secteurs d'activités afin de favoriser la constitution d'un environnement inclusif et de soutenir les initiatives de diversité et d'inclusion à l'échelle locale. Cette année, les États-Unis, l'Irlande et le Royaume-Uni ont porté une attention particulière à la diversité et à l'inclusion. Un cabinet de conseil spécialisé en Irlande et au Royaume-Uni a mené une étude d'inclusion en 2019. Cette première évaluation de l'inclusion au sein d'UCB devrait permettre d'élaborer des stratégies locales en matière de diversité et d'inclusion à l'avenir.

“ Il est primordial de créer une culture d'inclusion. UCB aspire à offrir un environnement permettant à tous nos collaborateurs d'évoluer et d'exprimer leur plein potentiel tout en menant leur vie comme ils le souhaitent. Il est important que chacun se sente libre d'être lui-même au travail.

Michele, UCB

Pour de plus amples informations sur la diversité des collaborateurs au sein d'UCB, se reporter à la section [Données sur nos collaborateurs](#).

4 Offrir un soutien en matière de santé et de bien-être et promouvoir des comportements sûrs

Le dévouement et la détermination de nos collaborateurs contribuent à la création de valeur pour nos patients et parties prenantes. Ces deux dernières années, nous avons pris davantage de mesures pour créer un environnement de travail épanouissant, sain et sûr pour tous les collaborateurs d'UCB.

Santé et bien-être

Les initiatives en matière de santé et de bien-être des collaborateurs mises en place sur les différents sites incluent des campagnes de dépistage et de sensibilisation au burn-out, une gamme d'aliments sains, des régimes de travail souples, des programmes de soutien aux collaborateurs et des avantages sociaux tels qu'une assurance santé.

Nous avons par ailleurs lancé des plateformes numériques à partir desquelles nos collaborateurs peuvent accéder aux connaissances, aux outils et à l'assistance dont ils ont besoin pour adopter des habitudes saines. Aux États-Unis, « Virgin Pulse » a ainsi vu le jour en 2017. C'est au tour aujourd'hui de « Pulso-Balance tool », qui a été lancé cette année en Belgique. Plusieurs pays ont aussi créé un réseau de défense du bien-être, organisé des séminaires sur la santé et développé des programmes à l'attention des cadres dirigeants pour qu'ils encouragent la santé et le bien-être. En 2019, nos collaborateurs des quatre coins du globe ont exploité les plateformes existantes pour compter leurs pas et promouvoir la sensibilisation à l'ostéoporose tout en restant actif.

Nos collaborateurs bénéficient des programmes Employee Assistance Programs (EAP), qui fournissent une aide

psychologique ainsi qu'un soutien mental, physique et social. En outre, nous avons pris des mesures supplémentaires pour inclure des programmes de soins préventifs dans nos plans de santé.

Santé et sécurité au travail

En raison de la nature inhérente de tout programme en milieu industriel (par exemple, erreurs humaines ou de non-conformité malgré des mesures de sécurité rigoureuses), il existe un risque potentiel de mettre en danger les collaborateurs, les ressources ou la population en général (le voisinage), susceptible d'entraîner la mort et/ou une exposition légale et réglementaire accrue, et de nuire à la réputation d'UCB.

Bien que les installations et les équipements de haute technologie soient, de par leur conception, de plus en plus sûrs et fiables, et que les systèmes et procédures de gestion en matière de santé et de sécurité soient appliqués, nous encourageons activement l'adoption d'un comportement responsable. Sur nos sites industriels de Bulle (Suisse), Saitama (Japon), Slough (Royaume-Uni) et Zhuhai (Chine), ces systèmes sont certifiés OHSAS 18001 ou ISO 45001. Le résultat visé est une sensibilisation accrue à la sécurité et une réduction du nombre et de la gravité des accidents potentiels impliquant des collaborateurs UCB ou d'autres parties prenantes présentes sur ou vivant à proximité des installations UCB.

Nos politiques et processus de santé et de sécurité au travail incluent les points suivants :



- La mise en œuvre de systèmes de gestion certifiés de la santé et de la sécurité (OHSAS 18001 ou ISO 45001) sur 80 % de nos sites industriels, afin de gérer les risques de manière appropriée.



- La définition, au niveau du groupe, de conditions minimales de santé et de sécurité concernant les activités opérationnelles et d'ingénierie afin d'assurer une harmonisation des règles à travers tous les sites.



- Des exercices périodiques de simulation de situations d'urgence, impliquant des équipes d'intervention externes, pour garantir que notre programme de santé et de sécurité est prêt et adéquat.



- Des inspections, vérifications et consultations internes et externes régulières des sites UCB et des principaux sous-traitants, débouchant sur la prise de mesures appropriées, si nécessaire, à travers toute la chaîne de valeur.



Adrien, UCB

En 2019, UCB a intensifié sa campagne « Accident Alert ». Le but de cette campagne est d'identifier, d'analyser et de signaler les événements susceptibles de bouleverser la vie des personnes impliquées.

Les normes opérationnelles et d'ingénierie liées à plusieurs activités à haut risque ont été minutieusement révisées et renforcées en vue d'élaborer une formation approfondie et systématique qui sera dispensée à tous les niveaux concernés de l'organisation en 2020. Ces activités incluent notamment le travail en hauteur, l'exposition à des énergies dangereuses, l'accès à des espaces confinés, la maintenance mécanique de charges lourdes et le stockage et la manipulation de produits chimiques.

La journée mondiale UCB de la sécurité, fêtée le 5 septembre dernier, a été l'occasion rêvée de rappeler les règles sécuritaires élémentaires à l'ensemble des équipes opérationnelles.

Les cinq règles d'or en matière de sécurité



Je reste vigilant face aux pratiques et situations dangereuses et je prends des mesures pour y remédier.



Je suis ouvert à tout retour d'information et je prends les mesures appropriées. Je signale toutes les blessures, tous les incidents et tous les quasi-accidents.



Je m'assure que j'ai reçu des instructions et une formation HSE adéquates pour effectuer mon travail.



J'utilise toujours les équipements de protection collectifs et individuels requis.



Je respecte toutes les règles HSE et j'utilise les protections installées.

Étapes suivantes :

- mise en place d'un programme « Safety Beyond Zero » au niveau mondial visant à renforcer la prise de conscience et la responsabilisation en matière de santé et de sécurité dans les pôles opérationnels d'UCB ;
- évaluation de la maturité culturelle des programmes de santé et de sécurité sur tous les sites industriels ;
- lancement de programmes de sécurité comportementale sur tous les sites industriels (en s'appuyant sur les campagnes susmentionnées).

En termes de performance, le taux d'incidents avec arrêt de travail (GRI-G4 LA06) en 2019 s'est élevé à 2,61 incidents ayant entraîné plus d'une journée d'absence par million d'heures réalisées³⁶. Le taux de gravité des incidents avec arrêt de travail (GRI-G4 LA06) s'est quant à lui établi à 0,024 jour d'arrêt pour 1 000 heures travaillées.

En 2019 (et pour la sixième année consécutive), aucun accident mortel n'est survenu à la suite d'un accident de travail. UCB ne compte pas d'opérations pour lesquelles les travailleurs sont exposés à un risque élevé de développer des maladies professionnelles.



Dr. Li, médecin de village en Chine



3

Nos communautés et environnement

Chez UCB, nous sommes déterminés à jouer un rôle actif auprès de nos communautés locales et à soutenir nos patients, quel que soit le pays dans lequel ils vivent. Il est possible de faire plus pour aider les populations vivant dans des pays à revenu faible ou moyen. Nous en sommes conscients et c'est pour cela que nous avons pris des mesures concrètes pour améliorer la prise en charge de l'épilepsie en Afrique et en Asie.

Par ailleurs, nous comprenons que la santé de la personne humaine, qui est notre raison d'être, est intrinsèquement liée à la santé de notre planète. Nous agissons de ce fait en vue de réduire notre empreinte écologique à travers toute notre chaîne de valeur.

1 Collaborer avec les communautés locales

En 2019, UCB s'est investie dans plusieurs activités sous l'impulsion de nos collaborateurs du monde entier et a parrainé des fondations et organisations cherchant à venir en aide à leurs communautés.

À l'échelle mondiale

En 2019, UCB a parrainé, à elle seule, un programme de recherche international pluripathologique et mené par l'Economist Intelligence Unit (EIU). Cette initiative, qui visait à mettre en lumière le rôle de la valeur pour le patient dans les soins de santé, a abouti à plusieurs publications et événements. En février, l'EIU a notamment publié un rapport intitulé « Creating Healthy Partnerships : The Role of Patient Value and Patient-Centred Care in Health Systems », qui explore les principaux facteurs que certains pays à revenu moyen ou élevé devraient prendre en considération pour mieux intégrer les soins axés sur le patient ; un concept évolutif et stimulant pour les systèmes de santé surchargés, traditionnellement paternalistes et centrés sur les prestataires. En février, Jean-Christophe Tellier, CEO d'UCB, a participé à un événement organisé à Bruxelles et réunissant diverses parties prenantes, au cours duquel l'EIU a publié le rapport *Creating Healthy Partnerships* ainsi qu'une « carte d'évaluation » des politiques de santé appliquées dans les pays étudiés et les conclusions d'une enquête internationale menée auprès d'organisations de patients. Une initiative de suivi de l'EIU, axée sur le Japon et également parrainée exclusivement par UCB, a quant à elle abordé les droits des femmes dans les soins de santé (« Women's Rights in Healthcare ») et rassemblé plusieurs parties prenantes lors d'un événement organisé par l'EIU qui s'est tenu en décembre à l'ambassade de Belgique à Tokyo.

États-Unis

UCB s'engage à soutenir l'éducation dans les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM) via des activités ciblées organisées au sein de nos communautés locales aux États-Unis, afin de former la prochaine génération de scientifiques qui consacreront leur carrière à trouver des solutions pour les patients.

Ces activités visent, d'une part, à encourager les jeunes enfants à apprendre et participer au développement des solutions du futur et, d'autre part, à soutenir des programmes éducatifs et de bourses d'étude dans l'enseignement supérieur.

Parmi les nombreux événements menés à Atlanta, UCB a notamment apporté son soutien à l'Atlanta Science Festival où les étudiants ont été amenés à se mettre dans la peau de patients atteints d'ostéoporose et de fractures causées par la fragilité osseuse, afin de mieux comprendre cette maladie, un domaine dans lequel nous souhaitons éveiller la conscience collective mondiale et faire une réelle différence.

Dans l'État de Caroline du Nord, des collaborateurs UCB se sont portés volontaires pour participer à des activités visant à impliquer les jeunes et les encourager à trouver des solutions à nos problèmes communs. Ils ont notamment participé au festival SciFest organisé par l'association « STEM in the Park » pour résoudre des défis du monde réel par la pensée créatrice et l'idéation. Nous avons par ailleurs soutenu le STEMposium, dont l'objectif vise à dynamiser les enseignants du primaire et du secondaire.

Europe et Belgique

UCB soutient plusieurs organisations et fondations qui contribuent à dynamiser les penseurs de demain. Parmi elles, la Fondation Médicale Reine Elisabeth (FMRE), à qui nous décernons le Prix UCB, d'une valeur de € 100 000 sur trois ans, des équipes de recherche nationales qui cherchent à mieux comprendre le fonctionnement du système nerveux, et l'École B19, que nous soutenons via un parrainage de trois ans visant à créer des emplois en Belgique, en particulier dans le domaine de la transformation numérique pour les plus de 18 ans. UCB fait également un don annuel à la Fondation Reine Paola, qui promeut l'intégration et la formation des jeunes en favorisant l'intégration des enfants socialement défavorisés, en encourageant et récompensant les éducateurs et en soutenant les projets présentés par des élèves. Par ailleurs, UCB parraine l'association Baluchon Alzheimer dont l'objectif consiste à changer les mentalités à l'égard du handicap et des enfants vivant en-dessous du seuil de pauvreté. Dans sa campagne annuelle, CAP48 met en exergue les difficultés d'intégration que les personnes en situation de handicap et les jeunes rencontrent quotidiennement. En 2019, UCB a soutenu CAP48 à hauteur de € 25 000.

Chine

En Chine, UCB s'engage en faveur de l'enseignement public des sciences et de la santé. Le Fonds spécial pour l'Éducation en neuroscience UCB, créé en collaboration avec le Musée des Sciences et de la Technologie de Shanghai (SSTM) et la Fondation de Développement de l'Éducation Scientifique de Shanghai (SSEDF), a pour vocation de sensibiliser le public aux neurosciences et encourager la recherche dans ce domaine. Le Fonds spécial a réuni des experts en neurosciences et en intelligence artificielle (IA) de Chine et du monde entier, qui ont contribué à concevoir la nouvelle salle d'exposition sur les neurosciences du SSTM. En collaboration avec l'Académie des sciences de Chine et des experts, le Fonds spécial UCB a par ailleurs organisé des conférences sur le dialogue entre les neurosciences et l'IA, pour présenter le fonctionnement du cerveau humain et l'avenir de l'IA. Plus de 10 000 personnes y ont participé, physiquement ou en ligne.

2 Améliorer la prise en charge de l'épilepsie en Afrique et en Asie

En 2019, notre département de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) a fusionné avec l'équipe en charge de la durabilité au niveau mondial récemment créée. L'équipe en charge de la durabilité au niveau mondial a continué de travailler sur des projets gérés par le département RSE en 2019 afin d'améliorer l'accès à des soins de qualité et des médicaments pour les patients épileptiques dans des pays à revenu faible ou moyen.

Dans ces pays, l'accès aux traitements de l'épilepsie reste un défi de santé publique complexe. Les personnes atteintes d'épilepsie sont encore plus vulnérables à la pauvreté et à l'exclusion sociale en raison de l'absence ou du manque de professionnels de la santé qualifiés et du faible niveau de sensibilisation du public à la maladie dans toute la société.

Les huit projets en cours en Afrique et en Asie visent à :

- créer des plateformes d'éducation inclusives sur l'épilepsie à l'attention des professionnels de la santé ;
- étendre et intensifier les programmes de sensibilisation sur l'épilepsie en tant que maladie chronique auprès des communautés en vue d'accroître l'acceptation et l'intégration sociale des personnes atteintes d'épilepsie au sein de leur famille, de leur école et de leur réseau social et économique ;
- améliorer l'accès aux diagnostics et aux traitements, conformément aux directives thérapeutiques de chaque pays ;
- mettre en place des plateformes académiques dans le domaine de la neurologie pour former la prochaine génération de chercheurs et de neurologues et créer ainsi une valeur durable pour l'infrastructure sanitaire du pays.

Le Fonds de responsabilité sociétale d'UCB a été lancé conjointement par UCB et la Fondation Roi Baudouin (FRB) en 2014 afin de soutenir nos projets financièrement. Ce partenariat permet aux collaborateurs et parties prenantes d'UCB de soutenir les initiatives par le biais de dons au Fonds de

responsabilité sociétale. À ce jour, le fonds soutient quatre initiatives : Fracarita Belgium au Rwanda, Fracarita Belgium en République démocratique du Congo, le Département de neurologie et de neurochirurgie de l'Université de Duke et Handicap International. L'initiative One Family Health a pris fin en 2019.

Ouganda

En Ouganda, le projet DukeMedicine, en collaboration avec le Service de neurochirurgie et de neurologie générale (DGNN) de l'Université de Duke (Durham, aux États-Unis) a clôturé sa troisième année d'activités grâce au financement octroyé par le Fonds de responsabilité sociétale d'UCB de la Fondation Roi Baudouin. L'objectif final de notre partenariat avec le service DGNN est d'établir des synergies entre nos deux organisations pour améliorer l'accès à des traitements de qualité pour l'épilepsie en Ouganda, en partageant nos connaissances respectives.

L'équipe DGNN a dispensé une formation à deux médecins ougandais en neurologie adulte et pédiatrique et créé la toute première clinique de neurologie à l'Université de Mbarara. Les bâtiments servent aux consultations et aux EEG, et accueillent entre 20 et 25 personnes atteintes d'épilepsie chaque jour. L'équipe se concentre également sur la formation des prestataires de soins de santé en matière d'épilepsie, sur les initiatives de sensibilisation et de conscientisation de la communauté, ainsi que sur l'intégration des guérisseurs traditionnels et pastoraux dans les interventions en matière de santé communautaire.

Le DGNN, en collaboration avec la Faculté de santé publique de l'Université de Makerere, l'organisation PMA2020, le bureau des statistiques de l'Ouganda et le ministère de la Santé ougandais, a finalisé la première phase d'une étude transversale sur la prévalence de l'épilepsie à l'échelle nationale. Les données ont été présentées à la Conférence africaine sur l'épilepsie qui s'est tenue à Entebbe (Ouganda).

Rwanda

Au Rwanda, plusieurs activités résultant de notre partenariat avec Fracarita Belgium ont fait des bonds en avant considérables en 2019.

Les données générées ont permis de mieux comprendre le fardeau que représentent les maladies neurologiques au Rwanda. Une approche en trois volets englobant l'éducation, la recherche et la sensibilisation a permis de renforcer les capacités en matière de neurologie et de santé publique :

- En octobre, deux médecins rwandais ont entamé leur troisième année de formation en neurologie à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal), tandis qu'un troisième médecin a débuté sa deuxième année. Un quatrième médecin a commencé sa deuxième année de Master en Santé publique à Kigali.
- Une étude sur la comorbidité de l'épilepsie et de la dépression a été menée par un médecin à Ndera dans le cadre d'un doctorat supervisé par le service de neurologie de l'Université de Gand (Belgique). Les équipes ont en outre présenté les données issues des recherches rwandaises sur six affiches lors de la Conférence africaine sur l'épilepsie qui s'est tenue à Entebbe (Ouganda).
- La Ligue rwandaise contre l'épilepsie a mené à bien une formation de sensibilisation à l'épilepsie auprès de plus de 1 800 agents de santé communautaire et guérisseurs traditionnels dans les villages du district de Musanze.

UCB a également finalisé un cursus en neurologie propre au pays, qui sera proposé conjointement par l'Université du Rwanda et l'Université de Gand. Ce cursus sur cinq ans aura pour objectif d'augmenter les effectifs en neurologie, d'encourager les sous-spécialisations en neurologie par le biais de parrainages ciblés, de fournir des formations avancées sur les EEG, d'aider à la création de registres sur les maladies neurologiques rares et de soutenir les capacités de recherche clinique. Il sera lancé en 2020.

L'histoire de Marie-Josée



Marie-Josée, atteinte d'épilepsie

Marie-Josée est née en 1994 à Kitabura, un petit village au Rwanda proche du centre médical de Kimonyi. Le chemin menant au centre médical, une côte jonchée de pierre volcanique, a pour toile de fond un extraordinaire paysage verdoyant.

L'histoire de Marie-Josée est aussi celle de l'épilepsie. Elle est née en 1994 à la croisée des chemins de l'histoire, alors qu'un génocide inhumain venait de dévaster la nation. Elle a connu ses premières crises d'épilepsie à l'âge de 14 ans. Exclue de l'école, elle passait son temps à cultiver des légumes sur une petite parcelle de terrain. Quand elle faisait des crises, elle restait chez elle, exténuée. Elle était beaucoup trop fatiguée pour travailler.

Début 2018, elle a entendu parler du programme d'épilepsie à Kimonyi et, de nature déterminée, elle a gravi la côte pour atteindre le centre médical. Son diagnostic : des crises tonico-cloniques généralisées, bien évidemment. Elle a commencé un traitement antiépileptique, qu'elle devait aller chercher tous les mois en gravissant la côte. Très vite, les crises ont disparu. Aujourd'hui, elle continue de suivre son traitement consciencieusement. Elle y a rencontré son futur mari, avec qui elle a eu un petit garçon.

Son humble reconnaissance, ses yeux pétillants et son sourire radieux nous donnent une sensation d'accomplissement, source d'énergie et de courage pour accélérer nos programmes au Rwanda, particulièrement dans des zones reculées où les patients épileptiques pour qui le fardeau de la maladie est doublement lourd en raison de la stigmatisation sociale liée à leur maladie.

République démocratique du Congo

En 2019, nous avons fêté le 10^e anniversaire de notre partenariat avec Fracarita Belgium au centre neuropsychiatrique Dr Joseph Guislain à Lubumbashi. Il s'agit de la plus ancienne initiative d'UCB dans les pays à revenu faible ou moyen. Elle s'articule autour de quatre objectifs :

- Mieux comprendre le fardeau de l'épilepsie en étudiant sa prévalence, ses causes et ses conséquences, en particulier chez les enfants atteints d'épilepsie.
- Développer un modèle de prise en charge abordable et durable pour les personnes atteintes d'épilepsie et leurs familles.
- Renforcer l'équipe de neurologie du centre.
- Faire don de médicaments antiépileptiques.

Deux médecins congolais sont devenus neurologues à temps plein du centre. Grâce à nos partenariats, l'équipement technique s'est enrichi d'un électroencéphalographe (EEG) vidéo et d'un électromyographe (EMG), ce qui permet à l'équipe d'affiner le diagnostic d'épilepsie.

Le programme de cliniques mobiles compte actuellement quatre centres médicaux dans la périphérie de Lubumbashi. Le nombre de consultations dans le cadre de ces activités bimensuelles reste stable et s'élève à 3 400. Dans le centre de référence tertiaire de Lubumbashi, le personnel médical a effectué plus de 1 900 consultations.

Madagascar

En 2019, Handicap International a finalisé sa troisième année de partenariat subventionné par le « Fonds de responsabilité sociétale d'UCB » de la Fondation Roi Baudouin.

Le projet « ANJARATSARA » vise à offrir une prise en charge personnalisée de l'épilepsie à tous les niveaux de la pyramide sanitaire dans les districts de Boeny et d'Analanjirifo. Il contribue en outre à améliorer l'intégration socio-économique des adultes atteints d'épilepsie et l'accès à l'école des enfants épileptiques.

Cette année a été marquée par des progrès tangibles dans différents domaines importants. Dans un premier temps, les médecins et le personnel paramédical des centres médicaux élémentaires des deux districts ont reçu des formations de remise à niveau sur l'épilepsie. Les agents de santé communautaire ont par ailleurs été formés pour améliorer leurs connaissances de l'épilepsie et leur stratégie d'orientation des patients. Enfin, l'école a été mobilisée à travers des pièces de

théâtre destinées à aider les enfants à mieux comprendre la maladie via des jeux de rôle mettant en scène des marionnettes. Une initiative couronnée de succès qui a suscité des réactions positives de la part des enfants et des enseignants, lesquelles nous ont fait chaud au cœur.

Les équipes locales ont poursuivi l'amélioration du programme d'accompagnement social personnalisé Personalized Social Accompanying (PSA). Ce modèle PSA a été conçu par Handicap International et a été mis en œuvre avec succès dans divers pays subsahariens, y compris à Madagascar dans le cadre d'autres projets. Le programme PSA pour l'épilepsie vise à promouvoir la participation sociale et l'autonomisation des personnes atteintes d'épilepsie.

Mozambique

Un médecin mozambicain a suivi une formation en neurologie pédiatrique sous la supervision de l'Université de Louvain (Belgique).

Les résultats de l'introduction du programme d'action mhGAP (pour combler les lacunes en santé mentale) au Mozambique ont été présentés lors de la 4^e Conférence africaine sur l'épilepsie qui s'est tenue à Entebbe. Le Mozambique est le premier pays à avoir réussi à mettre en œuvre ce programme.

Myanmar

En 2019, différentes communes ont intégré un programme de formation accélérée sur l'épilepsie dans le cadre de l'initiative d'extension Myanmar Epilepsy Initiative. UCB soutient ce programme qui s'inscrit dans le prolongement du projet pilote de

l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) pour le traitement de l'épilepsie au Myanmar. Ce cadre fournit un modèle de prise en charge personnalisé de l'épilepsie à tous les niveaux du système de santé.

L'OMS et le ministère de la Santé et du Sport s'engagent à mettre à profit les conclusions et les données probantes issues de ce projet pilote. Le programme d'extension a pour objectif d'assurer l'accès à long terme à des traitements antiépileptiques de qualité et à prix abordable, et ce à l'échelle de tout le pays. Prévu pour être déployé progressivement dans 85 communes de neuf régions et provinces, il vise également à établir une politique et des services locaux dans le cadre du système de couverture de santé universelle. Cette couverture universelle consiste à veiller à ce que l'ensemble de la population ait accès aux services de santé essentiels et de qualité dont elle a besoin, sans que leur coût n'entraîne des difficultés financières pour les usagers.

Chine

En Chine, le programme « Rainbow Bridge – Hope and Care for Children and Families with Epilepsy », initié par l'organisation Project HOPE et le centre médical pour enfants de Shanghai a terminé sa troisième et dernière année d'activités pour les enfants atteints d'épilepsie dans les parties reculées de la Chine. Aujourd'hui, l'Association chinoise de lutte contre l'épilepsie, le Comité de neurologie, la Société chinoise de pédiatrie, l'Association médicale chinoise et 14 hôpitaux universitaires partenaires proposent une vaste plateforme de contenu académique et institutionnel.



Formation en épilepsie pour les médecins de village, Chine

À ce jour, l'initiative de formation du personnel médical a accueilli 633 pédiatres et médecins généralistes dans le cadre de sessions en classe, et 40 000 médecins ont assisté au cours en ligne. Près d'un million d'enfants atteints d'épilepsie bénéficie de ces formations.

En outre, les trois ateliers familiaux organisés dans le cadre du programme « Rainbow Bridge » pendant les week-ends ont rassemblé plus de 100 enfants atteints d'épilepsie et membres de leurs familles. Lors de ces ateliers, les parents ont pu passer un temps précieux avec l'équipe de neurologues présente et partager les difficultés et l'espoir qui les unissent. Des volontaires locaux ont par ailleurs participé aux activités ou mis des locaux à disposition gratuitement ou à moindre coût.

Outre les initiatives éducatives organisées dans les écoles publiques, les enseignants ont pu participer à des ateliers destinés à améliorer leur compréhension de l'épilepsie et leur apprendre les gestes à adopter lorsqu'un enfant déclare une crise en classe, dans la cour de récréation, pendant les activités sportives ou à la maison. Les enseignants sont en effet essentiels au bien-être de tous les élèves à l'école, y compris les enfants atteints d'épilepsie.

Des parents ont créé des groupes WeChat pour communiquer entre eux ; un outil précieux qui permet notamment de répondre aux questions des parents une fois leur enfant sorti de l'hôpital. Ces groupes peuvent également faire appel au personnel médical en cas de questions ou de préoccupations d'ordre médical.

Notre partenariat en Chine avec le Centre de développement des entreprises de la Croix-Rouge chinoise est entré dans sa septième et dernière année.

En 2019, le modèle intégré de prise en charge de l'épilepsie à Zigong (province du Sichuan) a généré d'importants résultats. Des formations sur l'épilepsie, adaptées aux besoins des professionnels de la santé locaux, ont été préparées conjointement par l'école professionnelle de Zigong et le personnel de neurologie du premier et quatrième hôpital populaire. L'objectif global du modèle de Zigong est d'accélérer la détection, l'orientation vers un spécialiste, le diagnostic, le choix du traitement et l'observance du traitement chez les personnes atteintes d'épilepsie, via une synergie harmonieuse reliant cinq pôles de soins de santé de la ville. À ce jour, plus de 4 000 personnes atteintes d'épilepsie ont été identifiées et ont reçu un traitement.

3 Réduire notre empreinte écologique³⁷

UCB possède des bureaux dans plus de 35 pays à travers le monde, mène des activités de recherche, de développement ou de fabrication dans 12 sites d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie (voir la [carte du monde](#)) et compte un vaste réseau de partenaires pour la fabrication et l'approvisionnement. Notre objectif est de développer, produire et fournir des médicaments à destination des personnes atteintes de maladies graves de la manière la plus durable possible pour l'environnement.



Eric, Véronique, Charl et Marc, UCB

Nos objectifs verts pour 2030

Nous sommes déterminés à réduire notre empreinte écologique à travers toutes nos activités et nos opérations. Pour cela, nous avons élaboré une feuille de route environnementale à l'échelle de la société qui définit de quelle manière nous comptons

atteindre les objectifs ambitieux fixés pour réduire notre impact environnemental au niveau local et mondial. Ces objectifs sont les suivants :



Émissions de gaz à effet de serre

Réduire les émissions de gaz à effet de serre de 35 % d'ici 2030 et devenir neutre en carbone pour les opérations que nous contrôlons directement d'ici 2030.



Consommation d'eau

Réduire la consommation d'eau de 20 % d'ici 2030



Production de déchets

Réduire la production de déchets de 25 % d'ici 2030

Les progrès réalisés par rapport à nos objectifs verts^{38,39,40}

Pour atteindre nos ambitieux objectifs verts, UCB a pris plusieurs mesures concernant ses opérations locales et mondiales. Ces mesures allient des investissements stratégiques à l'échelle de l'entreprise dans des infrastructures et opérations plus durables et l'extension de nos indicateurs clés de performance environnementale à l'ensemble de nos activités de développement, de fabrication et d'approvisionnement.

En 2019, nous avons par ailleurs accentué notre engagement à réduire nos émissions de gaz à effet de serre (GES) en soumettant nos objectifs environnementaux à l'initiative Science Based Targets. Nous avons également élargi notre impact à l'ensemble de notre réseau de partenaires et de notre chaîne de valeur.

Ces activités nous ont permis de réaliser des avancées significatives depuis la mise en place, en 2016, de nos objectifs verts, qui se traduisent par une réduction de 31 % de notre consommation d'énergie, de 27 % de notre consommation d'eau et de 32 % de notre production de déchets. Nos émissions de gaz à effet de serre (GES) de scope 1 et 2 ont été réduites de 55 % par rapport à notre année de référence 2015, ce qui place UCB en bonne position pour réaliser son ambition de réduire les émissions GES dues aux opérations que nous contrôlons directement (et qui comprennent également une partie de nos émissions de scope 3) de 35 % d'ici 2030. Étant donné que tous les objectifs fixés sont absolus, la croissance prévisionnelle des opérations d'UCB dans les années à venir nécessitera néanmoins des efforts continus pour atteindre nos objectifs à l'horizon 2030.

	2015 (année de référence)	2017	2018	2019	Variation 2019/2015
Périmètre couvert (% de collaborateurs)	86 %	90 %	90 %	89 %	3 %
Énergie (Mégajoules)	1 137 502	797 900	829 248	781 301	-31 %
Électricité produite à partir de sources renouvelables	59 %	92 %	92 %	94 %	35 %
Émissions de CO₂ (tonnes)	112 415	86 965	78 328	73 156	-35 %
Score 1 – Émissions directes de CO ₂	37 573	26 090	27 508	26 121	-30 %
Score 2 – Émissions indirectes de CO ₂ (selon le marché)	28 108	5 888	5 818	3 655	-87 %
Score 2 – Émissions indirectes de CO ₂ (selon le lieu)			20 703	18 414	
Score 3 – Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES)	46 734	54 987	45 009	43 381	-7 %
Eau (m³)	804 360	663 359	799 469	590 867	-27 %
Déchets (tonnes)	9 746	7 090	6 970	6 605	-32 %
Déchets revalorisés	95 %	91 %	92 %	91 %	-4 %

Pour en savoir plus, consultez notre section Données environnementales.

Réduire les émissions GES de 35 % et devenir neutres en carbone pour les opérations que nous contrôlons directement d'ici 2030^{41,42,43,44}

Nous nous sommes engagés à être neutres en carbone d'ici 2030 pour toutes les opérations que nous contrôlons directement, en diminuant nos émissions et en compensant celles que nous ne pouvons pas réduire à court terme. Nous dédions ainsi 80 % de nos efforts à la réduction de nos émissions GES, et 20 % aux programmes de compensation.

Cette ambition couvre :

- nos émissions de scope 1 (dues au gaz et au carburant consommés comme source d'énergie sur les sites UCB et par le parc automobile d'UCB) ;
- nos émissions de scope 2 (dues à l'électricité consommée comme source d'énergie sur les sites UCB) ;
- une partie des émissions de scope 3, couvrant les activités réalisées sur les sites UCB (recherche, développement et fabrication des produits, par exemple), la distribution des produits UCB, les déplacements professionnels et les trajets journaliers des collaborateurs.

Notre stratégie consiste à :

- a. optimiser notre consommation d'énergie en améliorant **l'efficacité énergétique** de nos opérations ;
- b. réduire nos émissions GES en augmentant la proportion d'énergie provenant de **sources renouvelables** ;
- c. **compenser** les émissions GES que nous ne pouvons pas réduire à court terme (selon le principe 80/20 mentionné précédemment),
- d. mobiliser les collaborateurs et modifier les comportements en mettant en place des campagnes de **sensibilisation en interne** sur la consommation d'énergie et les émissions de carbone.

Notre but global est de réduire l'empreinte carbone de l'ensemble de notre chaîne de valeur, conformément à l'ambition fixée lors de l'Accord de Paris (2015).

UCB a rejoint l'initiative « Science Based Targets » en 2017 et est allée encore plus loin dans son engagement en 2019 en ajoutant à ses objectifs globaux des objectifs spécifiques aux émissions de score 3. En outre, afin de couvrir l'ensemble de notre chaîne de valeur, nous avons contacté nos fournisseurs et sous-traitants, et leur avons demandé de définir eux aussi des objectifs ambitieux pour le climat. Notre but est de convaincre 60 % de nos partenaires externes (sur la base des émissions) de définir des objectifs ambitieux en matière de réduction des émissions GES d'ici 2024.

Nous sommes fiers d'avoir renouvelé et soumis, en novembre 2019, notre ambition et nos objectifs pour l'ensemble de notre chaîne de valeur à l'initiative « Science Based Targets ».

Indicateur GRI	Définition	Unité de mesure	2015 (année de référence)	2019 Réel	Variation (%)
305-1 Émissions directes de CO₂ – score 1	Électricité	Tonnes de CO ₂	0	0	N/A
	Gaz	Tonnes de CO ₂	36 610	25 176	-31 %
	Combustible	Tonnes de CO ₂	963	944	-3 %
305-2 Émissions indirectes de CO₂ – score 2	Électricité (selon le marché)	Tonnes de CO ₂	28 108	3 655	-79 %
	Électricité (selon le lieu)	Tonnes de CO ₂	N/A	18 414	N/A
	Gaz	Tonnes de CO ₂	0	0	N/A
	Combustible	Tonnes de CO ₂	0	0	N/A
305-3 Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre – score 3	Voyages d'affaires	Tonnes de CO ₂	46 734	43 381	-7 %

a. Vers une plus grande efficacité énergétique

Diverses initiatives d'économie d'énergie mises en œuvre en 2019 sur les sites de Bulle (Suisse), Braine-l'Alleud (Belgique) et Zhuhai (Chine) ont permis de réaliser une économie d'énergie récurrente de 7 092 gigajoules, soit 0,9 % de la consommation interne d'énergie de scope 1 et 2 d'UCB.

Ces accomplissements s'ajoutent aux réductions antérieures de notre consommation d'énergie enregistrées grâce à la cession

des sites de Seymour (États-Unis) et de Shannon (Irlande) en 2015 et 2016. En 2019, nous nous sommes séparés de notre site de Monheim (Allemagne).

Les déplacements professionnels associés à des émissions de CO₂ de scope 3 ont entraîné l'émission de 43 381 tonnes de CO₂, soit une diminution de 7 % par rapport à notre niveau de référence en 2015.

Indicateur GRI	Définition	Unité de mesure	2015 (année de référence)	2019 Réel	Variation (%)
302-1 Total	Total de la consommation d'énergie	gigajoules	1 137 502	781 301	-31 %
Gaz	Consommation de gaz	gigajoules	652 584	442 118	-32 %
Fioul	Consommation de fioul	gigajoules	12 956	15 279	18 %
Carburant pour les véhicules	Consommation de carburants des véhicules utilitaires	gigajoules	158	91	-42 %
Électricité	Consommation d'électricité	gigajoules	471 804	323 812	-31 %
302-4 Énergie économisée	Énergie économisée grâce à des améliorations énergétiques	gigajoules	6 743	7 093	5 %

b. Utilisation d'énergie provenant de sources renouvelables

Au cours des dernières années, UCB s'est tournée vers des sources renouvelables pour couvrir les besoins en électricité de ses sites, telles que le vent, le soleil, l'eau et la biomasse. Le pourcentage d'électricité provenant de sources renouvelables dans le monde est ainsi passé à 94 % en 2019, contre 59 % en 2015, notre année de référence.

En outre, UCB a investi dans des panneaux solaires sur ses sites de Bulle (Suisse), Braine-l'Alleud (Belgique) et Bruxelles (Belgique). Les trois parcs solaires ont produit 2 611 gigajoules d'électricité en 2019 (0,3 % de la consommation énergétique mondiale d'UCB).

c. Compensation des émissions de gaz à effet de serre

Même si notre objectif est de réduire les émissions GES, nous ne pouvons pas réduire à court terme certaines émissions et devons de ce fait les compenser. C'est pourquoi, en 2017, UCB s'est associée à CO₂ Logic et WeForest dans le cadre de projets de reboisement et de protection de l'environnement.

En 2019, nous avons poursuivi nos efforts de reforestation dans le Parc national des Virunga, en République démocratique du Congo, et dans la forêt de Desa'a dans le nord de l'Éthiopie. Notre ambition est de restaurer une superficie de 22 000 ha d'ici 2030.

EcoMakala⁴⁵

Forêt Desa'a



Parc national des Virunga, République démocratique du Congo

Nord de l'Éthiopie



2025

2030



10 000 hectares

12 000 hectares



+/-300 000 tonnes de CO₂ absorbées

+/-200 000 tonnes de CO₂ absorbées



actuellement en cours de certification par l'organisation Gold Standard

actuellement en cours de certification par l'organisation Plan Vivo



[En savoir plus sur le programme EcoMakala](#)

[En savoir plus sur le projet de la forêt Desa'a](#)

Outre la séquestration du CO₂, ces projets fournissent des emplois aux populations vivant dans ces régions et contribuent à améliorer leurs conditions de vie.

d. Nos équipes vertes

Les équipes vertes réunissent des collaborateurs UCB motivés, habilités à mener des activités respectueuses de l'environnement, notamment des initiatives de recyclage et des initiatives locales de réduction des déchets et de l'eau. Au total, 10 équipes vertes ont été mises en place sur cinq sites UCB : Bruxelles et Braine-l'Alleud (Belgique), Monheim (Allemagne), Slough (Royaume-Uni) et Atlanta (États-Unis).



Uta, UCB

En 2019, nous avons célébré la Journée mondiale de l'environnement en invitant CO₂ Logic et WeForest à venir partager les répercussions des projets de compensation carbone menés en République démocratique du Congo et en Éthiopie avec l'équipe UCB. Près de 1 200 collaborateurs ont participé à l'événement, physiquement ou en ligne ; un chiffre qui démontre le fort engouement pour ce sujet.

Réduction de la consommation d'eau de 20 % d'ici 2030

Notre objectif de réduction de 20 % par rapport au niveau de référence de 2015 est ambitieux, car notre pipeline de

recherche et développement comprend plusieurs anticorps dont les processus de production sont plus gourmands en eau que les entités chimiques. Pourtant, nous sommes déjà parvenus à diminuer notre consommation en eau de 27 % entre 2015 et 2019.

Cette réduction est en partie due à la cession stratégique de nos sites de fabrication de Seymour, Shannon et Monheim. En 2019, nous avons également mis en œuvre des projets de réduction des besoins en eau, ce qui a permis d'économiser 26 328 m³ d'eau de façon récurrente.

Indicateur GRI	Définition	Unité de mesure	2015 (année de référence)	2019 Réel	Variation (%)
303-1	Eau				
	Eau totale	m ³	804 360	590 867	-27 %
	Eau de distribution	m ³	624 427	509 629	-18 %
	Eau phréatique et de surface	m ³	179 933	81 238	-55 %

Réduction de la production de déchets^{46,47}

UCB s'est par ailleurs résolue à réduire sa production de déchets de 25 % d'ici 2030 (par rapport aux chiffres de référence de 2015).

À l'échelle mondiale, nous sommes parvenus à revaloriser 91 % de nos déchets, majoritairement via leur réutilisation comme combustible et le recyclage des solvants. Néanmoins, nous affichons une légère baisse par rapport au taux de revalorisation de 94 % atteint en 2015.

Indicateur GRI	Définition	Unité de mesure	2015 (année de référence)	2019 Réel	Variation (%)
306-2 Gestion des déchets	Total des déchets	Tonnes	9 745	6 605	-32 %
	Total des déchets non récupérés	Tonnes	520	626	20 %
	Total des déchets récupérés	Tonnes	9 255	5 979	-35 %
	Sous-total	Tonnes			
	Sous-total des déchets principalement utilisés comme combustible ou autres moyens de production d'énergie (Code européen de valorisation des déchets R1)	Tonnes	2 919	1 867	-36 %
	Sous-total des déchets récupérés par récupération ou régénération des solvants (Code européen de valorisation des déchets R2)	Tonnes	2 839	2 207	-22 %
	Sous-total des déchets récupérés par recyclage / récupération des substances organiques qui ne sont pas utilisées comme solvants (Code européen de valorisation des déchets R3)	Tonnes	1 604	1 286	-20 %
	Sous-total des déchets récupérés par recyclage / récupération des matières inorganiques autres que des métaux (Code européen de valorisation des déchets R5)	Tonnes	1 790	439	-76 %
	Sous-total des déchets récupérés par d'autres méthodes (Code européen de valorisation des déchets R4, R6 & R9)	Tonnes	74	179	143 %
306-3 Nombre total et volume de déversements importants	Nombre		0	0	N/A
	Volume	Tonnes	0	0	N/A
306-4 Déchets dangereux	Déchets dangereux tels que définis par les réglementations locales en vigueur	Tonnes	6 455	3 913	-39 %
	Déchets non dangereux	Autres déchets solides (excluant les émissions et les eaux usées)	Tonnes	2 692	-18 %



Lloyd, atteint d'épilepsie

4

Notre **gouvernance**

Le secteur biopharmaceutique est un environnement commercial et juridique difficile et en constante évolution

Mener nos activités de manière éthique et responsable est essentiel dans le cadre des valeurs fondamentales d'UCB. UCB est fortement attachée à une culture de l'intégrité, avec des politiques et des procédures en place qui assurent que les normes éthiques les plus élevées sont appliquées tout le long de la chaîne de valeur de la Société. Les valeurs et les principes fondamentaux régissent notamment l'organisation des activités de la société, la prise de décisions et la gestion des risques.

La gouvernance d'UCB est basée sur une structure moniste. Ceci signifie que la société est administrée par un Conseil d'Administration et gérée par un Comité Exécutif, dont les fonctions et responsabilités respectives sont clairement définies conformément aux Statuts de la Société. Les rôles et responsabilités délégués au Comité Exécutif sont établis par le Conseil.

Le Conseil d'Administration représente l'organe de gestion d'UCB.

Le Conseil d'Administration de 2019



Pour en savoir plus, consultez notre section [Conseil d'Administration et Comités du Conseil](#).

Le rôle du Conseil est de poursuivre une création de valeur durable en arrêtant la stratégie de la société et en mettant en place un leadership effectif, entreprenant, responsable et éthique, et ce dans un cadre de contrôles avisés et efficaces qui permettent d'évaluer et de gérer les risques. Le Conseil fixe les objectifs stratégiques d'UCB, veille à la présence des ressources humaines et financières nécessaires permettant à UCB d'atteindre ses objectifs et d'évaluer ses performances. Le Conseil élabore une approche inclusive qui équilibre les intérêts et les attentes légitimes de toutes les parties prenantes et fixe les valeurs et les standards d'UCB. Il assume une responsabilité collégiale pour le bon exercice de son autorité et de ses pouvoirs. Le Conseil garantit que la culture de la société soutient la réalisation de la stratégie et qu'elle promeut des comportements responsables et éthiques.

Le Comité Exécutif de 2019



Pour en savoir plus, consultez notre section [Comité Exécutif](#).

1 Conduite des affaires

UCB considère ses parties prenantes et ses partenaires comme des éléments clés de son succès dans l'apport de solutions différenciées aux patients afin de répondre à leurs besoins jusqu'alors ignorés. Il n'aurait pas été possible de créer ces partenariats avec les parties prenantes sans avoir établi des relations de confiance avec elles au préalable.

Afin d'obtenir la confiance de ses parties prenantes, UCB confirme son engagement à mener ses activités de manière responsable, intègre et transparente, et de promouvoir et épouser des comportements éthiques à travers toute l'organisation.

1.1 Conduite des affaires

UCB est engagée à « faire les bonnes choses et à les faire de la bonne façon » : ceci signifie que nous intégrons la pensée éthique à notre processus décisionnel, en agissant d'une manière intègre dans toutes nos opérations commerciales et en mettant en place des systèmes et contrôles efficaces afin de garantir l'adhésion à toutes les obligations pertinentes à notre activité.

UCB mène ses activités dans des environnements supervisés et contrôlés, où les valeurs, politiques et procédures d'UCB sont mises en œuvre et font partie de la culture.

Le Code de déontologie d'UCB est la politique qui reflète les valeurs clés de l'entreprise, notamment la responsabilité et l'intégrité. Le Code expose les grandes lignes des principes généraux de la conduite professionnelle attendue de nos collègues et partenaires à travers le monde. Le Code est disponible en 14 langues ainsi que sur le site internet de l'entreprise (www.ucb.com). Tous les collaborateurs et intérimaires doivent suivre une formation obligatoire sur le Code de déontologie d'UCB dans le cadre de leur programme de formation. Les tierces parties doivent également prendre connaissance et adhérer aux principes du Code de déontologie, qui est inclus dans leur contrat avec UCB.

En 2019, 7 381 collaborateurs d'UCB ont reçu une formation sur le Code de déontologie d'UCB. Cette année, le taux de réussite s'est élevé à 96 %. Pour en savoir plus, consultez la ¹ Données sur les collaborateurs.

Le Code de déontologie reprend, entre autres, les principes clés et comportements à adopter afin d'atténuer les risques liés à la

corruption, au trafic d'influence, et à la violation des droits de l'homme.

Concurrence et anti-trust

UCB demeure engagée à respecter toutes les lois et règlements liés aux comportements anticoncurrentiels, anti-trust ou monopolistiques. En 2019, UCB n'a fait l'objet d'aucune action judiciaire ni d'enquête en vertu de ces lois, et nous coopérons pleinement avec la Commission fédérale américaine du commerce dans l'examen de l'acquisition planifiée de Ra Pharmaceuticals, Inc.

1.2 Lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Compte tenu de la nature de nos activités, UCB a identifié le principal domaine de risque lié à l'ABAC comme notre engagement envers les parties prenantes du secteur des soins de santé.

Au-delà du Code de déontologie, nous avons mis en place des principes, processus et contrôles intégrés à la politique de conformité de l'entreprise, ainsi que des procédures liées à notre engagement envers les parties prenantes du secteur des soins de santé. Outre la formation au Code de déontologie d'UCB, les formations relatives à nos principes et procédures de Conformité d'entreprise liés à notre engagement envers les parties prenantes du secteur des soins de santé font partie du programme d'accueil des nouveaux collaborateurs, afin de mieux interagir et collaborer avec ces parties prenantes.

Une formation dédiée à l'ABAC a été mise au point pour les collaborateurs les plus exposés à de tels risques. En 2019, un total de 1 166 collaborateurs UCB ont suivi une formation ABAC, le taux de réussite s'élevant à 97 %.²

UCB continue de promouvoir son programme de conformité, fondé sur une évaluation structurée des risques. Les éléments du programme de conformité d'UCB incluent l'automatisation des contrôles et des systèmes de détection, la continuité des formations et des communications, la surveillance et l'audit ainsi que les enquêtes et le traitement de mauvais comportements.

Les départements d'éthique et de conformité réalisent une évaluation des risques de nos opérations affiliées de manière régulière, y compris des évaluations spécifiques liées à l'ABAC.

¹ section

² Pour en savoir plus, consultez notre section Données sur les collaborateurs.

Les stratégies de minimisation sont définies et mises en œuvre à la suite de cet exercice.

De plus, tous nos engagements envers les parties prenantes du secteur des soins de santé, y compris le transfert de valeur, sont assujettis à un processus d'examen et d'approbation par des fonctions différentes, notamment l'examen des éléments de conformité de l'engagement.

Notre stratégie d'éthique et de conformité implique la garantie d'un environnement ouvert où nos collaborateurs se sentent suffisamment à l'aise et en confiance pour signaler une quelconque violation, de conformité ou autre. Les collaborateurs sont encouragés à signaler les comportements mauvais et non-conformes à leur manager ou à leurs contacts dans les départements juridique, d'éthique et de conformité, ou de ressources humaines. Lorsque cela n'est pas possible, nos collaborateurs peuvent appeler la ligne sans frais et confidentielle réservée au signalement d'infractions (nommée Integrity Line™) mise en place par UCB. La Integrity Line™ est accessible à tous les collaborateurs en 26 langues, 24 heures par jour et tous les jours de l'année. Les informations reçues par le biais de ce canal seront considérées sensibles et seront enquêtées en priorité afin de mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires.

En 2019, 52 affaires ont fait l'objet d'une enquête à la suite d'allégations signalées. 11 étaient liés à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence (ABAC), 2 aux Droits de l'Homme, et 39 étaient liés au respect de normes pharmaceutiques spécifiques ; 2 des allégations se sont avérées fondées dans le domaine d'ABAC (2 enquêtes encore en cours) ; aucune allégation ne s'est avérée fondée dans le domaine des Droits de l'Homme (1 enquête en cours) et 15 allégations se sont avérées fondées dans le domaine des normes pharmaceutiques (3 enquêtes en cours). Les enquêtes sur ces affaires ont mené à 10 mesures disciplinaires, y compris le licenciement des collaborateurs impliqués.

En tant qu'élément crucial de l'environnement et de la structure interne d'UCB, l'Audit Interne exerce des fonctions indépendantes et objectives afin d'évaluer et d'augmenter la valeur des contrôles et opérations internes, notamment pour garantir la conformité avec les lois et règlements de notre Code de déontologie. Le département d'Audit Interne inspecte les opérations globales d'UCB de manière périodique afin d'identifier de potentiels risques dans ces domaines, suivant un calendrier de rotation préétabli ou lorsqu'un problème survient. Le département contrôle, fait appliquer et enquête sur tout verdict lié à au respect des normes.

1.3 Droits de l'homme

UCB est déterminée à respecter les droits de l'homme et agit en fonction afin de promouvoir et d'encourager l'application de normes éthiques strictes en matière de travail et de traitement équitable des êtres humains. Nous ne tolérons aucune forme d'abus contre les droits de l'homme, y compris l'esclavage moderne. Tous les ans, UCB publie une déclaration sur l'Esclavage Moderne selon la Modern Slavery Act, la loi britannique contre l'esclavage moderne.

Si l'on considère la nature des opérations d'UCB, les risques de Ressources Humaines les plus probables relèvent de nos relations avec les tierces parties. Ces parties tierces comprennent nos chaînes d'approvisionnement (c'est-à-dire l'achat de biens et services) et nos collaborateurs intérimaires, particulièrement dans les pays considérés à haut risque et où nous exerçons des activités. Notre Code de déontologie, notre processus de vérification préalable ainsi que l'examen de notre département d'Audit Interne visent à atténuer ces risques.

À ce jour, aucun rapport de violation des droits de l'homme associé à UCB ou à ses filiales n'a été signalé à l'entreprise.

1.4 Promouvoir et adopter des comportements éthiques à travers toute l'organisation

Depuis 2018, UCB a développé et établi des directives pour la « Prise de décisions éthiques » (« EDM »). Les directives EDM sont un ensemble d'outils et de comportements pratiques qui permettent à nos collaborateurs :

1. d'identifier un dilemme éthique ;
2. de considérer l'impact immédiat de leurs décisions sur les parties prenantes, mais aussi l'effet et la perception à long terme de ces décisions sur les générations futures ;
3. de nouer le dialogue avec leurs collègues afin de résoudre ces dilemmes éthiques.

Ces directives ont été déployées au sein du leadership d'UCB au cours de l'année 2018 et ont été mises en œuvre en 2019 en cas de dilemme éthique. La sensibilisation s'est poursuivie au sein de l'organisation entière et sera appuyée par plusieurs outils et communications en 2020. Garder à l'esprit l'impact de nos décisions lorsque nous sommes confrontés à des dilemmes qui vont au-delà des considérations éthiques, dans le cadre de notre Stratégie de Valeur pour le Patient. En 2020, l'EDM est devenu le « Decision Dilemma Tool », conçu pour améliorer la prise de décision dans toute l'organisation. Les cadres et comportements ont été améliorés grâce à des ressources

didactiques développées au niveau des groupes, qui mettent particulièrement l'accent sur l'utilisation du « Decision Dilemma Tool ». Cet outil sert actuellement à optimiser la prise de décision pour les individus et les leaders, en prenant en compte les différentes perspectives des parties prenantes de notre communauté et de la société et en cherchant à mieux les comprendre.

Les leaders et collaborateurs d'UCB à travers toute l'organisation sont encouragés à faire part de leurs dilemmes et à participer à un dialogue afin de les résoudre.

1.5 Responsabilité produits

Nous prenons la sécurité de nos produits très au sérieux. Nous disposons d'une procédure interne de surveillance des informations sur la sécurité des médicaments développés par UCB ainsi que de nos produits-clés. Le Global Labelling Committee (Comité mondial de l'étiquetage) examine l'étiquetage de tous les médicaments d'UCB.

Ce comité s'assure que l'étiquetage :

1. est conforme à la réglementation nationale sur les médicaments en ce qui a trait à la sécurité, à l'efficacité et à la qualité des médicaments, ainsi qu'à l'exactitude des renseignements sur les produits fournis en vertu de cette réglementation ;
2. reflète de manière appropriée et claire les informations sur les médicaments et le profil d'innocuité pour les patients et les médecins ; et
3. est identique pour les patients et les médecins des pays vers lesquels le même médicament est exporté par rapport au pays de fabrication.

De plus, UCB ne promeut que des médicaments qui respectent les lois, réglementations et codes du secteur en vigueur dans ce pays. UCB contrôle que la promotion des médicaments est exacte, juste, objective, respecte les normes les plus élevées en matière d'éthique et est conforme aux exigences légales. Les affirmations doivent refléter les preuves scientifiques les plus récentes et doivent être dépourvues d'ambiguïté. Les communications promotionnelles, de presse et scientifiques relatives à nos composés, produits et aux pathologies ciblées sont soumises aux comités au niveau mondial ou local, dont les membres sont dûment formés. UCB ne vend aucun produit qui a été frappé d'interdiction sur un marché particulier et tous les produits d'UCB sont conformes aux exigences réglementaires et de sécurité.

UCB respecte toutes les lois, réglementations et codes du secteur en vigueur dérivées, des recommandations du CIOMS et de l'OMS, dérivées des critères éthiques applicables à la promotion des médicaments de l'OMS ainsi que les directives du Parlement européen et du Conseil sur le Code communautaire relatives aux produits médicaux destinés aux humains, celles de l'EFPIA, l'IFPMA et la PhRMA, parmi d'autres.

Des processus internes sont en place au sein d'UCB pour décider de la manière dont il convient de répondre à chaque demande d'informations médicales.

1.6 Sécurité des patients et sécurité d'emploi des médicaments

Tous les produits d'UCB sont soumis à une évaluation comparative continue des risques par rapport aux bénéfices afin de garantir la mise à jour de l'étiquetage produit et de l'information liée à la sécurité.

L'un des devoirs essentiels est le contrôle du profil d'innocuité de nos produits lors de leur développement et de leur commercialisation. Tout comme les autres sociétés biopharmaceutiques, UCB reçoit chaque année des milliers de signalements d'effets indésirables. Ces rapports sont examinés et analysés par nos équipes chargées de la sécurité, et recoupés avec d'autres données internes et externes (par ex. littérature scientifique, bases de données externes, etc.), afin d'identifier de potentiels signaux d'innocuité pouvant être associés à nos médicaments. En tenant compte de l'efficacité prouvée ou attendue et de l'évolution de nouvelles normes en matière de soins, ces rapports permettent d'assurer que le profil des bénéfices et des risques de nos médicaments est clairement communiqué et que des mesures appropriées sont prises pour minimiser les potentiels risques pour les patients. Toutes les évaluations des bénéfices et des risques sont examinées par un conseil multidisciplinaire examinant les bénéfices-risques à intervalles réguliers (c'est-à-dire, annuellement ou tous les deux ans selon le niveau de risque).

Pour en savoir plus sur notre processus de gestion des risques, consultez notre section Notre approche de gestion des risques.

Le conseil multidisciplinaire examinant les bénéfices-risques notifie également le Global Labelling Committee afin d'assurer la mise en œuvre dans les délais des changements d'étiquetage. Le conseil multidisciplinaire examinant les bénéfices-risques est présidé par le Chief Medical Officer (membre du Comité Exécutif). En 2019, 100 % des produits nécessitant un examen ont fait l'objet d'une évaluation par le conseil multidisciplinaire examinant les bénéfices-risques. Conformément aux exigences

réglementaires, UCB fournit aux autorités sanitaires des informations sur les effets indésirables signalés par les patients, fournit des rapports de synthèse périodiques et des évaluations des bénéfices par rapport aux risques.

UCB exige que le module traitant des obligations en matière de signalement des événements indésirables soit suivi tous les deux ans par tous les collaborateurs et endéans deux mois après leur arrivée pour les nouveaux arrivants. Nous exigeons que 90 % des collaborateurs de l'entreprise aient suivi cette formation (anciennement 95 %). Ce seuil s'élève à 95 % pour les collaborateurs qui exercent directement des activités de pharmacovigilance. Ces attentes s'appliquent aussi à nos partenaires stratégiques. Il est impossible d'atteindre 100 % de conformité en raison d'absences, de maladies, de changements d'équipes et de mises à jour de systèmes. Dans les pays où

UCB est présente, il est possible de joindre un membre qualifié de l'équipe en charge de la sécurité 24h sur 24 et 7 jours sur 7 pour qu'il réponde aux questions des travailleurs du secteur de la santé par rapport aux produits approuvés.

Il en va de la responsabilité d'UCB d'offrir des médicaments fiables et sûrs pour nos patients, et le « Global Quality Processes and Governance » préserve cet objectif important. Ces processus sont conçus pour assurer la meilleure qualité du produit, sécurité et bénéfices thérapeutiques possibles pour les patients. L'efficacité des processus et la conformité aux réglementations sont régulièrement évaluées et surveillées à travers le programme d'audit de l'équipe en charge de la Qualité. Si des risques sont identifiés, des mesures préventives et correctives sont mises en œuvre.

2 Gestion des risques

2.1 Notre approche de gestion des risques

Au sein de notre stratégie de gestion des risques, nous nous engageons à maintenir notre vision et notre Stratégie de Valeur pour le Patient, et cherchons de nouveaux moyens pour gérer et optimiser notre environnement toujours plus volatile, complexe et incertain.

En s'appuyant sur le cadre solide de notre gestion des risques et de notre gouvernance à UCB, nous avons contribué à accroître notre impact en 2019.

Renforcer le lien avec notre stratégie et élargir notre conception du risque

La gestion des risques est officiellement du ressort de l'équipe Global Legal Affairs. Ceci permettra aux membres du Comité de gestion des risques de pleinement exploiter la nature transversale de la fonction juridique.

Grâce à cette nouvelle structure, UCB pourra améliorer l'alignement entre la stratégie, la gestion des risques et les différentes parties prenantes de manière agile et axée sur leur valeur ajoutée. En outre, nous pourrions mieux appréhender les incertitudes liées au contexte interne et aux risques émergeant de l'environnement externe.

2.2 Processus et cadre

Soutenus par des représentants clés issus des équipes stratégie, opérations et des fonctions, nous identifions et évaluons les risques au sein de chaque domaine d'activité. De plus, nous menons une évaluation transversale utilisant des

sources d'information internes et externes afin d'obtenir une vue holistique de notre profil de risques.

Afin de maximiser notre impact, les risques principaux sont connectés aux priorités stratégiques. Notre stratégie de réponse au risque est basée sur une bonne compréhension de l'évolution du risque, de son impact potentiel sur l'entreprise et le patient et de la capacité de réagir d'UCB. Ces informations sont partagées et discutées au niveau du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration. En outre, notre approche de la gestion des risques est dynamique, elle permet d'évaluer et de faire connaître d'éventuels nouveaux risques à tout moment de l'année.

Gouvernance et supervision

UCB démontre son engagement à gérer les risques par la responsabilisation à tout niveau de la hiérarchie et en incitant l'entreprise à prendre des mesures en ce sens. Chaque risque majeur est assigné à un membre du Comité Exécutif. Ce membre du Comité Exécutif est chargé d'identifier la nature du risque et de prévoir la réponse d'UCB.

2.3 Risques majeurs en 2019

Nous travaillons en étroite collaboration avec le Conseil d'Administration/le Comité d'Audit Interne et nous rapportons leurs retours d'informations au sujet des risques au sein de l'organisation. La fonction « Global Internal Audit » est chargée d'évaluer les risques majeurs de manière régulière et indépendante et d'apporter leur soutien aux différentes équipes dans leur réponse aux risques. Les risques présentés ci-dessous représentent les risques majeurs identifiés en 2019 et notre réponse.

Risques majeurs identifiés

La réponse d'UCB

Concurrence des produits biosimilaires et des nouvelles catégories de médicaments

Les nouveaux produits biosimilaires et leur impact sur le marché mondial sont en constante augmentation. En parallèle, le lancement de nouvelles catégories de médicaments biologiques contribue à la complexification du marché des médicaments biologiques.

UCB soutient l'innovation et l'accès croissants aux médicaments biologiques en investissant dans des solutions de valeurs supérieures pour des populations spécifiques de patients.

En tant qu'entreprise innovatrice, nous offrons un résultat final supérieur pour les patients à un coût compétitif, grâce à notre compréhension approfondie des besoins des patients et des différentes parties prenantes.

Intensité des lancements de produits réussis

Le pipeline d'UCB a produit d'excellents résultats et nous continuons à investir et développer des solutions hautement différenciées qui se concentrent sur les besoins de populations de patients spécifiques. Les prochaines vagues de lancement de nouveaux produits pourraient se succéder rapidement, d'où la nécessité d'une communication claire sur la valeur et d'agilité lors des lancements.

UCB adapte ses capacités et réaffecte ses ressources et ses talents de manière agile afin d'optimiser le succès des lancements dans un environnement en constante évolution.

Les moyens et le leadership continueront d'évoluer en accord avec notre Stratégie de Valeur pour le Patient grâce au développement des aptitudes d'innovation et d'adaptation de tous les dirigeants et toutes les équipes.

Volatilité des taux de change

Les recettes d'UCB sont sujettes aux fluctuations du taux de change des devises étrangères en raison de la portée internationale de ses opérations. Les ventes nettes aux États-Unis représentaient 53 % du total des ventes nettes en 2019. Les frais de fabrication, de recherche et de développement et d'autres charges d'exploitation sont engagés principalement en euro, en livre sterling et en franc suisse. Par conséquent, les résultats et les flux de trésorerie d'UCB sont soumis à la volatilité des monnaies étrangères, principalement à la dépréciation du dollar américain, et, dans une moindre mesure, à la dépréciation du yen et à l'appréciation du franc suisse et de la livre sterling face à l'euro.

Les risques financiers du groupe UCB sont gérés de façon centralisée. Des politiques de gestion des risques financiers du Groupe ont été établies pour identifier les expositions nettes en devises étrangères du groupe UCB et pour couvrir les flux de trésorerie prévus en devises étrangères pour une période de 6 mois minimum et 26 mois maximum. En outre, la composition en devises des actifs et passifs du groupe fait également l'objet d'un suivi attentif. Pour de plus amples informations, voir Note 4.

Défis liés à la tarification et à l'accès

Les tarifs du secteur pharmaceutique continuent d'être surveillés de près par les payeurs, publics et privés, qui cherchent des moyens pour réduire les coûts. Leurs stratégies exercent une pression à la baisse sur les prix, des demandes de rabais, une augmentation des frais à la charge des patients et une limitation de l'accès.

UCB collabore activement avec les associations de payeurs et de professionnels pour garantir le meilleur accès pour les patients, tout en faisant la promotion de solutions durables qui ont un impact réel dans le monde entier.

Des changements liés à l'accès au programme Medicare et d'autres changements de positions du gouvernement américain peuvent nuire à la capacité d'UCB d'offrir les services nécessaires et nos solutions aux patients.

Notre Comité Exécutif et les comités au niveau de l'équipe de direction surveillent et coopèrent avec les organes politiques des États-Unis afin de poursuivre notre approche visant à faire la différence pour les personnes atteintes d'une maladie grave.

Risques majeurs identifiés

Cybersécurité – Mégadonnées et intelligence artificielle

Notre monde dépend de plus en plus de l'évolution du paysage numérique pour remplir les objectifs actuels et créer de nouveaux paradigmes pour demain. La cybersécurité et la confidentialité des données sous toutes ses formes est capitale pour UCB car les violations de données ou les dysfonctionnements peuvent avoir des conséquences financières et opérationnelles, ainsi que sur la réputation d'UCB. L'intelligence artificielle est en train de changer notre mode de vie et nos interactions. Grâce à l'expérience que nous avons déjà acquise dans le domaine de l'intelligence artificielle, nous analysons constamment le rôle que nous jouons dans la vie des patients et notre manière de conduire des affaires.

Propriété intellectuelle

Les droits de propriété intellectuelle sont essentiels pour soutenir l'innovation à partir de la science de plus en plus complexe et qui suit l'évolution rapide des besoins des patients. Il est souvent difficile d'obtenir et de défendre les brevets protégeant une innovation de valeur. Dans un environnement politique complexe, le public perçoit souvent la propriété intellectuelle de manière négative et erronée.

La réponse d'UCB

UCB possède une stratégie de cybersécurité et de gestion des données à multiples facettes, ainsi que des programmes qui assurent le contrôle de la prévention, de la détection et de la réponse. Le programme comprend un suivi continu et une analyse des données, un système de détection et de réponse d'incident d'intrusion, des essais de sécurité et une formation et des campagnes de sensibilisation pour les utilisateurs. De plus, UCB développe un programme de crise de cybersécurité permettant de réagir correctement en cas d'incidents majeurs de sécurité (violations de données ou logiciel malveillant).³⁴

UCB a pris d'importantes mesures de procédure et de surveillance pour continuer à respecter le RGPD. De plus, nous maintenons des contacts étroits avec les autorités réglementaires afin de nous tenir informés des évolutions dans ce domaine dynamique. Les évaluations éthiques feront partie intégrante de tout projet pertinent impliquant l'intelligence artificielle chez UCB.

UCB s'engage à créer, maintenir et protéger la propriété intellectuelle de manière sélective, lorsque cela permet de préserver une innovation essentielle ou de créer de la valeur pour le patient ou la société. Nous sommes conscients du paysage concurrentiel qui entoure nos programmes. UCB encourage un changement de perception général à propos de la propriété intellectuelle, de l'innovation, et de l'accès en s'engageant activement dans les politiques publiques et en soutenant le partage des risques avec d'autres parties prenantes dans le secteur des soins médicaux.

Nous défendons activement nos brevets majeurs, comme le montrent nos affaires liées à Vimpat[®] et à Neupro[®]. Pour de plus amples informations, veuillez consulter la section de ce rapport dédiée aux contingences.

³ UCB a notifié plusieurs cas de violation des données en tant que contrôleur de données de l'Autorité de protection des données, conformément à l'article 33 du RGPD.

⁴ Toutefois, aucun des incidents impliquant des données personnelles rapportés à l'autorité de surveillance n'a entraîné de risques élevés pour les droits et libertés des personnes concernées.

2.4 Risques environnementaux et sociaux

Les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance sont gérés en même temps que les risques stratégiques et d'entreprise dans notre processus. Les risques environnementaux et sociaux sont donc identifiés et gérés conformément aux politiques et procédures du domaine commercial respectif et ensuite régis selon le processus de gestion des risques de l'entreprise. Si les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance ne sont pas identifiés comme l'un des

risques majeurs cités ci-dessus, cela signifie qu'ils n'ont pas atteint le seuil nécessaire pour être considérés comme risques majeurs et qu'ils sont gérés au niveau du domaine d'activités et de l'équipe.

UCB a défini des piliers prioritaires en 2019. Les risques auxquels nous sommes confrontés et les stratégies de contrôle des risques que nous avons mis en place sont détaillés plus haut car ils relèvent de l'Innovation et de l'Accès. En plus de ces risques, une vue d'ensemble des risques sociaux, environnementaux et de gouvernance est détaillée ci-dessous :

Risque identifié

Risques et procédés sociaux

Dans un secteur hautement spécialisé et réglementé, et sur un marché de talents concurrentiel, le risque principal associé aux collaborateurs réside dans le fait de parvenir à attirer et à retenir des profils offrant des compétences clés en leadership. Ceci inclut les risques associés aux faits de ne pas être capable de proposer des formations de conformité adéquates ni d'offrir un environnement sain et sans danger, où le bien-être des collaborateurs n'est pas suffisamment favorisé et où les dangers sur le lieu de travail ne sont pas gérés ou identifiés correctement. Ces risques peuvent entraîner une perte de la capacité collective, avoir un impact sur notre efficacité opérationnelle et la mise en œuvre de notre stratégie, et générer des résultats loin d'être optimaux et/ou des incidents liés à la sécurité ou un mauvais état de santé des collaborateurs à la fois sur le plan physique et mental.

Réponse d'UCB/Politique

Le département Talent est en charge de la politique d'engagement du personnel qui fait l'objet d'améliorations continues par le biais de divers processus, y compris :

- de rigoureuses procédures de gestion des ressources humaines réalisées annuellement afin d'optimiser le développement du personnel, par le biais de discussions et d'opportunités de formation continue ; des entretiens périodiques d'évaluation continus, qui comprennent une explication des valeurs et comportements attendus,
- l'examen régulier du système des primes offertes afin d'assurer des rémunérations équilibrées et concurrentielles, qui permettent d'atteindre les résultats souhaités et soutiennent la stratégie de la société, et garantissent par ailleurs que les collaborateurs et leurs familles bénéficient des couvertures adéquates durant certains événements importants de la vie ;
- des enquêtes périodiques évaluant l'engagement des collaborateurs qui permettent à UCB et à ses dirigeants de répondre aux commentaires des collaborateurs relatifs à leur expérience professionnelle ;
- des méthodes de travail qui respectent les exigences sur la confidentialité des données (RGPD).
- UCB a également déployé plusieurs politiques de santé et de sécurité, comme décrit précédemment.

Résultats

Les objectifs des politiques sociales relatives aux collaborateurs comprennent :

- une réduction et une atténuation des risques sociaux et des risques pour les collaborateurs ;
- l'assurance d'une conformité aux valeurs définies par l'entreprise, permettant une culture d'entreprise harmonieuse où les collaborateurs peuvent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes ;
- un engagement accru des collaborateurs, menant à un plus grand effort discrétionnaire et un développement durable ;
- le développement continu et la rétention des talents, générant de meilleures capacités organisationnelles et d'innovation ainsi qu'un avantage concurrentiel ;
- une compréhension accrue des activités de l'entreprise, de la conformité et de la transparence, ce qui favorise un comportement et des pratiques éthiques et conformes au règlement ;
- des collaborateurs en bonne santé et en sécurité qui peuvent travailler dans un environnement de travail positif ; et
- des collaborateurs engagés dans la stratégie d'UCB, ayant l'assurance qu'ils bénéficient de la couverture adéquate, pour eux et leur famille, en cas de maladie, d'handicap, de retraite et de décès.

Risque identifié	Réponse d'UCB/Politique	Résultats
<p>Risques et procédés environnementaux</p> <p>UCB a identifié certains risques liés à la nature de nos opérations de fabrication, d'approvisionnement et de commerce. Nos activités industrielles pourraient entraîner des risques de pollution des sols ou de l'eau à échelle locale. UCB reconnaît que le changement climatique, et plus spécifiquement les exigences réglementaires émergentes et la transition accélérée vers une économie bas carbone, pourraient avoir une incidence négative sur l'état de conformité et la chaîne de valeur d'UCB si nous n'abordons pas fermement ces problématiques.</p> <p>Lutte contre la corruption et le trafic d'influence</p> <p>Les risques, pratiques et résultats de nos politiques de gestion et d'atténuation des risques liés à la corruption et au trafic d'influence sont décrits dans la section 4.1.2 de ce rapport.</p> <p>Droits de l'Homme</p> <p>Les risques, pratiques et résultats de nos politiques de gestion et d'atténuation des risques liés aux violations des droits de l'homme sont décrits dans la section 4.1.3 de ce rapport.</p>	<p>UCB a défini d'ambitieux objectifs environnementaux et a développé une stratégie et une politique pour réduire notre empreinte écologique à court et long termes. L'approche de gestion, la stratégie et les politiques d'UCB sont détaillées dans la section 3.3 de ce rapport.</p>	<p>Les objectifs de nos politiques environnementales sont décrits dans la section 3.3 de ce rapport.</p>

3 Déclaration de gouvernance d'entreprise

3.1 Champ d'application du rapport



“ Les patients tirent le plus grand profit de notre collaboration avec toutes les parties prenantes et tous les groupes d'intérêt, dans le respect de l'éthique et de la conformité, afin d'apporter la meilleure solution pour répondre à leurs besoins spécifiques.

Bill Silbey, Executive Vice President & General Counsel

En tant qu'entreprise belge cotée sur Euronext Brussels, UCB SA (« UCB ») est engagée à respecter les critères les plus élevés en matière de gouvernance d'entreprise, et est tenue par la loi belge de respecter le Code belge de Gouvernance d'Entreprise.

En 2019, la Belgique a adopté un nouveau Code belge des sociétés et des associations⁵⁶ (le « CSA »), ainsi que le nouveau Code belge sur la gouvernance d'entreprise⁷ (le « Code 2020 »), tous deux entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2020. Le Code 2020 remplace les éditions précédentes de 2004 et de 2009. Tout comme son édition de 2009, le Code 2020 est fondé sur le principe de « se conformer ou s'expliquer ». Le droit belge des sociétés et le Code belge de gouvernance d'entreprise exigent tous deux, dans leurs anciennes et nouvelles éditions, qu'UCB adopte et publie une Charte de gouvernance d'entreprise et, sur base annuelle, une déclaration de gouvernance d'entreprise à inclure dans le rapport annuel.

Le Conseil d'Administration d'UCB (le « Conseil ») a une Charte de gouvernance d'entreprise (la « Charte ») depuis 2005. Elle décrit les principaux aspects de la gouvernance d'entreprise d'UCB, et notamment sa structure de gouvernance, les règlements d'ordre intérieur de son Conseil, de ses comités, ainsi que de son Comité Exécutif et les règles applicables aux assemblées des actionnaires. La Charte est par ailleurs régulièrement mise à jour et revue annuellement par le Conseil pour se conformer aux lois et réglementations applicables, au Code belge de Gouvernance d'Entreprise, aux normes internationales et à l'évolution d'UCB. La dernière version de la Charte d'UCB a été adoptée par le Conseil en décembre 2019 et respecte le Code de 2020. La version de la Charte qui était d'application en 2019 ainsi que celle d'application depuis le 1^{er} janvier 2020 sont toutes deux disponibles sur le site internet d'UCB.

En vertu du droit belge et du Code belge de Gouvernance d'Entreprise, UCB publie également une déclaration de gouvernance d'entreprise dans son rapport annuel, qui comprend toutes les informations requises par la loi ainsi qu'une description de l'application du Code belge de Gouvernance d'Entreprise et, le cas échéant, des explications sur les dérogations au Code lors du dernier exercice.

Cette section du rapport annuel constitue la déclaration de gouvernance d'entreprise pour l'année 2019, et se réfère donc à la Charte d'UCB d'application en 2019 ainsi qu'à l'édition de 2009 du Code belge de Gouvernance d'Entreprise⁸ (le « Code

2009 ») et l'ancien Code belge des sociétés, qui étaient aussi tous deux d'application jusqu'au 31 décembre 2019. Ainsi, lorsque nous nous référons aux provisions du Code belge de Gouvernance d'Entreprise dans les sections de la présente déclaration, nous parlons du Code 2009, sauf indication contraire. Nous indiquerons aussi, le cas échéant, les références aux anciens et nouveaux articles du droit belge des sociétés (références au nouveau CSA et/ou à l'ancien Code belge des Sociétés).

3.2 Capital et actions

3.2.1 Capital

En 2019, le capital d'UCB est resté inchangé. Au 31 décembre 2019, il s'élevait à € 583 516 974 et était représenté par 194 505 658 actions.

3.2.2 Actions

Depuis le 13 mars 2014, le capital social d'UCB est représenté par 194 505 658 actions entièrement libérées (« actions UCB »). Les actions UCB sont nominatives ou dématérialisées, au choix de l'actionnaire, conformément au CSA.

Conformément à la loi du 14 décembre 2005, les titres au porteur ont été progressivement supprimés, conduisant à leur conversion en titres nominatifs ou dématérialisés au 1er janvier 2014, à la vente obligatoire d'actions au porteur en circulation par UCB en juin 2015, et à leur suppression totale à la fin de l'année 2015.

À partir du 1er janvier 2016, les propriétaires légitimes des actions au porteur sous-jacentes ont le droit de réclamer à la Caisse des Dépôts et Consignations le paiement du produit net correspondant, sous réserve de pouvoir établir leur qualité de titulaire et de s'acquitter d'une amende de 10 % du produit de la vente des actions au porteur sous-jacentes calculée par année de retard commencée. De plus amples informations sont disponibles sur le site Web d'UCB.

Les actions UCB nominatives sont inscrites dans le registre des actions d'UCB. Toutes les actions UCB sont admises à la cotation sur Euronext Bruxelles.

⁵ La loi du 23 mars 2019, publiée au Journal Officiel le 4 avril 2019, présentait le Code belge des sociétés et des associations (« CBSA »), qui remplace le Code belge des Sociétés. Il entre en vigueur le 1er janvier 2020 pour les entreprises existantes.

⁶ UCB inclura le CBSA dans ses Statuts lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020.

⁷ Le Code belge sur la gouvernance d'entreprise est disponible sur le site internet de la Commission belge de Gouvernance d'Entreprise.

⁸ Le « Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2009 » est disponible sur le site Web de la Commission belge de Gouvernance d'Entreprise.

3.2.3 Actions propres

Conformément à l'article 12, §2 des Statuts d'UCB, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 avril 2018 a décidé de renouveler, pour une période de 2 ans (et deux mois) prenant fin le 30 juin 2020, l'autorisation accordée au Conseil d'Administration d'acquérir sur le marché boursier ou en dehors de celui-ci, par voie de vente, d'échange, d'apport ou de tout autre mode de cession, directement ou indirectement, un maximum de 10 % du nombre total d'actions UCB calculé à la date de chaque acquisition, à un prix ou une valeur d'échange équivalent au cours maximum de l'action UCB sur Euronext Bruxelles le jour de l'acquisition et à un prix minimum de € 1, sans préjudice de l'article 208 de l'Arrêté Royal du 31 janvier 2001. À la suite de cette ou ces acquisition(s), UCB ainsi que ses filiales directes ou indirectes, et les tiers agissant en leur propre nom mais pour le compte d'UCB et de ses filiales directes ou indirectes, ne peut détenir plus de 10 % du nombre total d'actions émises par UCB au moment de l'acquisition en question. L'autorisation accordée au Conseil d'Administration s'étend à toute acquisition d'actions UCB, directement ou indirectement, par les filiales directes d'UCB tel que défini par l'article 627 du Code belge des sociétés. Selon le cas, toute aliénation d'actions propres par UCB ou l'une de ses filiales directes est possible conformément à l'autorisation accordée au Conseil d'Administration telle qu'elle est indiquée dans l'article 12 in fine des Statuts. Le Conseil proposera à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2020 de renouveler l'autorisation actuelle pour une période additionnelle de 2 ans (jusqu'au 30 juin 2022) aux mêmes termes et conditions et en vertu des dispositions de l'article 7:215 et suivants du CSA.

En 2019, UCB SA a acheté 39 327 actions et en a cédé 392 003. Au 31 décembre 2019, UCB détenait un total de 1 749 680 actions UCB représentant 0,90 % du nombre total d'actions UCB, et pas d'autres titres UCB.

En 2019, UCB FiparSA, une filiale indirecte d'UCB, a acquis 1 085 000 actions UCB et en a transféré 406 870. Au 31 décembre 2019, UCB Fipar SA détenait un total de 4 172 958 actions UCB représentant 2,15 % du nombre total d'actions UCB, et pas d'autres titres UCB.

Les actions UCB ont été acquises par UCB et UCB FiparSA, afin de garantir les obligations d'UCB résultant des plans d'options sur actions (Stock Options), des plans d'attribution d'actions gratuites (Stock Award) et des plans d'actions avec condition de performance (Performance Share). Par la suite, au cours de l'année 2019, certaines de ces actions ont été transférées à d'autres filiales d'UCB dans le seul but de les remettre à leurs employés. Puisque ces actions ont toutes été

remises à des employés y ayant droit, aucune autre de ces filiales ne détient encore des actions UCB à la date du 31 décembre 2019. Pour plus de détails, se référer à la Note 26.2 Actions propres.

3.2.4 Capital autorisé

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 avril 2018 a décidé d'autoriser le Conseil, pour une période de 2 ans, à augmenter le capital social (et par conséquent à modifier les Statuts), notamment par l'émission d'actions, d'obligations convertibles ou de droits de souscription, en une ou plusieurs transactions, dans les limites légales du Code belge des sociétés,

- i. à concurrence de 5% du capital social au moment où le Conseil utilise l'autorisation, en cas d'augmentation du capital avec suppression ou limitation des droits préférentiels de souscription des actionnaires (que ce soit ou non au profit d'une ou plusieurs personnes qui ne sont employées ni par la société, ni par ses filiales) ;
- ii. à concurrence de 10% du capital social au moment où le Conseil utilise l'autorisation, en cas d'augmentation du capital sans suppression ni limitation des droits préférentiels de souscription des actionnaires.

Quoi qu'il en soit, l'augmentation totale du capital social par le Conseil, combinant les autorisations exposées aux points (i) et (ii), ne peut dépasser 10% du capital social au moment où le Conseil décide d'utiliser cette autorisation.

En outre, le Conseil est expressément autorisé à faire usage de ce mandat, dans les limites fixées par les points (i) et (ii), pour les opérations suivantes :

1. l'augmentation du capital ou l'émission d'obligations convertibles ou de warrants avec suppression ou limitation des droits préférentiels de souscription des actionnaires ;
2. l'augmentation du capital ou l'émission d'obligations convertibles avec suppression ou limitation des droits préférentiels de souscription des actionnaires au profit d'une ou plusieurs personnes qui ne sont employées ni par la société ni par ses filiales ; et
3. l'augmentation du capital par incorporation de réserves.

Une telle augmentation du capital est possible sous n'importe quelle forme, y compris sous forme de contributions en liquide ou en nature, avec ou sans prime d'émission, d'incorporation de réserves et/ou de primes d'émission et/ou de bénéfices reportés, dans les limites légales.

Toute décision de la part du Conseil de faire usage de cette autorisation requiert une majorité de 75 %.

Le Conseil est habilité, avec plein pouvoir de subdélégation, à modifier les Statuts afin que ceux-ci reflètent les augmentations de capital résultant de l'exercice de cette autorisation.

Dès réception par la Société de la communication faite par l'Autorité des Services et Marchés Financiers (la « FMSA ») selon laquelle elle a été saisie d'un avis d'offre publique d'acquisition, elle ne pourra plus utiliser cette autorisation, et ce conformément au CSA.

Le Conseil proposera à l'Assemblée Générale Extraordinaire, qui sera tenue le 30 avril 2020, de renouveler l'autorisation actuelle pour une période additionnelle de 2 ans aux mêmes termes et conditions et conformément aux dispositions des articles 7:198 à 7:202 du CSA.

3.3 Actionnaires et structure de l'actionariat

3.3.1 Actionnaire de référence

Le principal actionnaire d'UCB est Financière de Tubize SA (nommé ci-après « Actionnaire de référence » ou « Tubize »), une société belge cotée sur le marché Euronext de Bruxelles, détenant 68 076 981 actions UCB sur un total de 194 505 658 (c'est-à-dire 35,00 %) au 31 décembre 2019.

Sur la base des déclarations de transparence reçues par Tubize et, selon le cas, des communications publiques plus récentes, la structure de l'actionariat de Tubize à la date du 31 décembre 2019 peut être résumée comme suit :

	Concert		En dehors du concert		Total	
	Droits de vote	%	Droits de vote	%	Droits de vote	%
FEJ SRL (précédemment Financière Eric Janssen SPRL)	8 525 014	19,15 %	1 988 800	4,47 %	10 513 814	23,62 %
Daniel Janssen	5 881 677	13,21 %	–	–	5 881 677	13,21 %
Altaï Invest SA	4 969 795	11,16 %	26 468	0,06 %	4 996 263	11,22 %
Barnfin SA	3 903 835	8,77 %	–	–	3 903 835	8,77 %
Jean van Rijckevorsel	11 744	0,03 %	–	–	11 744	0,03 %
Total des droits de vote détenus par les actionnaires de référence	23 292 065	52,33 %	2 015 268	4,53 %	25 307 333	56,85 %
Autres actionnaires	–	–	19 205 265	43,15 %	19 205 265	43,15 %
Total des droits de vote	23 292 065	52,33 %	21 220 533	47,67 %	44 512 598	100,00 %

Altaï Invest SA est contrôlée par Evelyn du Monceau, née Evelyn Janssen. Barnfin SA est contrôlée par Bridget van Rijckevorsel, née Paule Bridget Janssen.

Les actionnaires de Financière de Tubize SA, appartenant à la famille Janssen, agissent de concert, c'est-à-dire qu'ils ont conclu un pacte d'actionnaires dont les éléments clés, basés sur des informations publiques, sont résumés comme suit :

- Le concert a pour but, au travers de Financière de Tubize SA, d'assurer la stabilité de l'actionariat 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'actionariat familial de Financière de Tubize SA.
- Les parties au pacte se concertent sur les décisions à prendre par l'assemblée générale de Financière de Tubize SA 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 SA. Des droits de préemption et de suite sont également prévus au sein de la famille.

3.3.2 Notifications de transparence

Au cours de l'année 2019, UCB a reçu les notifications de transparence suivantes :

Le 7 janvier 2019, UCB a envoyé une déclaration de transparence à la FSMA, comprenant une mise à jour annuelle des transactions sur les actions UCB et les instruments financiers assimilés par UCB SA et sa filiale indirecte UCB

Fipar SA et confirmant qu'UCB SA avait franchi vers le bas le seuil de 3 % sur une base consolidée. Le 12 mars 2019, UCB SA a envoyé une nouvelle notification de transparence à la FSMA relative au franchissement du seuil de 3 % des actions d'UCB (ainsi que d'UCB Fipar SA).

UCB a reçu des notifications de transparence de BlackRock, Inc., datant du 21 janvier, 25 janvier, 14 mars, 26 mars, 28 mars, 29 mars, 1^{er} avril, 3 avril, 4 avril, 29 avril, 1^{er} mai, 6 mai, 10 juin, 19 juin, 20 juin, 25 juin, 28 juin, 4 juillet, 16 juillet, 23 juillet, 24 juillet, 25 juillet, 26 juillet, 29 juillet, 30 juillet, 1^{er} août, 2 août, 5 août, 6 août, 7 août, 8 août, 9 août, 19 août, 22 août, 23 août, 27 août, 28 août, 9 septembre, 10 septembre, 13 septembre, 18 septembre, 23 septembre, 24 septembre, 3 octobre, 7 octobre, 5 novembre, 6 novembre, 9 décembre et 12 décembre 2019 respectivement. Selon la dernière notification reçue le 2 janvier 2020, BlackRock, Inc. (avec les participations détenues par ses sociétés affiliées) détenait, à la date du 31 décembre 2019, 9647211 actions UCB avec droits de vote, soit 4,96 % du total des actions émises par UCB, ainsi que 150 268 instruments financiers équivalents, soit 0,08 % du total des actions émises par UCB.

UCB a reçu une déclaration de transparence de Wellington Management Group LLP datant du 3 octobre 2019. Selon cette dernière déclaration, Wellington Management Group LLP, y compris les participations détenues par ses sociétés affiliées, détenait, en date du 1^{er} octobre 2019, 15575749 actions UCB avec droits de vote, soit 8,01 % du total des actions émises par UCB.

UCB a reçu une déclaration de transparence de Vanguard Health Care Fund datant du 15 octobre 2019. Selon cette déclaration, Vanguard Health Care Fund, y compris les participations détenues par ses sociétés affiliées, détenait 0 droits de vote sur actions UCB, soit 0 % du total des actions émises par UCB, en date du 1^{er} octobre 2019.

Toutes ces déclarations, ainsi que les déclarations plus récentes reçues en 2020, se trouvent sur le [site internet d'UCB](#).

3.3.3 Relations avec et entre les actionnaires

Se référer à la [note 43.2](#) pour un aperçu des relations d'UCB avec ses actionnaires. De plus, UCB n'a connaissance d'aucun accord entre ses actionnaires, à l'exception des informations mentionnées ci-dessous.

UCB a reçu des notifications, conformément à l'article 74, §7 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, de la part de Tubize, de Schwarz Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG et d'UCB Fipar SA les 22 novembre, 11 décembre et 28 décembre 2007 respectivement.

Le 21 août 2019, UCB a reçu une notification à jour, conformément à l'article 74, §8 de la loi relative aux offres publiques d'acquisition, de la part de Tubize (cette notification peut être consultée sur le [site internet d'UCB](#)), déclarant qu'elle n'a pas acquis d'actions UCB depuis le 31 juillet 2018.

3.3.4 Structure de l'actionariat

Hormis les déclarations mentionnées ci-dessus aux points 3.3.2 et 3.3.3, UCB et UCB Fipar SA détiennent également des actions UCB.

Le solde des actions UCB est détenu par le public.

Vous trouverez ci-après un aperçu des participations importantes d'UCB (instruments financiers assimilés inclus), tenant compte du registre des actionnaires d'UCB, des notifications de transparence reçues, conformément à la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes et la notification reçue, conformément à l'article 74, §8 de la loi du 1^{er} avril 2007, relative aux offres publiques et aux notifications envoyées à la FSMA, conformément à la loi du 2 août 2002, portant sur la surveillance du secteur financier et sur les services financiers (situation au 31 décembre 2019):

				Dernière mise à jour
Capital	€ 583 516 974			13 mars 2014
Nombre total de droits de vote	194 505 658			
1 Financière de Tubize SA ('Tubize')				
Titres avec droits de vote (actions)	68 076 981	35,00 %		19 janvier 2018
2 UCB SA				
Titres avec droits de vote (actions)	1 749 680	0,90 %		31 décembre 2019
Instruments financiers assimilés (options) ¹	0	0,00 %		6 mars 2017
Instruments financiers assimilés (autres) ¹	0	0,00 %		18 décembre 2015
Total	1 749 680	0,90 %		
3 UCB Fipar SA				
Titres avec droits de vote (actions)	4 172 958	2,15 %		31 décembre 2019
Instruments financiers assimilés (options) ¹	0	0,00 %		4 mars 2019
Instruments financiers assimilés (autres) ¹	0	0,00 %		25 décembre 2015
Total	4 172 958	2,15 %		
UCB SA + UCB Fipar SA²				
Titres avec droits de vote (actions)	5 922 638	3,04 %		
Instruments financiers assimilés (options) ¹	0	0,00 %		
Instruments financiers assimilés (autres) ¹	0	0,00 %		
Total	5 922 638	3,04 %		
Free float³ (titres avec droits de vote (actions))	120 506 039	61,96 %		
4 BlackRock, Inc.				
Titres avec droits de vote (actions)	9 647 211	4,96 %		31 décembre 2019
5 Wellington Management Group LLP				
Titres avec droits de vote (actions)	15 575 749	8,01 %		1 ^{er} octobre 2019

(tous les pourcentages sont calculés sur la base du nombre total de droits de vote actuel)

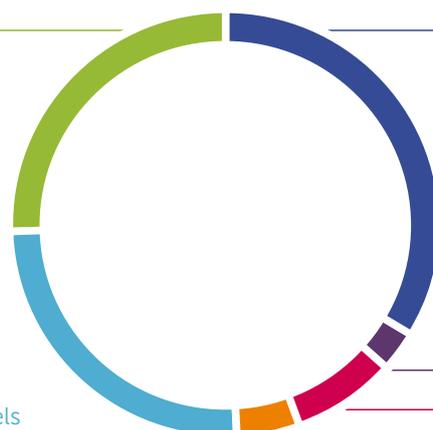
¹ Instruments financiers assimilés au sens de l'article 6, §6 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publication des participations importantes.

² UCB SA contrôle indirectement UCB Fipar SA | art. 6, §5, 2° et art. 9, §3, 2°, de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes.

³ Le free float étant les actions UCB non détenues par l'Actionnaire de Référence (Tubize), UCB SA ou UCB Fipar SA. Seules les titres avec droits de vote (actions) détenues par ces entités sont prises en considération, à l'exclusion des instruments financiers assimilés.

26,17 % Autres investisseurs

35,00 % Financière de Tubize



3 % Actions propres

8 % Wellington

5 % BlackRock

26,28 % Autres investisseurs institutionnels

Conformément à la politique de dividendes à long terme d'UCB, le Conseil d'Administration propose de verser un dividende brut de € 1,24 par action (2018 : € 1,21). Si le dividende brut est approuvé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 30 avril 2020, le dividende net de € 0,868 par action sera payable le 6 mai 2020 en échange du coupon n° 23.

3.3.5 Assemblée Générale des Actionnaires

Conformément aux Statuts, l'Assemblée Générale Annuelle des Actionnaires (« l'Assemblée Générale ») se tient le dernier jeudi d'avril à 11 heures. En 2020, elle se tiendra le 30 avril.

Les règles relatives à l'ordre du jour, aux modalités de convocation des assemblées, à l'admission aux assemblées, à l'exercice des droits de vote et d'autres détails sont disponibles dans les Statuts et la Charte de Gouvernance d'Entreprise disponibles sur le [site Web d'UCB](#).

3.4 Conseil d'Administration et Comités du Conseil

La gouvernance d'UCB est basée sur une structure moniste. Ceci signifie que la Société est administrée par un Conseil d'Administration et gérée par un Comité Exécutif, dont les fonctions et responsabilités respectives sont définies ci-dessous, et ce conformément aux statuts de la Société. Le Conseil n'a pas opté pour une structure duale composée d'un conseil de surveillance et d'un conseil de direction. Il considère que le système actuel prévoit un équilibre approprié des pouvoirs entre le Conseil et le Comité Exécutif, et que la composition du Conseil est aussi alignée à la structure de l'actionnariat d'UCB. Le Conseil a aussi préféré ne pas déléguer à la direction les pouvoirs qui lui ont été conférés par la loi dans la structure moniste ni la représentation générale d'UCB de manière permanente. Le Conseil révisera sa structure de gouvernance au moins tous les cinq ans. La dernière révision a été réalisée par le Conseil en octobre 2019.

3.4.1 Conseil d'Administration

Composition du Conseil et Administrateurs indépendants

Depuis l'Assemblée Générale tenue le 25 avril 2019, le Conseil d'Administration⁹ est composé comme suit :



Evelyn du Monceau

Présidente du Conseil
1950 – Belge

Conseil d'Administration

- Membre depuis 1984
- Présidente du Conseil depuis 2017
- Vice-Présidente du Conseil de 2006 à 2017
- Présidente du Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération depuis 2006
- Fin de mandat : 2023

Expérience

Plus de 30 ans dans le secteur industriel, en qualité d'administrateur, et dans le cadre de sociétés holding

Principales nominations externes

- Membre du Conseil d'Administration de Financière de Tubize SA*
- Membre du Conseil d'Administration de Solvay SA*
- Membre des Comités de Rémunération et de Nomination de Solvay SA

⁹ Les mandats des administrateurs dans d'autres sociétés cotées ont été marqués d'une astérisque.



Pierre L. Gurdjian

Vice-Président du Conseil
1961 – Belge

Conseil d'Administration

- Membre depuis 2016
- Membre du Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération depuis 2016
- Fin de mandat : 2020

Expérience

Directeur-associé senior de McKinsey and Co. où il a été actif pendant presque trente ans, et professionnel dans le domaine de la philanthropie et de l'éducation

Principales nominations externes

- Président du Conseil d'Administration de l'Université Libre de Bruxelles
- Membre du Conseil d'Administration de Lhoist



Jean-Christophe Tellier

Chief Executive Officer
1959 – Français

Conseil d'Administration

- Membre depuis 2014
- Fin de mandat : 2022

Expérience

Plus de 30 ans dans le secteur pharmaceutique chez Ipsen et Novartis où il a occupé plusieurs fonctions de cadre supérieur dans différentes parties du monde

Principales nominations externes

- Président du Conseil de l'EFPIA (Fédération européenne des industries et associations pharmaceutiques)
- Membre du Conseil d'Administration de PhRMA (Pharmaceutical Research and Manufacturers of America)
- Membre du Conseil d'Administration de WELBIO (Walloon Institute for Life Lead Science)



Jan Berger

Administrateur indépendant
1957 – Américaine

Conseil d'Administration

- Membre depuis 2019
- Fin de mandat : 2023

Expérience

Plus de 30 ans d'expérience en tant que dirigeante dans le domaine de soins de santé de trois secteurs différents : les services privés, publics et gouvernementaux.

Principales nominations externes

- Membre du Conseil d'Administration de Tabula Rasa Healthcare Inc.*
- Membre du Conseil d'Administration de Voluntas SA*
- Membre du Conseil d'Administration de GNS Healthcare
- Membre du Conseil d'Administration de Cambia Health Solutions



Alice Dautry

Administrateur indépendant
1950 – Française

Conseil d'Administration

- Membre depuis 2015
- Membre du Comité Scientifique depuis 2015
- Fin de mandat : 2023

Expérience

Plus de 30 ans dans le domaine scientifique, principalement auprès de l'Institut Pasteur dont elle fut Présidente (2005-2013)

Principales nominations externes

- Membre du Conseil de direction de l'Institut autrichien des sciences et technologies



Kay Davies

Administrateur indépendant
1951 – Britannique

Conseil d'Administration

- Membre depuis 2014
- Présidente du Comité Scientifique depuis 2014
- Membre du Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération depuis 2017
- Fin de mandat : 2022

Expérience

Plus de 20 ans dans la recherche scientifique à l'université d'Oxford

Principales nominations externes

- Administrateur de Biotech Growth Trust*
- Administrateur de Genomics England
- Membre du Conseil du Comité Scientifique de Sarepta Therapeutics



Albrecht De Graeve

Administrateur indépendant
1955 – Belge

Conseil d'Administration

- Membre depuis 2010
- Membre (depuis 2010) et Président (depuis 2015) du Comité d'Audit
- Fin de mandat : 2021

Expérience

Plus de 30 ans d'expérience au niveau global dans divers secteurs industriels (Alcatel, VRT et Bekaert)

Principales nominations externes

- Président du Conseil d'Administration de Telenet Group Holding NV*
- Président du Conseil d'Administration de Sibelco NV*
- Administrateur indépendant d'Euroclear Holding NV



Roch Doliveux

Administrateur
1956 – Français

Conseil d'Administration

- Membre depuis 2017
- Fin de mandat : 2021

Expérience

Plus de 30 ans d'expérience dans l'industrie pharmaceutique, dont 10 ans en tant que Chief Executive Officer d'UCB et Président du Comité Exécutif

Principales nominations externes

- Président du GLG Healthcare Institute
- Président du Conseil d'Administration du Groupe Pierre Fabre
- Président du Caring Entrepreneurship Fund (Fondation Roi Baudouin)
- Membre du Conseil d'Administration de Stryker Corporation*



Charles-Antoine Janssen

Administrateur
1971 – Belge

Conseil d'Administration

- Membre depuis 2012
- Membre du Comité d'Audit depuis 2015
- Fin de mandat : 2020

Expérience

Plus de 20 ans d'expérience dans des activités impliquant UCB, où il a occupé plusieurs fonctions de direction. Il gère actuellement des activités de private equity et d'investissements à impact social

Principales nominations externes

- Membre du Conseil d'Administration de Financière de Tubize SA*
- Managing Partner chez Kois Invest
- Co-fondateur, membre du Conseil d'Administration, CIO et membre du Comité d'Investissement de plusieurs fonds à impact Kois et de plusieurs sociétés privées



Cyril Janssen

Administrateur
1971 – Belge

Conseil d'Administration

- Membre depuis 2015
- Fin de mandat : 2023

Expérience

Avec plus de 20 ans d'expérience comme conseiller indépendant, Cyril a occupé des positions dans le secteur audiovisuel et non gouvernemental. Grand défenseur du bien-être des enfants, Cyril investit principalement, depuis 10 ans, dans des initiatives qui ont un impact social fort et qui visent à faciliter la vie des familles.

Principales nominations externes

- Membre du Conseil d'Administration de Financière de Tubize SA*
- Membre du Conseil d'Administration de FEJ SRL
- Membre du Comité de direction du Caring Entrepreneurship Fund (Fondation Roi Baudouin)



Viviane Monges

Administrateur indépendant
1963 – Française

Conseil d'Administration

- Membre depuis 2017
- Membre du Comité d'Audit depuis 2018
- Fin de mandat : 2021

Expérience

30 ans d'expérience dans le domaine financier, principalement dans des entreprises du secteur pharmaceutique (Wyeth, Novartis, Galderma, Nestlé)

Principales nominations externes

- Membre du Conseil d'Administration de Novo Holdings
- Membre du Conseil d'Administration d'Idorsia*
- Membre du Conseil d'Administration de Voluntas SA*
- Membre du Conseil d'Administration de DBV Technologies*



Cédric van Rijckevorsel

Administrateur
1970 – Belge

Conseil d'Administration

- Membre depuis 2014
- Fin de mandat : 2022

Expérience

Plus de 20 ans dans le secteur bancaire et financier, principalement auprès d'IDS Capital

Principales nominations externes

- Membre du Conseil d'Administration de Financière de Tubize SA*
- Membre du Conseil d'Administration de Barnfin SA
- Directeur général et fondateur d'IDS Capital (Suisse et Royaume-Uni)



Ulf Wiinberg

Administrateur indépendant
1958 – Danois / Suédois

Conseil d'Administration

- Membre depuis 2016
- Membre du Comité d'Audit depuis 2016
- Fin de mandat : 2020

Expérience

Près de 20 ans d'expérience dans la haute direction au sein de sociétés pharmaceutiques et d'associations de l'industrie des soins de santé

Principales nominations externes

- Membre du Conseil d'Administration de Alfa Laval AB*
- Membre du Conseil d'Administration d'Agenus Inc.*
- Président du Conseil d'Administration de Hansa Medical*

Lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019 :

- Les mandats d'Evelyn du Monceau, de Cyril Janssen et d'Alice Dautry (administrateur indépendant) ont été renouvelés pour 4 ans ;
- Jan Berger a été nommé Administrateur indépendant pour un mandat de 4 ans ;
- Finalement, le mandat de Norman J. Ornstein n'a pas été renouvelé car il a atteint l'âge limite de 70 ans.

Alice Dautry, Kay Davies, Albrecht De Graeve, Viviane Monges, Pierre Gurdjian, Jan Berger et Ulf Wiinberg répondent chacun aux critères d'indépendance fixés par l'article 526ter du Code belge des sociétés, par le Conseil, par le Code 2009 ainsi que par les nouvelles provisions de l'article 7:78 du CSA et de la disposition 3:5 du Code 2020.

Evelyn du Monceau, Charles-Antoine Janssen, Cyril Janssen et Cédric van Rijckevorsel, en leur qualité de représentants de l'Actionnaire de Référence, ne répondent pas, à ce titre, aux critères d'indépendance. Roch Doliveux était le CEO d'UCB de 2005 au 31 décembre 2014. Pour cette raison, il ne répond pas, à ce titre, aux critères d'indépendance fixés par l'article 526ter de l'ancien Code des sociétés.

En 2019, le Conseil était donc majoritairement composé d'administrateurs indépendants.

Les mandats de Pierre Gurdjian, Charles-Antoine Janssen et Ulf Wiinberg prendront fin lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020.

Sur recommandation du Comité de Gouvernance, Nomination and Rémunération (le « GNCC »), le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 :

- le renouvellement du mandat de Pierre Gurdjian et d'Ulf Wiinberg en tant qu'Administrateurs indépendants pour la durée statutaire de 4 ans ;
- le renouvellement du mandat de Charles-Antoine Janssen en tant qu'administrateur pour une durée statutaire de quatre ans ;

Conformément aux informations fournies par la Société, Pierre Gurdjian et Ulf Wiinberg répondent chacun aux critères d'indépendance fixés par l'article 7:87 du CSA, par la disposition 3:5 du Code 2020 et par le Conseil.

Après confirmation lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 des renouvellements cités ci-dessus, conformément à la Charte, Pierre Gurdjian demeurera Vice-Président du Conseil et membre du GNCC, et Charles-Antoine Janssen et Ulf Wiinberg

resteront membres du Comité d'Audit. Tous les Comités du Conseil continueront à être composés d'une majorité d'Administrateurs indépendants. De plus, le Comité d'Audit est présidé par Albrecht De Graeve, Administrateur indépendant. Jean-Christophe Tellier est le seul Administrateur exécutif (CEO).

Le Conseil d'Administration d'UCB compte actuellement 5 femmes sur un total de 13 membres, au-dessus du nombre minimal requis par l'article 7:86 du CSA (anciennement l'article 518bis §1 du Code belge des sociétés).¹⁰¹¹

Fonctionnement du Conseil

En 2019, le Conseil s'est réuni à sept reprises, y compris lors de sa réunion stratégique à l'extérieur en octobre et lors d'une réunion ad hoc additionnelle relatée à l'acquisition de Ra Pharmaceuticals, Inc. Le taux de présence des membres était le suivant :

Evelyn du Monceau, Présidente	100 %
Pierre L. Gurdjian, Vice-Président	100 %
Jean-Christophe Tellier, Administrateur Exécutif	100 %
Jan Berger ¹	100 %
Alice Dautry	100 %
Kay Davies	100 %
Albrecht De Graeve	100 %
Roch Doliveux	100 %
Charles-Antoine Janssen	86 %
Cyril Janssen	100 %
Viviane Monges	100 %
Norman J. Ornstein ²	100 %
Cédric van Rijckevorsel	100 %
Ulf Wiinberg	71 %

¹ Membre à partir du 25 avril 2019

² Membre jusqu'au 25 avril 2019

Durant l'année, le Conseil a également organisé plusieurs conférences téléphoniques pour être informé ou tenu au courant de projets ou de questions importantes. À une occasion, le Conseil a également utilisé la procédure écrite.

En 2019, les discussions, analyses et décisions du Conseil ont porté essentiellement sur les points suivants : la stratégie et les investissements d'UCB, les fusions et acquisitions stratégiques (notamment l'acquisition de Ra Pharmaceuticals, Inc.), le budget global du groupe, le suivi de la performance et de l'exécution de la stratégie, les rapports du Comité d'Audit, du Comité Scientifique et du GNCC, la gouvernance d'entreprise (y compris l'implémentation du CSA et du Code 2020) et la (ré)organisation

¹⁰ Cette disposition précise que le nombre minimal d'administrateurs de l'autre genre requis est d'un tiers (c'est-à-dire de femmes dans le cas d'UCB).

¹¹ Ce nombre minimal doit être arrondi au nombre entier le plus proche ($13/3 = 4,33$), le nombre entier le plus proche étant 4.

d'UCB (notamment la mise en œuvre de notre nouveau modèle organisationnel), le risque et la gestion des risques (y compris une mise à jour régulière sur les développements liés aux contentieux ainsi qu'une analyse de la cybersécurité), la planification successorale, les nominations réservées au Conseil, la rémunération (y compris la politique de rémunération et le rapport de rémunération) et les plans d'intéressement à long terme, les déclarations et rapports financiers, les opérations financières importantes et les questions organisationnelles, le développement d'activités et les projets de fusion et d'acquisition, y compris mais non limité aux contrats en R&D, aux investissements, aux accords de licence, ainsi qu'aux rapports et propositions de résolution à soumettre à l'Assemblée Générale.

La stratégie de durabilité (« Sustainability ») d'UCB est intégrée dans la stratégie globale d'UCB telle qu'elle est définie par le Conseil, sur proposition du Comité Exécutif. Le responsable de l'équipe de durabilité rend directement compte au CEO.

La supervision générale de la stratégie d'informatique et de cybersécurité fait partie des missions du Conseil. Tous les ans, le Conseil et le Comité d'Audit en particulier tiennent des sessions spéciales dédiées à l'informatique et aux stratégies et opérations de cybersécurité. La stratégie et la transformation numériques d'UCB sont aussi pleinement intégrées dans la stratégie globale d'UCB telle qu'elle est définie par le Conseil, sur proposition du Comité Exécutif.

Hormis les indications figurant à la section 3.12 ci-après, en 2019, il n'y a eu entre UCB, y compris ses sociétés affiliées, et un membre du Conseil, aucune transaction ou relation contractuelle susceptible de créer un conflit d'intérêts.

En 2019, le Conseil a assuré la dispense d'un programme de formation pour Jan Berger couvrant l'organisation et les activités d'UCB, de même que les différents domaines d'expertise requis dans une société biopharmaceutique. Ce programme de formation était aussi ouvert à tous les membres actuels du Conseil comme mise à jour. Durant toute l'année, la direction a continué de s'engager avec le Conseil afin de répondre aux questions ou d'assurer un bon suivi et une bonne compréhension des affaires et de l'environnement d'UCB.

Depuis 2014, à raison de deux fois par an (réunions des mois de juin et de décembre), le Conseil tient également une session extraordinaire sans la présence de son membre exécutif (CEO).

Le secrétaire du Conseil d'Administration est Xavier Michel (Secrétaire Général du Groupe).

Évaluation du Conseil

Conformément à sa Charte (section 3.5), le Conseil doit effectuer régulièrement une évaluation (interne), tous les deux ans au

moins. En 2019, une évaluation complète du Conseil a été réalisée par un consultant externe. Les résultats de cette évaluation ont été analysés par le GNCC et ont été partagés et discutés avec le Conseil en décembre 2019. Globalement, l'évaluation a montré que le fonctionnement du Conseil repose sur de solides fondamentaux, aligné aux processus et règles clairs tels que repris dans la Charte. Suite à cette évaluation, le Conseil exploitera davantage ses solides fondamentaux dans le contexte de l'accélération des activités d'UCB avec un accent sur la stratégie, l'intendance de talents et de capacités clés, et une attention soutenue sur le plan de succession, en prenant en compte l'évolution des activités et des affaires d'UCB, et ce tout en continuant d'enrichir sa dynamique et son engagement

Administrateurs honoraires

Le Conseil a nommé les administrateurs suivants en tant qu'administrateurs honoraires :

- Karel Boone, Président honoraire
- Mark Eyskens, Président honoraire
- Georges Jacobs de Hagen, Président honoraire
- Daniel Janssen, Vice-Président honoraire
- Gerhard Mayr, Président honoraire
- Prince Lorenz de Belgique
- Alan Blinken
- Arnoud de Pret
- Michel Didisheim (†)
- Peter Fellner
- Guy Keutgen
- Jean-Pierre Kinet
- Tom McKillop
- Gaëtan van de Werve
- Jean-Louis Vanherweghem
- Bridget van Rijckevorsel
- Norman J. Ornstein

3.4.2 Comités du Conseil

Comité d'Audit

Le Conseil a érigé un Comité d'Audit dont le fonctionnement et le règlement d'ordre intérieur sont en accord avec le CSA, le Code 2009, le Code 2020 et la Charte. Ce Comité est composé d'une majorité d'Administrateurs indépendants, tous non-exécutifs, et est présidé par Albrecht De Graeve, lui aussi Administrateur indépendant. Tous les membres disposent d'une compétence collective dans le domaine d'activités de la société et possèdent les compétences nécessaires en matière d'audit et de

comptabilité spécifiées par l'article 7:99 du CSA (anciennement l'article 525 du Code belge des sociétés).

	Fin du mandat	Administrateur indépendant	Taux de présence
Albrecht De Graeve, Président	2021	x	100 %
Charles-Antoine Janssen	2020		80 %
Viviane Monges	2021	x	100 %
Ulf Wiinberg ¹	2020	x	60 %

¹ Absence à l'une des réunions du Comité d'Audit pour cause de maladie.

Le Comité d'Audit s'est réuni à cinq reprises en 2019. Chaque réunion du Comité d'Audit comprend des sessions privées individuelles auxquelles assistent uniquement les auditeurs internes et externes, sans la présence de la direction. Les auditeurs externes ont assisté à la totalité ou à une partie de chaque réunion du Comité d'Audit.

Les réunions du Comité d'Audit ont également été suivies par Detlef Thielgen (EVP, Chief Financial Officer & Corporate Development), Doug Gingerella (Global Internal Audit) et Xavier Michel (Secrétaire Général du Groupe) agissant en sa qualité de secrétaire du Comité d'Audit.

Les personnes suivantes ont également assisté, régulièrement et, en partie, aux réunions : Jean-Christophe Tellier (CEO), Evelyn du Monceau (Présidente du Conseil) et d'autres membres de la direction ou de certaines équipes en fonction du sujet (comptabilité, fiscalité, risques, pensions, contrôle-qualité, IT, etc.).

En 2019, et conformément à son règlement d'ordre intérieur (voir la Charte disponible sur le [site Web d'UCB](#)), le Comité d'Audit a contrôlé le processus d'élaboration de l'information financière (notamment les états financiers), les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques d'UCB et leur efficacité ; l'audit interne et son efficacité, le plan d'audit et ses résultats ; le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ; la révision et le contrôle des plans de pension et obligations y afférentes ; et l'indépendance de l'auditeur externe y compris la prestation de services complémentaires à UCB pour lesquels le Comité d'Audit a vérifié et autorisé la rémunération supplémentaire. Le Comité d'Audit est aussi focalisé sur la rotation obligatoire de l'auditeur externe et la surveillance de la cybersécurité et des contrôles informatiques.

Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération

Le Conseil a érigé un Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération (le « GNCC ») dont la composition, le

fonctionnement et le règlement d'ordre intérieur sont en accord avec le CSA, le Code 2009, le Code 2020 et la Charte. La composition actuelle du GNCC est la suivante :

	Fin du mandat	Administrateur indépendant	Taux de présence
Evelyn du Monceau, Présidente	2023		100 %
Kay Davies	2022	x	83 %
Pierre L. Gurdjian	2020	x	100 %

En 2019, le GNCC s'est réuni à six reprises. Ont également assisté aux réunions : Jean-Christophe Tellier (CEO), sauf lors de discussions le concernant, et Jean-Luc Fleurlin (EVP & Chief Human Resources Officer), agissant en qualité de secrétaire du GNCC, sauf lors de discussions le concernant et concernant la rémunération du CEO.

En 2019, et conformément à son règlement d'ordre intérieur (voir la Charte disponible sur le [site Web d'UCB](#)), le GNCC a examiné et émis des recommandations relatives aux propositions de nominations à soumettre à l'approbation du Conseil (concernant les positions exécutives ainsi que positions de cadre dirigeant), la performance des membres du Comité Exécutif et leur rémunération. Il a aussi proposé et examiné la planification successorale et les nouvelles nominations des membres du Conseil, du Comité Exécutif et des cadres dirigeants, particulièrement dans le contexte de la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel et de la réorganisation du Comité Exécutif. Il a examiné des propositions et recommandations faites au Conseil en tenant compte de la future composition de celui-ci. Ces propositions prendront effet dès l'approbation par l'Assemblée Générale du 30 avril 2020. Il a examiné et soumis à l'approbation du Conseil la politique de rémunération et les rémunérations variables à long terme à attribuer aux dirigeants (y compris le CEO), ainsi que les critères de performance liés à ces rémunérations. Le GNCC a revu l'approche et la stratégie de rémunération, a réalisé un aperçu global de la gouvernance d'entreprise chez UCB (implémentation du CSA, du Code 2020 et de la Directive sur les droits des actionnaires), et a aussi soumis au Conseil un rapport annuel sur la gouvernance d'entreprise. Il s'est également assuré de la conduite de l'évaluation complète du Conseil au quatrième trimestre de 2019 à l'aide d'un consultant externe.

La majorité des membres du GNCC sont indépendants et répondent aux critères d'indépendance fixés par l'ancien article 526ter du Code belge des sociétés, par le Conseil, par le Code 2009 ainsi que par l'article 7:87 du CSA et la disposition 3:5 du Code 2020.

Tous les membres ont les compétences et l'expertise requises en matière de politique de rémunération tel que requis par l'article 7:100, §2, du CSA (anciennement l'article 526quater, §2, du Code belge des sociétés).

Comité Scientifique

Le Comité Scientifique aide le Conseil à évaluer la qualité des activités de recherche et développement d'UCB et sa position concurrentielle. Le Comité Scientifique est composé de membres possédant une expertise scientifique et médicale, tous actuellement indépendants. Le Comité Scientifique s'est réuni à trois reprises en 2019.

	Fin du mandat	Administrateur indépendant	Taux de présence
Kay Davies, Présidente	2022	x	100 %
Alice Dautry	2023	x	100 %

Ils se réunissent régulièrement avec Dhaval Patel, EVP & Chief Scientific Officer. De plus, les membres du Comité Scientifique sont très impliqués dans les activités du « UCB Scientific Advisory Board » (SAB), qui est composé d'experts scientifiques médicaux externes de renom. Le SAB, composé d'experts ad hoc, procure une appréciation scientifique et stratégique quant à la meilleure ligne de conduite à suivre pour devenir un leader biopharmaceutique performant et conseille le Comité Exécutif sur les choix stratégiques dans les premiers stades de recherche & développement. Le rôle principal du Comité Scientifique est de rapporter au Conseil l'évaluation du SAB sur les activités de recherche d'UCB et ses orientations stratégiques.

3.5 Comité Exécutif

Composition du Comité Exécutif

En 2019, les membres du Comité Exécutif étaient :

- Jean-Christophe Tellier : Chief Executive Officer
- Emmanuel Caeymaex : Executive Vice President Immunology Patient Value Unit Head

Depuis le 1er février 2020, la composition du Comité Exécutif est la suivante :

- Jean-Luc Fleurial : Executive Vice President & Chief Talent Officer
- Iris Löw-Friedrich : Executive Vice President Chief Medical Officer & Head of Development and Medical Patent Value Practices
- Kirsten Lund-Jurgensen : Executive Vice President, Supply & Technology Solutions (a rejoint UCB en septembre 2019)
- Alexander Moscho : Executive Vice President & Chief Strategy Officer
- Dhaval Patel : Executive Vice President & Chief Scientific Officer
- Pascale Richetta : Executive Vice President & Bone Patient Value Unit Head
- Bill Silbey : Executive Vice President & General Counsel (a rejoint UCB en mars 2019)
- Bharat Tewarie : Executive Vice President & Chief Marketing Officer
- Detlef Thielgen : Executive Vice President & Chief Financial Officer
- Charl van Zyl : Executive Vice President & Chief Operating Officer
- Jeff Wren : Executive Vice President & Neurology Patient Value Unit Head

Comme annoncé en juillet 2019, notre structure et nos modes de travail ont évolué afin d'être plus agiles et de collaborer de manière plus transversale à travers notre organisation. Cette structure améliorée accroît notre précision et efficacité opérationnelles et nous arme pour de futurs lancements focalisés sur la valeur pour le patient. Cette évolution se reflète dans la nouvelle composition du Comité Exécutif d'UCB, qui a été revue à la baisse, avec des rôles plus transversaux à travers les activités et les régions et l'accent mis sur les activités clés de la société.

À la suite de ces changements opérationnels, Jeff Wren et Bharat Tewarie ont quitté le Comité Exécutif au quatrième trimestre de 2019 et Alexander Moscho et Pascale Richetta l'ont quitté en janvier 2020.



Jean-Christophe Tellier

Chief Executive Officer
1959 – Français

A rejoint UCB en 2011

Nommé en 2011

Nommé CEO en 2015

Principales nominations externes

- Président du Conseil de l'EFPIA (Fédération européenne des industries et associations pharmaceutiques)
- Membre du Conseil d'Administration de la fondation PhRMA (Pharmaceutical Research and Manufacturers of America)
- Membre du Conseil d'Administration de WELBIO (Walloon Institute for Life Lead Science)

Expérience

Plus de 30 ans dans le secteur pharmaceutique chez Ipsen et Novartis où il a occupé plusieurs fonctions de cadre supérieur dans différentes parties du monde



Emmanuel Caeymaex

Executive Vice President Immunology Solutions
& Head of U.S.
1969 – Belge

A rejoint UCB en 1994

Nommé en 2015

Aucune nomination externe

Expérience

25 ans d'expérience dans la commercialisation, le développement et la gestion de produits biopharmaceutiques à travers le monde.



Jean-Luc Fleurial

Executive Vice President & Chief Human
Resources Officer
1965 – Français

A rejoint UCB en 2017

Nommé en 2017

Aucune nomination externe

Expérience

Plus de 20 ans d'expérience dans la création et la mise en œuvre de stratégies de talents à travers le monde et pour différents types d'entreprises, en particulier Procter&Gamble et Bristol Myers Squibb



Iris Löw-Friedrich

Executive Vice President & Chief Medical Officer
1960 – Allemande

A rejoint UCB en 2006

Nommée en 2008

Principales nominations externes

- Membre du Conseil de Surveillance d'Evotec AG
- Membre du Conseil de Surveillance de Fresenius SE & Co. KGaA
- Membre du Conseil d'Administration de TransCelerate
- Membre du Conseil d'Administration de la fondation PhRMA (Pharmaceutical Research and Manufacturers of America)

Expérience

Médecin, diplômée en médecine interne. Plus de 20 ans d'expérience dans le développement de médicaments. Elle a assumé des fonctions de cadre supérieur chez Hoechst, Aventis, BASF Pharma / Knoll, Abbott et Schwarz Pharma



Kirsten Lund-Jurgensen

Executive Vice President, Supply & Technology Solutions
1959 – Allemand

A rejoint UCB en 2019

Nommée en 2019

Aucune nomination externe

Expérience

Pharmacienne, avec plus de 32 ans d'expérience dans la fabrication et l'approvisionnement de produits pharmaceutiques. Elle a assumé des fonctions de cadre supérieur chez SmithKline Beecham et Pfizer en Allemagne, en Australie et aux États-Unis.



Dhaval Patel

Executive Vice President & Chief Scientific Officer
1961 – Américain

A rejoint UCB en 2017

Nommé en 2017

Principales nominations externes

- Membre du Conseil d'Administration de Inflazome
- Membre du Conseil d'Administration de Anokion
- Professeur clinicien à l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill

Expérience

Plus de 30 ans d'expérience en R&D et en immunologie, en particulier chez Novartis ainsi que dans le milieu universitaire, au Duke University Medical Center et à l'Université de Caroline du Nord



Bill Silbey

Executive Vice President & General Counsel
1959 – Américain

A rejoint UCB en 2011

Nommé en 2019

Aucune nomination externe

Expérience

Plus de 35 ans d'expérience en affaires juridiques, fusions et acquisitions, développement des entreprises et activités de capital-risque dans le domaine biopharmaceutique, mais aussi en tant qu'associé dans plusieurs cabinets d'avocats aux États-Unis.



Detlef Thielgen

**Executive Vice President, Chief Financial Officer
& Corporate Development**
1960 – Allemand

A rejoint UCB en 2006

Nommé en 2007

Aucune nomination externe

Expérience

Plus de 25 ans d'expérience dans l'industrie pharmaceutique chez Schwarz Pharma et UCB, où il a occupé plusieurs fonctions de cadre supérieur



Charl van Zyl

**Executive Vice President Neurology Solutions &
Head of EU/International**
1967 – Britannique / Sud-Africain

A rejoint UCB en 2017

Nommé en 2017

Principales nominations externes

- Membre du Conseil d'Administration de BIO (Biotechnology Innovation Organization)

Expérience

Près de 20 ans d'expérience dans les secteurs des soins de santé, notamment en développement d'activités et licences, fabrication, marketing et ventes ainsi qu'en recherche et développement clinique

Xavier Michel, Secrétaire Général du Groupe, est le secrétaire du Comité Exécutif et assure le lien entre le Conseil d'Administration, le Comité Exécutif et le reste de la société.

Fonctionnement du Comité Exécutif

En 2019, le Comité Exécutif s'est réuni régulièrement, en moyenne deux à trois jours par mois.

Il n'y a eu en 2019 aucune transaction ni relation contractuelle susceptible de créer un conflit d'intérêt entre UCB, y compris ses sociétés affiliées, et un membre du Comité Exécutif.

Le fonctionnement, les compétences et la délégation de pouvoir du Comité Exécutif sont décrits dans la [Charte](#).

Présidents honoraires du Comité Exécutif

Les administrateurs suivants ont été nommés en tant que présidents honoraires du Comité Exécutif :

- Roch Doliveux
- Georges Jacobs de Hagen
- Daniel Janssen

3.6 Diversité au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

Cette section comprend des informations requises conformément aux articles 3:32 §2 et 3:6, §2, 6° du CSA (anciennement les articles 119 §2 et 96, §2, 6° du Code belge des sociétés).

Chez UCB, la diversité est définie comme la richesse collective résultant du parcours unique et des expériences personnelles et culturelles de chacun.

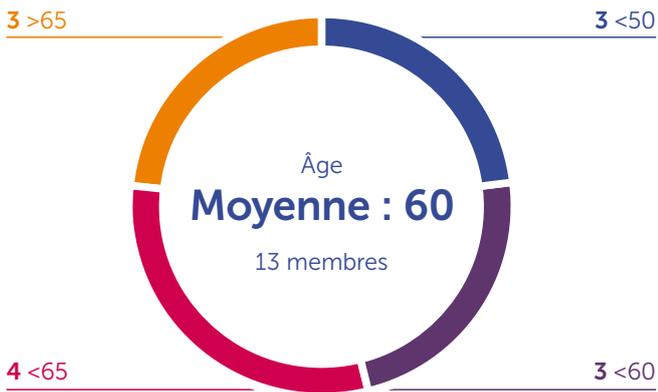
Diversité et inclusion sont intrinsèquement liées à ce qui compose UCB : ses objectifs, ses stratégies et ses valeurs. L'intelligence culturelle chez UCB est un moteur essentiel de la valeur que nous apportons à nos patients.

Alors que la diversité en elle-même n'est pas nécessairement créatrice d'une plus grande valeur ajoutée, rassembler différents points de vue et différentes perspectives pour travailler de manière efficace en équipe et créer un environnement où le dialogue et les opinions divergentes sont les bienvenus, permet au personnel d'UCB de contribuer pleinement à la création de valeur pour le patient.

Au cours des dernières années, l'engagement d'UCB en matière de diversité et d'inclusion a été accéléré en sensibilisant les membres de notre organisation. Spécifiquement en matière de leadership, nous avons insisté en particulier sur :

- l'importance de la diversité et de l'inclusion dans les processus clés de ressources humaines d'UCB, notamment lors du recrutement et de la gestion de talent ;
- simuler des scénarios de parité entre les sexes dans le cadre de la gestion des plans de succession ;
- l'évaluation de l'opinion des employés quant à la culture de diversité et d'inclusion au sein d'UCB à l'occasion de notre enquête régulière sur l'engagement des employés ; et
- assurer un pipeline cohérent de cadres supérieurs qui aura été exposé à diverses expériences professionnelles et culturelles.

Âge



Genre



Diversité au sein du Conseil

En ce qui concerne le Conseil d'Administration, toutes les exigences légales établies en Belgique ont été suivies et ont été intégrées au processus de recrutement et de nomination du Conseil. En cas de remplacement ou de désignation d'un membre du Conseil, UCB vise systématiquement à améliorer la mixité du Conseil.

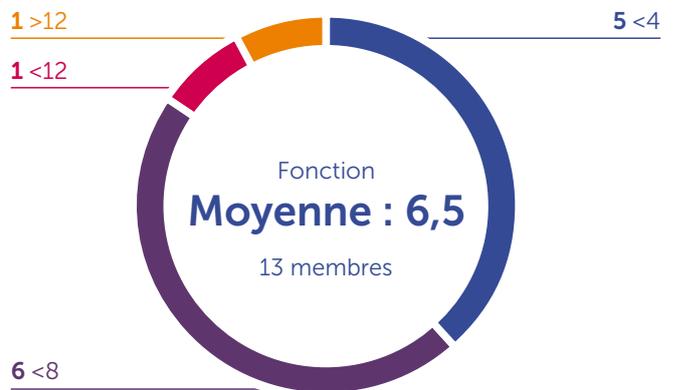
Le Conseil est actuellement composé de 13 membres, dont 5 femmes et de 8 hommes, avec 5 nationalités représentées. En outre, le Conseil est présidé par une femme.

À la suite de l'Assemblée Générale du 25 avril 2019, les différentes caractéristiques du Comité Exécutif peuvent être visualisées comme suit :

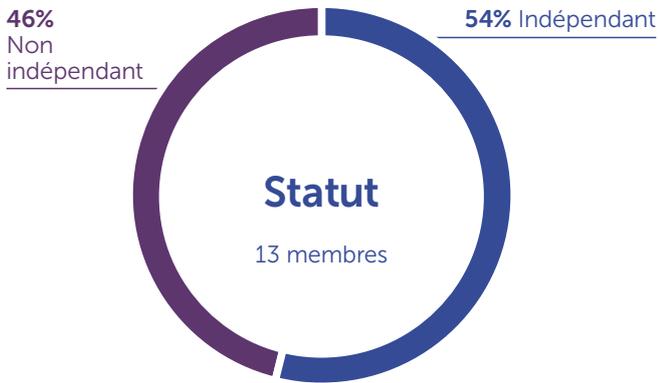
Nationalité



Fonction



Statut



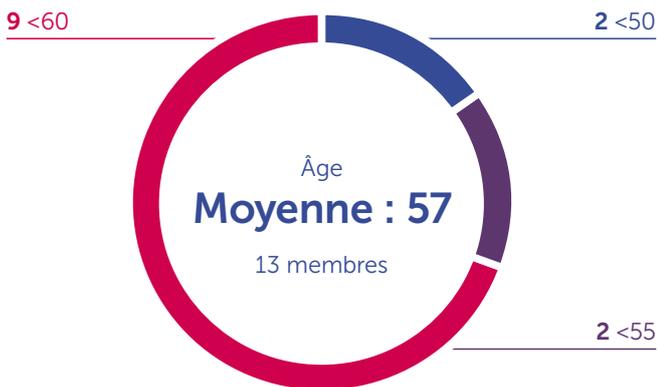
Diversité au sein du Comité Exécutif

Quant aux profils des membres du Comité Exécutif, nous ne disposons pas d'une politique officielle en matière de diversité. Nous apportons une grande attention à la diversité au sein de notre pipeline de talents et ce en s'assurant qu'un plan successoral robuste et divers soit en place et que toute recommandation sur la composition future du Comité Exécutif soit faite sur cette base.

À l'heure actuelle, les dirigeants d'UCB proviennent tous d'horizons professionnels pluridisciplinaires et ont suivi des parcours éducatifs variés. En 2019, le Comité était composé de 13 membres, dont 3 femmes et 10 hommes, avec 6 nationalités représentées.

Depuis la fin de l'année 2019, les différentes caractéristiques du Comité Exécutif peuvent être visualisées comme suit :

Âge



Nationalité



Genre



Fonction



Depuis le 1er février 2020, le Comité est composé de 9 membres, dont 2 femmes et 7 hommes, avec 5 nationalités représentées. La taille du Comité Exécutif a été revue à la baisse afin de renforcer, avec une agilité accrue, l'accent sur les activités clés de la société pour faire évoluer davantage la Stratégie de Valeur pour le Patient.

L'approche actuelle ne consiste pas à formaliser la diversité et l'inclusion dans un ensemble de politiques mais bien à promouvoir activement une culture et une pratique de ces notions.

Pour en apprendre plus sur la diversité et l'inclusion en général chez UCB, consultez la section [Diversité et inclusion](#).

3.7 Rapport de rémunération

Le rapport de rémunération décrit la philosophie et la politique de rémunération des dirigeants et des administrateurs non exécutifs d'UCB ainsi que la manière dont la rémunération des dirigeants est établie en fonction des performances individuelles et de l'entreprise. Le Comité de Gouvernance, Nomination et Rémunération (« GNCC ») supervise la politique et les plans de rémunération des dirigeants et des administrateurs non exécutifs. Les rôles et responsabilités du Comité sont exposés dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise adoptée par notre Conseil d'Administration.

Rémunération des administrateurs non exécutifs

Les membres du Conseil d'Administration d'UCB (administrateurs non-exécutifs) sont rémunérés pour leurs services sous la forme d'émoluments. Le niveau des émoluments a été établi sur la base d'études de marché incluant la rémunération des administrateurs

de sociétés biopharmaceutiques européennes de tailles comparables. Nous cherchons à attirer des profils d'administrateurs variés, répondant à nos besoins sur le marché. Ainsi, en termes de rémunération, nous prenons en compte les indicateurs du secteur biopharmaceutique européen ainsi que le BEL 20, la priorité étant mise sur les données émanant du secteur biopharmaceutique européen, étant donné notre besoin d'attirer des experts détenant une connaissance approfondie de notre secteur. Nous visons le niveau médian de rémunération de ce groupe. Nous proposons une rémunération qui se situe entre le 25ème percentile et la médiane pour le Président et une rémunération médiane pour les autres administrateurs.

Les émoluments des administrateurs sont composés d'un montant annuel fixe pour le Conseil et d'une rémunération pour leur participation aux comités, qui peuvent varier en fonction de la spécificité de leur mandat. Les administrateurs reçoivent également un jeton de présence par séance, à l'exception du Président du Conseil d'Administration qui reçoit uniquement une rémunération annuelle fixe. Les rémunérations annuelles sont calculées au prorata selon le nombre de mois prestés en tant que membre actif du Conseil durant l'année calendrier. Aucune rémunération sous forme d'actions, ni rémunération variable de forme quelconque n'est accordée. Suite à une analyse comparative complète et à l'ajustement de la rémunération du Conseil d'Administration effectué en 2019, et considérant que la détention d'actions pourrait créer un conflit d'intérêts pour les mandats de longue durée, il n'est pas prévu d'offrir une partie de la rémunération des administrateurs non exécutifs en actions. Une adaptation du niveau des émoluments a été approuvée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2019. La rémunération des administrateurs d'UCB est la suivante :

	Frais du Conseil		Frais du Comité			Autres
	Émoluments annuels	Jetons de présence du Conseil d'Administration (par réunion)	Audit	Scientifique	GNCC	Indemnités de déplacement
Présidente du Conseil	€ 240 000	–	€ 33 500	€ 33 500	€ 22 500	
Vice-Président	€ 120 000	€ 1 500				
Directeurs	€ 80 000	€ 1 000	€ 22 500	€ 22 500	€ 17 000	
Indemnités spéciales de déplacement						€ 7 500

Afin de tenir compte des déplacements considérables de certains membres du Conseil, une indemnité de déplacement spéciale (en plus du remboursement des frais de déplacement habituels) a également été approuvée en même temps que

l'adaptation des émoluments pour les membres qui résident dans un pays où le décalage horaire avec la Belgique est de 5 heures ou plus.

En 2019, la rémunération totale des administrateurs (rémunérations en tant que membre de Comité incluses) était la suivante :

	Taux de présence	Émoluments fixes en tant qu'administrateur	Jetons de présence du Conseil d'Administration	Émoluments en tant que membre du comité			Indemnités de déplacement	Total ¹
				Comité d'Audit	GNCC	Comité Scientifique		
Evelyn du Monceau, Présidente	7/7	€ 240 000 (€ 210 000)			€ 22 500 (€ 20 000)			€ 251 667
Pierre L. Gurdjian, Vice-Président	7/7	€ 120 000 (€ 105 000)	€10 500		€ 17 000 (€ 15 000)			€ 141 833
Jan Berger ²	5/7	€ 80 000 (€ 70 000)	€ 5 000				€ 22 500	€ 80 833
Alice Dautry	7/7	€ 80 000 (€ 70 000)	€ 7 000			€ 22 500 (€ 20 000)		€ 105 333
Kay Davies	7/7	€ 80 000 (€ 70 000)	€ 7 000		€ 17 000 (€ 15 000)	€ 33 500 (€ 30 000)		€ 132 333
Albrecht De Graeve	7/7	€ 80 000 (€ 70 000)	€ 7 000	€ 33 500 (€ 30 000)				€ 116 000
Roch Doliveux	7/7	€ 80 000 (€ 70 000)	€ 7 000					€ 83 667
Charles-Antoine Janssen	6/7	€ 80 000 (€ 70 000)	€ 6 000	€ 22 500 (€ 20 000)				€ 104 333
Cyril Janssen	7/7	€ 80 000 (€ 70 000)	€ 7 000					€ 83 667
Viviane Monges	7/7	€ 80 000 (€ 70 000)	€ 7 000	€ 22 500 (€ 20 000)				€ 105 333
Norman J. Ornstein ³	2/7	€ 80 000 (€ 70 000)	€ 2 000					€ 25 333
Jean-Christophe Tellier, Administrateur Exécutif	7/7	€ 80 000 (€ 70 000)	€ 7 000					€ 83 667
Cédric van Rijckevorsel	7/7	€ 80 000 (€ 70 000)	€ 7 000					€ 83 667
Ulf Wiinberg	5/7	€ 80 000 (€ 70 000)	€ 5 000	€ 22 500 (€ 20 000)			€ 22 500	€ 125 833

¹ Compte tenu de la modification des rémunérations par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019, les nouveaux émoluments sont appliqués à partir de mai 2019 (les montants de la politique précédente sont indiqués entre parenthèses ci-dessus)

² Membre du Conseil d'Administration à partir du 25 avril 2019 (nomination par l'Assemblée Générale du 25 avril 2019)

³ Membre du Conseil d'Administration jusqu'au 25 avril 2019

3.7.1 Politique de rémunération d'UCB

Afin que notre culture soit profondément ancrée dans la société, nous revoyons continuellement la manière dont nos outils et programmes de rémunération soutiennent notre stratégie de création de Valeur pour le Patient ainsi que notre ambition de croissance durable à long terme. Les principes suivants servent de fondation dans la conception de la rémunération pour l'ensemble de notre personnel :

- stimuler des niveaux de performance élevés et durables et soutenir notre ambition de création de Valeur pour le Patient dans un monde de talents en constante évolution ;
- promouvoir un environnement d'innovation, de collaboration et de développement personnel ;
- offrir une expérience individuelle optimale en veillant au bien-être de nos employés, tout comme nous veillons à celui de nos patients.

3.7.2 Politique de rémunération des dirigeants d'UCB

La politique de rémunération des membres du Comité Exécutif est définie par le Conseil d'Administration sur la base des recommandations du GNCC. Ce Comité se réunit au moins deux fois par an. Au cours de ces réunions :

- il examine les facteurs du marché ayant un impact sur les pratiques de rémunération actuelles et futures de l'entreprise ;
- il évalue l'efficacité de nos politiques de rémunération en termes de reconnaissance de la performance et détermine l'évolution adéquate des plans de rémunération ;
- il revoit les objectifs financiers et non financiers des différents programmes de rémunération fondés sur les résultats de l'entreprise ; et
- il détermine les niveaux de rémunération du Comité Exécutif d'UCB en fonction du rôle, des compétences et des performances de chacun.

Le GNCC s'assure que les programmes de rémunération applicables aux membres du Comité Exécutif, y compris les rémunérations variables en actions, les plans de pension et autres avantages, sont conformes à ces principes, qu'ils respectent le cadre général de rémunération de l'entreprise, et qu'ils sont équitables et d'un niveau suffisant en vue d'attirer, de retenir et de motiver les membres du Comité Exécutif.

Toutes les modifications de la politique de rémunération proposées dans le rapport annuel intégré de 2018 ont été mises en œuvre au cours de l'exercice de 2019.

3.7.3 Déclaration relative à la politique de rémunération appliquée au cours de l'exercice sous revue : rémunération des dirigeants

Cette section décrit la stratégie de positionnement concurrentiel adoptée par UCB sur le marché dans lequel l'entreprise évolue. Elle expose également la structure de rémunération de nos dirigeants, la raison d'être des différentes composantes de la rémunération et le lien entre la rémunération et la performance.

Compétitivité de notre programme de rémunération

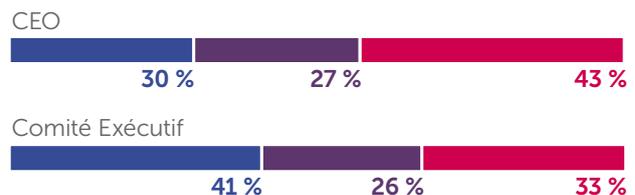
Conformément à notre politique globale de rémunération, le type ainsi que le niveau de rémunération de nos dirigeants doivent être liés à la performance de l'entreprise, aux compétences et à la performance individuelle ainsi qu'aux pratiques pertinentes des entreprises biopharmaceutiques mondiales avec lesquelles nous sommes en concurrence pour

attirer des talents. Le GNCC, sur recommandations du département « Talent and Company Reputation », évalue régulièrement la proportion et le niveau de rémunération attribuée en espèces et en actions aux dirigeants. Ces recommandations sont élaborées avec le soutien de Willis Towers Watson, notre conseiller indépendant en matière de rémunérations, afin de nous assurer de la compétitivité de notre rémunération directe globale sur le marché et de prendre en compte les tendances du marché affectant notre secteur. Une étude de marché est habituellement menée tous les deux ans afin d'évaluer la compétitivité des composantes de la rémunération directe totale de chaque dirigeant.

La rémunération est composée des deux éléments principaux suivants :

- une composante de rémunération fixe : salaire de base
- une composante de rémunération variable : comprenant un bonus et des rémunérations variables à long terme

La répartition de la cible de la rémunération directe totale du CEO et du Comité Exécutif est la suivante :



Salaire Bonus LTI

UCB compare la rémunération totale de ses dirigeants à un échantillon de sociétés internationales du secteur biopharmaceutique (sociétés relevant du secteur pharmaceutique et/ou biotechnologique). Pour notre étude comparative, nous nous concentrons sur des entreprises similaires en Europe et aux États-Unis. Les entreprises de notre groupe de référence varient en taille et en domaine thérapeutique. Nous ciblons généralement des entreprises similaires, qui sont des entreprises biopharmaceutiques entièrement intégrées, opérant dans un environnement complexe de recherche et ayant des capacités de développement et de commercialisation. Dans la mesure du possible, nous intégrons des entreprises concurrentes dans les mêmes domaines thérapeutiques. Bien que nous ciblions des entreprises de tailles similaires à celle d'UCB, cet échantillon serait trop petit pour fournir des résultats robustes. La taille de l'entreprise n'est donc pas le facteur principal et une analyse de régression est utilisée afin d'ajuster les données à la taille

d'UCB. Nous disposons actuellement de 14 entreprises dans chaque groupe de référence en Europe et aux États-Unis.

La composition de notre groupe de référence pour la rémunération est suivie régulièrement et adaptée en cas de besoin, par exemple lorsque la consolidation d'entreprise conduit à une comparaison moins fiable.

La politique de positionnement concurrentiel d'UCB est de cibler la médiane des niveaux de rémunération de ce groupe de comparaison pour tous les éléments de la rémunération directe. Les plans de rémunérations variables à long terme sont comparés aux pratiques des sociétés biopharmaceutiques européennes. Le niveau réel de rémunération de chaque individu est déterminé en fonction de leur expérience par rapport à cette référence et en tenant compte de leur impact sur la performance de l'entreprise.

Éléments de la rémunération et rémunération en fonction de la performance

Notre programme de rémunération rétribue les dirigeants en fonction de leurs responsabilités, de leurs performances individuelles et de celles de l'entreprise. Les rémunérations variables à court terme (bonus) et à long terme prennent en compte la performance par rapport aux objectifs fixés par le Conseil d'Administration. Les réalisations en cours sont évaluées durant toute la période de performance et au moment de l'acquisition définitive ou du paiement de la rémunération, les résultats finaux sont validés par le département financier de l'entreprise avant l'approbation finale par le Comité d'Audit et le Conseil.

La rémunération directe totale (salaire de base, bonus et rémunérations variables à long terme) varie fortement en fonction des performances individuelles ainsi que celles de l'entreprise, comme illustré ci-dessous. Un bonus ne sera octroyé que si un seuil acceptable de performance d'entreprise et/ou individuelle est atteint. Pour obtenir 100 % de bonus, des objectifs ambitieux doivent être atteints : un bonus maximal ne pourra être obtenu qu'avec une performance d'entreprise et individuelle exceptionnelles. L'impact de la performance sur la rémunération du CEO peut être illustré comme suit et est décrit plus en détail dans la section ci-après :

Maximum



Objectifs atteints à 100 %



Minimum



Salaire de base Rémunération variable

Outre le salaire de base et la rémunération variable liée à la performance, nos dirigeants bénéficient d'avantages sociaux et d'avantages en nature. La structure de rémunération est alignée aux pratiques du marché ainsi qu'à la législation belge relative à la gouvernance d'entreprise et aux règlements européens en matière de rémunération des dirigeants.

Le GNCC propose la nouvelle rémunération du CEO au Conseil d'Administration. Le CEO soumet pour approbation ses recommandations en matière de rémunération pour les autres membres du Comité Exécutif au GNCC.

Nous décrivons, ci-dessous, comment chaque élément de rémunération est défini et la manière dont la performance est intégrée dans chacune des composantes de la rémunération variable.

Composante de rémunération fixe : salaire de base

Le salaire de base cible est défini par la nature et les spécificités de la fonction ainsi que le niveau médian de salaire de base généralement pratiqué sur le marché pour une telle fonction. Le niveau de rémunération réel du dirigeant dépend de sa contribution au sein de l'entreprise ainsi que de son niveau de compétence et d'expérience. L'évolution de la rémunération de base dépend du niveau de performance continue du dirigeant et de l'évolution du marché. Les augmentations annuelles sont généralement en lien avec l'évolution du salaire moyen au sein d'un effectif plus large dans la zone géographique concernée.

Composantes de rémunération variable

Les niveaux cibles de rémunérations variables (bonus et rémunérations variables à long terme ou « LTI ») sont établis en considérant la médiane du marché de notre groupe de référence en matière de rémunération. Ces cibles sont soumises à l'application des multiplicateurs de performance qui prennent en compte la performance de l'entreprise, les résultats individuels ainsi que les comportements individuels et une considération holistique de la création de valeur durable au bénéfice de nos patients.

Rémunération variable : bonus

Le bonus vise à rémunérer les employés pour la performance de l'entreprise ainsi que pour leur performance individuelle au cours de l'année considérée. La cible de rémunération variable à court terme est sujette à un double multiplicateur de performance, composé du multiplicateur de performance individuelle et du multiplicateur de performance de l'entreprise. Ce mécanisme permet de consolider le lien d'interdépendance entre la contribution individuelle et la performance de l'entreprise. Ce mécanisme de calcul offre des niveaux de rémunération importants lorsque la performance de l'entreprise et la performance individuelle sont toutes deux excellentes. À l'inverse, si les niveaux de performance de l'entreprise et/ou de l'individu sont inférieurs aux attentes, ceux-ci se reflètent par une réduction significative des niveaux de rémunération. Comme le calcul du bonus prend en compte un double multiplicateur, un CPM de 0 % a pour effet de n'octroyer aucun bonus, quelle que soit la performance individuelle. Un Multiplicateur de Performance Individuelle de 0 % a pour effet

de n'octroyer aucun bonus, quelle que soit la performance de l'entreprise.

Afin de se concentrer sur la croissance de son chiffre d'affaires mais également sur la rentabilité sous-jacente, UCB adopte le Résultat net Récurrent Avant Intérêts, Impôts, Dépréciation et frais d'Amortissement (« REBITDA ») annuel comme indicateur de performance à court terme de l'entreprise pour ses dirigeants et pour l'effectif au sens large. Le multiplicateur de performance d'entreprise (CPM) est défini par le pourcentage de REBITDA réel par rapport au budget, à taux de changes constants, traduit dans une courbe de paiement qui garantit que seule une performance acceptable soit récompensée. Les objectifs sont fixés à un niveau considéré suffisamment ambitieux par le GNCC. Un seuil est fixé comme étant le niveau minimum acceptable de performance et, au vu des objectifs ambitieux établis, le niveau maximum ne peut être franchi qu'en atteignant un seuil de performance véritablement exceptionnel.

La courbe de paiement pour les dirigeants est actuellement définie comme suit :

EBITDA récurrent vs. Objectif	Paiement
<85 %	0 %
85 %	30 %
93 %	90 %
100 %	100 %
106 %	110 %
113 %	150 %

Le Multiplicateur de Performance Individuel (« IPM ») est défini en tenant compte du degré d'accomplissement des objectifs annuels et des comportements du dirigeant, ceux-ci étant évalués selon les principes d'UCB de création de valeur pour le patient.

Les objectifs du CEO sont soumis pour approbation au Conseil d'Administration par le GNCC. Pour le CEO ainsi que pour le Comité Exécutif, ces objectifs sont établis et approuvés au début de l'année. Des commentaires sont partagés avec chaque membre du Comité Exécutif tout au long de l'année, afin de garantir la concentration sur les résultats escomptés et d'apporter une contribution essentielle dans les domaines à améliorer et à développer. Un rapport final est réalisé à la fin de la période de performance. Lors du bilan de fin d'année, le GNCC soumet au Conseil d'Administration le Multiplicateur de Performance Individuelle (« IMP ») du CEO défini sur la base de l'évaluation en fin d'année des performances effectuées. Le CEO soumet au GNCC un IPM pour chaque autre membre du Comité Exécutif, pour approbation. Lors de l'examen de la performance individuelle, le GNCC délibère sur la réalisation

des objectifs financiers et quantitatifs du CEO ainsi que sur les aspects non financiers.

Pour le CEO et le Comité Exécutif, l'évaluation prend en considération la manière dont chacun a rempli sa mission, dans le respect des principes de création de valeur pour le patient de l'entreprise et en démontrant les qualités requises de leadership.

Les critères non financiers sur lesquels chaque membre du Comité Exécutif est évalué sont les suivants :

- Accomplissements conformes aux priorités stratégiques d'UCB, tant financières que non financières
- Apports stratégiques et impact
- Leadership en accord avec nos principes de Valeur pour le Patient

La cible de rémunération variable à court terme (bonus) est de 90 % du salaire de base pour le CEO et de 65 % pour les autres membres du Comité Exécutif, conformément aux pratiques du

marché. Le bonus effectif est plafonné à 175 % de la cible pour le CEO et le Comité Exécutif.

Rémunération variable : Rémunérations variables à long terme (LTI)

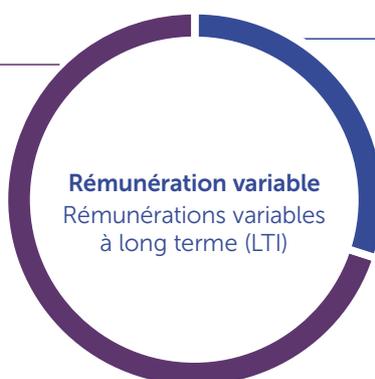
Pour garantir une performance durable, la politique de rémunération de nos dirigeants lie de manière significative la rémunération en actions aux objectifs stratégiques financiers et non-financiers de la société à moyen et à long terme. Le programme des offres de rémunération variables à long terme (LTI) est établi par rapport aux pratiques des sociétés biopharmaceutiques européennes. Notre programme offre actuellement deux types de rémunérations à long terme : un plan d'options sur actions et un plan d'actions gratuites liées à la performance (Performance Share). Afin de mettre l'accent sur la performance de l'entreprise, les actions gratuites, qui sont acquises en fonction de critères temporels (Stock Award) font

partie de l'offre de LTI pour toute l'organisation, mais ne sont plus offertes au Comité Exécutif depuis 2019. Les candidats éligibles aux plans LTI sont choisis de manière discrétionnaire par le Conseil d'Administration.

La cible de la rémunération à long terme est exprimée en pourcentage du salaire de base. La cible de la rémunération à long terme représente 140 % du salaire de base pour le CEO et 80 % pour les autres membres du Comité Exécutif. La valeur de l'attribution est ajustée en fonction de la performance individuelle et en considérant à la fois la performance à court terme et l'impact sur la création de valeur à long terme. La valeur obtenue est convertie en un nombre de rémunérations variables à long terme, en utilisant la valeur binomiale de chaque attribution, et répartie entre nos programmes de rémunérations variables à long terme, de la manière suivante :

70 % Actions gratuites avec conditions de performance

30 % Options sur actions



Options sur actions

Le plan d'options sur actions octroie au bénéficiaire l'option d'acheter une action UCB à un certain prix après une période donnée d'acquisition des droits. La période d'acquisition des droits est généralement de trois ans à compter de la date d'attribution, mais peut être prolongée en fonction des pratiques locales. Une fois les options sur actions acquises, elles ne peuvent être exercées que lorsque le prix de l'action excède le prix d'exercice. Les dirigeants sont donc encouragés à faire augmenter la valeur de l'action pendant la période d'acquisition des droits. D'autres instruments suivant les mêmes règles que les plans d'options sur actions peuvent être utilisés en dehors de la Belgique en fonction des pratiques locales. UCB ne facilite pas la conclusion de contrats dérivés liés aux options sur actions et ne couvre pas le risque qui y est lié, cela n'étant pas conforme à l'objectif des options sur actions. Aux États-Unis, des « Stock Appreciation Rights » sont attribués en lieu et place d'options sur actions. Ces droits suivent les mêmes règles d'acquisition que les plans d'options sur actions, mais prévoient l'octroi d'un montant en espèces égal à l'appréciation de l'action

UCB en lieu et place d'actions. Toutes les options sur actions et tous les « Stock Appreciation Rights » expirent au dixième anniversaire de la date de leur attribution. Le prix d'exercice est établi à la date d'attribution, sans autre réduction sur le cours de l'action UCB sous-jacente. Pour les dirigeants titulaires d'un contrat belge, les impôts sont dus au moment de l'attribution basés sur la valeur sous-jacente des options.

Actions gratuites avec conditions de performance

Le plan d'attribution d'actions gratuites avec conditions de performance vise à récompenser les cadres dirigeants pour l'atteinte d'objectifs spécifiques en lien avec les priorités stratégiques de la société. Les actions gratuites avec conditions de performance sont des actions UCB ordinaires octroyées aux dirigeants, à condition que certains objectifs globaux d'entreprise prédéfinis soient atteints au moment de l'acquisition définitive. Les conditions de performance et les objectifs sont définis par le Conseil d'Administration sur proposition du GNCC au moment de l'attribution des droits. Les métriques utilisées dans ce plan doivent être alignées aux intérêts de l'entreprise

et des parties prenantes tout en étant influençables et sous le contrôle de nos dirigeants. Elles doivent également être mesurables sur la durée du plan (3 ans).

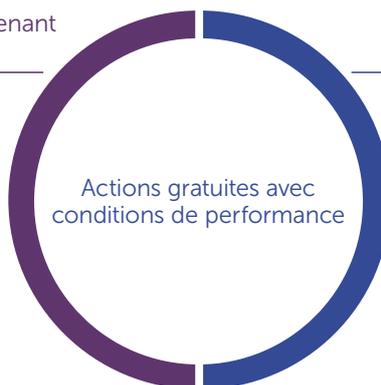
Le nombre d'actions attribuées est ajusté en fin de période d'acquisition des droits, c'est-à-dire après 3 ans, en fonction de la réalisation des objectifs de performance de la Société. Si la performance de la société est inférieure à un niveau spécifié ou si le bénéficiaire quitte l'entreprise avant l'acquisition des

droits, aucune action n'est livrée. L'attribution est plafonnée à 150 % de l'attribution initiale et n'est octroyée que si les résultats excèdent de manière significative les objectifs initialement fixés. La cible est fixée à un niveau suffisamment ambitieux et l'attribution maximale est liée à une performance que l'on considérerait de nature exceptionnelle.

L'octroi 2019 était basé sur les critères de performance, devant être mesurés en fin d'année 2021, suivants :

50 % Ajustement du flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles

50 % Croissance annuelle du chiffre d'affaires cumulé



Compte tenu des priorités stratégiques à moyen terme actuelles d'UCB, le plan comporte actuellement deux critères. L'ajustement du flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles et la croissance du chiffre d'affaires cumulé, afin de continuer à mettre l'accent sur la croissance et la durabilité et de nous permettre de continuer à investir dans des solutions innovantes pour les patients.

Étant donné que l'offre actuelle de LTI consiste en des actions gratuites avec conditions de performance qui ne sont acquises que lors de l'atteinte d'objectifs de performance ambitieux ainsi que d'options sur actions, qui sont par nature des instruments à long-terme, UCB n'exige pas actuellement que le CEO ou les membres du Comité Exécutif détiennent un nombre minimal d'actions. Le poids des LTI dans la composition de notre rémunération signifie que les membres de notre Comité Exécutif ont à tout moment une participation significative dans les LTI non acquis (et acquis). Nous continuons de surveiller les pratiques émergentes autour des directives d'actionariat afin d'assurer l'alignement avec les intérêts des actionnaires.

Plan d'achat d'actions (limité aux États-Unis)

Le plan d'achat d'actions offre aux employés la possibilité d'acheter des actions UCB ordinaires avec une décote de 15 %. Le plan a été établi en vue d'aligner davantage les intérêts des employés avec ceux des actionnaires d'UCB.

Autres observations sur les plans variables

Le GNCC a considéré l'inclusion de conditions de récupération et de malus dans ses plans de rémunération variables. Compte tenu des incertitudes au niveau de la validité et de l'intérêt des clauses de récupération en vertu du droit belge, UCB n'a actuellement pas introduit de dispositions de récupération dans ses plans de rémunération variable.

Le GNCC continuera de suivre de près l'évolution de ces pratiques en Belgique.

Retraites

Les membres du Comité Exécutif étant originaires de différents pays, ils participent aux plans de pension en place dans le pays lié à leur contrat. Chaque plan varie selon l'environnement concurrentiel et juridique local. Dans la mesure du possible, tous les plans à prestations définies au sein d'UCB sont soit gelés, soit fermés aux nouveaux entrants. Tout nouveau membre du Comité Exécutif sera donc automatiquement affilié à un plan de pension à cotisations définies ou plan de pension « cash balance ».

Belgique

Les membres du Comité Exécutif participent au plan de pension « cash balance » qui est entièrement financé par UCB. Il s'agit du même plan que celui applicable aux autres employés belges éligibles. L'avantage attribué à l'âge de la retraite équivaut à la capitalisation, à un taux de rendement garanti, des cotisations annuelles de l'employeur durant l'affiliation du membre à ce régime.

Les membres du Comité Exécutif participent également au plan de pension à cotisations définies réservé aux dirigeants d'UCB.

Le CEO participe aux mêmes plans que ceux applicables aux autres membres du Comité Exécutif basés en Belgique.

États-Unis

Les bénéficiaires participent au plan de pension UCB « Retirement Savings Plan ». Le plan comporte des sections dites « qualifiée » et « non qualifiée ». La contribution globale d'UCB à ce plan varie en fonction de la rémunération annuelle et de l'âge du bénéficiaire. Jusqu'à la limite acceptée par l'administration fiscale américaine (« IRS »), les contributions sont versées dans la partie dite « qualifiée » du plan. Au-delà de cette limite, les contributions sont versées dans la partie dite « non qualifiée » du plan.

Les membres du Comité Exécutif peuvent également participer à un plan de rémunération différée, qui est entièrement financé par les employés. Les participants contribuent sur une base individuelle et peuvent différer leur salaire et/ou leur bonus.

Allemagne

Detlef Thielgen et Iris Löw-Friedrich sont couverts par un plan de pension à prestations définies fermé. Le plan prévoit des prestations en cas de retraite, d'invalidité et de décès. Les prestations en cas de retraite et d'invalidité se montent à 50 % de leur dernier salaire de base annuel avant la retraite ou de la période d'invalidité. Alexander Moscho, qui a rejoint UCB en 2017, est couvert par un plan de retraite à cotisations définies.

Autres éléments de rémunération

Les membres du Comité Exécutif participent à un régime de soins de santé international et à une assurance-vie pour dirigeants d'entreprise. Les membres du Comité Exécutif bénéficient également d'avantages en nature tels que voiture de société et autres. Tous ces éléments sont repris dans la section intitulée « Rémunérations du CEO et du Comité Exécutif ». La politique de rémunération des membres du Comité Exécutif fait l'objet d'une description détaillée dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise d'UCB (point 5.4.) disponible sur le [site internet d'UCB](#).

Dispositions en cas de rupture de contrat d'emploi

En raison du caractère international de notre Comité Exécutif et de la répartition de nos activités sur différentes zones géographiques, les contrats d'emploi de nos dirigeants sont régis par différentes juridictions.

Un contrat de service belge a été établi pour Jean-Christophe Tellier au cours de l'année 2014. Celui-ci conserve des conditions de rupture semblables à celles qui étaient en place sous son

ancien contrat de service américain, comprenant une indemnité forfaitaire de 18 mois de salaire de base et de la moyenne des bonus réels payés au cours des trois années précédentes, en cas de rupture de contrat par la société ou de changement de contrôle de la société.

Certains contrats relatifs aux membres du Comité Exécutif (Emmanuel Caeymaex, Iris Löw-Friedrich et Detlef Thielgen) ont été signés avant l'entrée en vigueur de la Loi belge sur la Gouvernance d'Entreprise du 6 avril 2010 qui limite le niveau d'indemnités de départ.

Les contrats de travail belges de Detlef Thielgen et Emmanuel Caeymaex ne contiennent pas de disposition spécifique en cas de rupture de contrat par la société. En cas de rupture involontaire de contrat, la législation et les pratiques locales seraient appliquées.

Jean-Luc Fleurial, Dhavalkumar Patel, Pascale Richetta, Bharat Tewarie et Charl van Zyl sont titulaires d'un contrat de travail belge et bénéficient chacun, en cas de rupture de contrat par la société ou en cas de changement de contrôle d'UCB, d'une clause leur donnant droit à une indemnité forfaitaire égale à 12 mois de leur salaire actuel de base plus bonus.

Iris Löw-Friedrich et Alexander Moscho sont titulaires d'un contrat d'emploi allemand qui prévoit une période de préavis de six mois et une indemnité de départ égale au salaire de base d'un an plus bonus.

Kirsten Lund-Jurgensen, qui est titulaire d'un contrat d'emploi américain, bénéficie, en cas de rupture de contrat par la société, d'une clause lui donnant droit à une indemnité forfaitaire égale à 12 mois de son salaire actuel de base.

Bill Silbey, titulaire d'un contrat d'emploi américain, bénéficie d'une clause prévoyant le versement d'une indemnité forfaitaire égale à 12 mois de son salaire de base plus bonus en cas de cessation d'emploi involontaire ou en cas de changement de contrôle.

Jeff Wren, qui est titulaire d'un contrat d'emploi américain, bénéficie, en cas de rupture de contrat par la société, d'une clause lui donnant droit à une indemnité forfaitaire égale à 12 mois de son salaire actuel de base.

Jeff Wren et Bharat Tewarie ont quitté UCB le 31 décembre 2019. Les indemnités de rupture ont été octroyées en accord avec les pratiques d'UCB pour les membres du Comité Exécutif, qui sont entièrement conformes à la législation belge, c'est-à-dire qu'ils n'excèdent pas 12 mois de salaire de base plus bonus.

3.7.4 Politique de rémunération à partir de 2020

Le GNCC continuera de surveiller les pratiques de rémunérations du Comité Exécutif et d'émettre des recommandations qui s'alignent sur notre stratégie de rémunération. Aucun changement important n'est actuellement prévu pour 2020.

3.7.5 Rémunération du CEO et du Comité Exécutif

La rémunération du CEO, telle que décrite ci-dessus, est composée du salaire de base, des rémunérations variables à court terme et à long terme ainsi que d'avantages sociaux et d'avantage en nature. En outre, il a droit à des émoluments d'administrateur en tant que membre du Conseil d'Administration d'UCB SA. La rémunération octroyée directement ou indirectement en 2019 au CEO par l'entreprise ou par n'importe laquelle de ses filiales s'élevait à :

- Salaire de base : € 1 104 547 ;
- Rémunérations variables à court terme (bonus), relatives à l'exercice 2019 et payables en 2020 : € 1 368 750 ;
- Plans de rémunération variables à long terme (nombre d'actions et d'options UCB) : voir ci-dessous ;
- Autres composantes de la rémunération, comme le coût du plan de pension, les couvertures d'assurance, la valeur monétaire des autres avantages sociaux et autres obligations contractuelles : € 990 231. Ce montant inclut le coût des plans de pension (basé sur le service cost) : € 366 056.

La rémunération globale du CEO (salaire de base + bonus + LTI) pour l'année 2019 s'élève à € 4 739 275 (hors contributions au plan de pension et autres avantages).

Autres membres du Comité Exécutif

Les rémunérations mentionnées ci-dessous reflètent les revenus perçus par les membres du Comité Exécutif en 2019 sur la base de leurs prestations effectives en tant que membre du Comité Exécutif (voir ci-dessus la section « Composition du Comité Exécutif »).

La rémunération et les autres avantages octroyés directement ou indirectement, sur une base globale, à tous les autres membres du Comité Exécutif, par la société ou toute autre filiale appartenant au Groupe UCB en 2019, s'élèvent à :

- Salaires de base (perçus en 2019) : € 6 085 970 ;
- Rémunérations variables à court terme (bonus) relatives à l'exercice 2019 et payables en 2020 : € 4 365 964 ;
- Plans de rémunération variables à long terme (nombre d'actions et d'options UCB) : voir ci-dessous ;
- Autres composantes de la rémunération, comme le coût du plan de pension, les couvertures d'assurance, la valeur monétaire des autres avantages sociaux, les indemnités de rupture et autres obligations contractuelles : € 6 965 147. Ce montant inclut le coût des plans de pension (basé sur le service cost) : € 2 899 511.

La rémunération globale du Comité Exécutif (salaire de base + bonus + LTI) pour l'année 2019 s'élève à : € 19 566 387 (hors contributions aux plans de pension et autres avantages).

Rémunérations variables à long terme attribuées en 2019

	Options sur actions ¹	Valeur binomiale des options sur actions (€) ²	Actions gratuites ³	Valeur binomiale des actions gratuites (€) ⁴	Actions gratuites avec conditions de performance ⁵	Valeur binomiale des actions gratuites avec conditions de performance (€) ⁶	Valeur binomiale totale des rémunérations variables à long terme (€) ⁷
Jean-Christophe Tellier	39 623	726 686			27 735	1 539 293	2 265 979
Emmanuel Caeymaex	10 499	192 552			7 349	407 870	600 422
Jean-Luc Fleurial	8 405	154 148			5 883	326 507	480 655
Iris Löw-Friedrich	10 739	196 953			7 517	417 194	614 147
Kirsten Lund-Jurgensen ⁸			21 000	1 432 620			1 432 620
Alexander Moscho	8 922	163 629			6 245	346 598	510 227
Dhaval Patel ⁹	14 142	259 364			30 899	1 900 442	2 159 806
Pascale Richetta	10 700	196 238			7 489	415 640	611 878
Bill Silbey	8 947	164 088			6 263	347 597	511 685
Bharat Tewarie	6 337	116 221			4 436	246 198	362 419
Detlef Thielgen	11 084	203 281			7 759	430 625	633 906
Charl van Zyl	12 336	226 242			8 635	479 243	705 485
Jeff Wren	8 590	157 541			6 012	333 666	491 207

¹ Nombre de droits à acquérir une action UCB au prix de € 76,09 entre le 1^{er} avril 2022 et le 31 mars 2029 (entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 mars 2029 pour Jean-Christophe Tellier, Emmanuel Caeymaex, Jean-Luc Fleurial, Dhaval Patel, Pascale Richetta, Bharat Tewarie, Detlef Thielgen et Charl van Zyl). Nombre de droits à bénéficier de l'augmentation du prix d'une action entre l'attribution et l'exercice avec un prix d'exercice de € 76,56 entre le 1^{er} avril 2022 et le 31 mars 2029 pour Bill Silbey et Jeff Wren.

² La valeur des options sur actions attribuées en 2019 a été estimée à € 18,34 par action, selon la méthode binomiale telle que définie par Willis Towers Watson.

³ Nombre d'actions UCB (ou « phantom shares ») à livrer gratuitement si la personne est toujours employée par UCB à la date d'acquisition.

⁴ La valeur des actions gratuites attribuées au 1^{er} août 2019 a été estimée selon la méthode binomiale telle que définie par Willis Towers Watson à € 68,22 par action.

⁵ Nombre d'actions UCB (ou « Phantom shares ») à livrer gratuitement après une période d'acquisition de trois ans à condition que le collaborateur concerné fasse toujours partie du personnel d'UCB et qu'UCB ait atteint les conditions de performance prédéfinies.

⁶ La valeur des actions gratuites avec conditions de performance octroyées en 2019 a été estimée à € 55,50 par action selon la méthode binomiale.

⁷ Évaluation binomiale : technique objective de valorisation des rémunérations variables à long terme qui définit la juste valeur du cours de l'action pour la durée des rémunérations variables à long terme.

⁸ Kirsten Lund-Jurgensen s'est vue attribuer 21 000 actions gratuites « sign-on » lorsqu'elle a rejoint UCB. La valeur des actions gratuites « sign-on » a été estimée selon la méthode binomiale telle que définie par Willis Towers Watson à € 68,22 par action. Kirsten a rejoint UCB après l'offre annuelle de rémunérations variables à long terme (LTI). Les actions sont acquises sur plusieurs années à condition d'être employé d'UCB aux dates d'acquisition.

⁹ Dhaval Patel s'est vu attribuer 21 000 actions UCB « phantom shares » le 1^{er} octobre 2019 en plus de l'offre annuelle du 1^{er} avril 2019. La valeur des actions gratuites avec condition de performance « phantom shares » a été estimée à € 64,18 par action, selon la méthode binomiale telle que définie par Willis Towers Watson. L'attribution est prévue pour être acquise sur plusieurs années à condition qu'il fasse toujours partie du personnel d'UCB et qu'il remplisse les critères de performance avant chaque date d'acquisition.

Acquisitions définitives d'options sur actions et d'actions gratuites en 2019

Le tableau ci-dessous présente les rémunérations variables à long terme octroyées aux membres du Comité Exécutif durant les années antérieures (et reprises dans les rapports annuels

précédents) et acquises ou exercées durant l'année 2019 (à ne pas cumuler avec les informations reprises dans le tableau ci-dessus qui détaille les rémunérations variables à long terme attribuées en 2019).

	Options sur actions		Actions gratuites		Actions gratuites avec conditions de performance		
	Nombre exerçable (non exercé) ¹	Nombre exercé ²	Nombre acquis	Valeur totale à l'acquisition (€) ³	Nombre total d'actions acquises	Actions acquises (% d'actions attribuées) ⁴	Valeur totale à l'acquisition (€)
Jean-Christophe Tellier	46 800		9 488	732 189	19 660	84,5 %	1 282 025
Emmanuel Caeymaex	9 191		2 423	186 983	5 020	84,5 %	327 355
Jean-Luc Fleurial ^{5,6}			1 500	101 175			
Iris Löw-Friedrich	14 401	15 000	3 522	269 222	7 298	84,5 %	471 405
Kirsten Lund-Jurgensen ⁵							
Alexander Moscho ^{5,7}			3 000	197 280			
Dhaval Patel ^{5,7}			7 500	498 075			
Pascale Richetta			2 499	192 848	5 179	84,5 %	337 696
Bill Silbey	2 126		520	40 128	1 078	84,5 %	70 302
Bharat Tewarie	11 234		2 326	179 497	4 820	84,5 %	314 313
Detlef Thielgen	17 621	45 000	3 691	284 834	7 649	84,5 %	498 750
Charl van Zyl ⁵							
Jeff Wren	10 581		2 588	199 716	4 532	84,5 %	295 561

¹ Les options sur actions attribuées à Iris Löw-Friedrich le 1^{er} avril 2016 sont exerçables depuis le 1^{er} avril 2019 et ont un prix d'exercice de € 67,24. Les « Stock Appreciation Rights » attribués à Bill Silbey et Jeff Wren le 1^{er} avril 2016 sont exerçables depuis le 1^{er} avril 2019 et ont un prix d'exercice de € 67,24. Les options sur actions attribuées à Jean-Christophe Tellier, Detlef Thielgen et Bharat Tewarie et Emmanuel Caeymaex le 1^{er} avril 2015 sont exerçables depuis le 1^{er} janvier 2019 et ont un prix d'exercice de € 67,35.

² Iris Loew-Friedrich a exercé des options sur actions offertes le 1^{er} avril 2010 avec un prix d'exercice de € 31,62. Detlef a exercé des options sur actions offertes le 1^{er} avril 2010, le 1^{er} avril 2011 et le 1^{er} avril 2012 avec un prix d'exercice de € 31,62, de € 26,72 et de € 32,36.

³ À la date d'acquisition des droits, le 1^{er} avril 2019, les actions UCB avaient une valeur de € 77,17, ce qui représente la valeur de marché à cette date, valeur déterminée en faisant la moyenne du cours le plus élevé et le plus bas de l'action UCB à cette date. Pour Iris Löw-Friedrich, les actions UCB avaient une valeur de € 76,44, ce qui représente le cours le plus bas de l'action UCB à cette date (selon la législation fiscale allemande).

⁴ Les actions gratuites avec conditions de performance octroyées en 2016 ont été payées à 84,5 % sur la base des résultats atteints par rapport aux conditions fixées au moment de l'attribution.

⁵ Jean-Luc Fleurial, Charl van Zyl, Alexander Moscho, Dhaval Patel et Kirsten Lund-Jurgensen ont rejoint UCB après l'attribution des LTI de 2016.

⁶ À la date d'acquisition des droits le 1^{er} septembre 2019 des actions gratuites « sign-on » offertes à Jean-Luc Fleurial, les actions UCB avaient une valeur de € 67,45, ce qui représente la valeur de marché à cette date, valeur déterminée en faisant la moyenne du cours le plus élevé et le plus bas de l'action UCB à cette date.

⁷ À la date d'acquisition des droits le 1^{er} octobre 2019 des actions gratuites « sign-on » offertes à Dhaval Patel, les actions UCB avaient une valeur de € 66,41, ce qui représente la valeur de marché à cette date, déterminée en faisant la moyenne du cours le plus élevé et le plus bas de l'action UCB à cette date. À la date d'acquisition des droits le 1^{er} octobre 2019 des actions gratuites « sign-on » offertes à Alexander Moscho, les actions UCB avaient une valeur de € 65,76, ce qui représente la valeur de marché à cette date, valeur déterminée en prenant le cours le plus faible des actions UCB à cette date (selon la législation fiscale allemande).

Rémunération variable à long terme 2020

La politique d'UCB est d'offrir un plan de rémunération variable à long terme basé sur la performance individuelle relative à l'année de l'exercice tout en considérant l'impact individuel sur la création d'une valeur durable. L'attribution est faite le 1^{er} avril suivant la fin de l'année de l'exercice. L'attribution est basée sur la valorisation et le prix de l'action tels que définis

par la politique. La valorisation de l'attribution est basée sur le cours de l'action le jour de l'attribution et n'est donc connue que le 1^{er} avril. Le tableau ci-joint reprend le nombre d'options et d'actions avec conditions de performance qui seront attribuées le 1^{er} avril 2020. La valeur de l'attribution sera reprise dans le rapport de rémunération de l'année prochaine.

	Options sur actions 2020	Actions gratuites avec conditions de performance 2020
Jean-Christophe Tellier	40 214	27 024
Emmanuel Caeymaex	10 966	7 369
Jean-Luc Fleurial	8 695	5 843
Iris Löw-Friedrich	11 775	7 913
Kirsten Lund-Jurgensen	8 617	5 791
Dhaval Patel	13 328	8 957
Bill Silbey	10 858	7 297
Charl van Zyl	12 520	8 413

3.8 Caractéristiques principales des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques d'UCB

3.8.1 Contrôle interne

En tant qu'organe de gestion d'UCB, le Conseil assure son leadership entrepreneurial et est chargé d'approuver la stratégie et les objectifs de la société. Il supervise l'établissement, la réalisation et l'examen d'un système prudent et efficace de contrôles internes, comme décrit dans le présent texte, ainsi que les processus de gestion des risques, décrits au point 3.8.2.

Le Comité d'Audit assiste le Conseil dans la surveillance des processus de contrôle interne et de gestion des risques établis par la direction d'UCB et de l'ensemble du Groupe UCB ; le contrôle de l'efficacité de l'ensemble des processus de contrôle interne d'UCB ; la surveillance du processus de reporting financier ; l'audit externe (y compris sa procédure de désignation) ; ainsi que le contrôle de la fonction « Global Internal Audit » et de son efficacité.

La direction d'UCB est chargée de mettre en place et de maintenir les contrôles internes appropriés pour s'assurer de manière efficace que les objectifs sont atteints en matière de fiabilité des informations financières, de conformité aux lois et aux règlements ainsi qu'en matière d'établissement de procédures de contrôle interne (système et surveillance de contrôle interne et de contrôle des risques) au sein de la société. Les procédures de contrôle interne sont mondialement surveillées, et ce de manière automatisée, par le département Contrôle Interne pour les questions d'accès au système et de répartition des tâches, de procédure de test d'auto-évaluation des mesures de contrôle et de surveillance continue de ces mesures de contrôle. Les systèmes d'informations sont développés pour fournir le support requis aux objectifs à long terme de la société et sont gérés par une équipe professionnelle de gestion d'information.

En tant qu'élément important du système de gestion de contrôles internes, UCB met annuellement à jour ses plans d'opérations et prépare pour chaque année financière un budget annuel détaillé qui est discuté et approuvé par le Conseil. Un système de reporting de gestion fournit au management des indicateurs de performance financiers et opérationnels. Les comptes de gestion qui couvrent les opérations principales de la Société sont préparés mensuellement. Les divergences par rapport au plan et par rapport aux prévisions antérieures sont analysées, expliquées et traitées dans les meilleurs délais. Outre les discussions périodiques du Conseil, des réunions au moins mensuelles sont

tenues par le Comité Exécutif pour discuter des résultats ainsi que de projets spécifiques lorsque cela s'avère nécessaire.

Le « Global Internal Audit » exerce des fonctions indépendantes et objectives au niveau du contrôle interne et des opérations d'UCB afin d'évaluer, d'améliorer et d'augmenter leur valeur, grâce à une approche systématique et rigoureuse pour recommander des améliorations au niveau de la gouvernance, de la conformité et des procédures de gestion des risques et de contrôle interne d'UCB.

La fonction « Global Internal Audit » exécute un Plan d'Audit composé d'audit financier, de conformité et opérationnel examiné et approuvé par le Comité d'Audit et couvrant les activités principales d'UCB. Le programme inclut des examens indépendants des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Les conclusions et l'état d'avancement des actions correctrices entreprises pour remédier aux risques identifiés sont soumis par écrit, de manière périodique, au Comité Exécutif. L'exécution du Plan d'Audit, ainsi qu'un résumé des actions correctrices entreprises sont soumis deux fois par an, par écrit, au Comité d'Audit.

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

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

données fiables et que leurs résultats sont arrêtés de manière appropriée, conformément aux exigences.

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

3.8.2 Gestion des risques

Le Groupe UCB et ses filiales dans le monde s'engagent à fournir un système de gestion des risques efficace visant à minimiser les menaces qui pourraient impacter sa capacité à exécuter ses plans stratégiques et ses objectifs d'entreprise.

Pour ce faire, le Groupe UCB intègre les pratiques de gestion des risques comme suit :

La politique globale de gestion des risques d'UCB et de ses filiales dans le monde définit son engagement à assurer un système de gestion des risques efficace à travers le Groupe UCB et fixe le cadre et la structure pour gérer les principaux risques d'UCB.

Le Conseil est chargé d'approuver la stratégie, les buts et les objectifs d'UCB et de superviser l'instauration, la mise en place et l'évaluation du système de gestion des risques du Groupe. Le Comité d'Audit assiste le Conseil dans son rôle d'évaluation et de gestion des risques. Il examine régulièrement les domaines dans lesquels les risques sont de nature à affecter considérablement la réputation et la situation financière du Groupe UCB. Le Comité d'Audit surveille l'ensemble du processus de gestion des risques d'UCB.

Le Comité Exécutif est chargé de mettre en place la stratégie et les objectifs de gestion des risques, ainsi que de soutenir la priorisation, le contrôle et l'examen des risques déterminants pour la réussite d'UCB. La fonction de « Global Internal Audit » est chargée d'évaluer et de valider de manière régulière et indépendante le processus de gestion des risques d'UCB, et d'approuver en concertation avec les différentes équipes opérationnelles les actions à adopter.

Le Président du groupe de gestion des risques informe régulièrement le Comité Exécutif et le Comité d'Audit, ainsi que le Conseil, des progrès réalisés. Le Comité « Risk2Value », constitué de représentants des cadres de toutes les fonctions

d'UCB, assure un leadership stratégique qui valide l'évaluation des risques et le processus d'établissement des priorités. Il s'appuie sur un système global de gestion des risques visant à évaluer, à rapporter, à atténuer et à gérer efficacement les risques ou expositions réels ou potentiels. Les sources d'informations sur les risques comprennent les évaluations des secteurs d'activités (bottom-up), les contributions du management (top-down) et le contexte environnant de l'entreprise (outside-in). Chaque risque majeur de l'organisation est assigné à un membre du Comité Exécutif afin d'assurer la reddition des comptes et priorisation. Le groupe de gestion des risques évalue de manière continue sa gouvernance et son alignement aux parties prenantes en vue de s'assurer que des évaluations complètes, des priorisations et des réponses adéquates soient obtenues.

Pour en apprendre plus sur les principaux risques et risques environnementaux et sociaux, consultez la section [Gestion des risques](#). Pour en apprendre plus sur les risques financiers, consultez la note financière [Gestion des risques financiers](#).

3.9 Transactions d'investissements privés et transactions sur les actions d'UCB

Le Conseil a approuvé un code sur les opérations d'initiés pour prévenir les délits d'initiés et l'abus de marché, notamment au cours des périodes précédant la publication de résultats ou d'informations qui seraient susceptibles d'avoir un effet sur le cours des titres UCB ou, selon le cas, sur le cours des titres émis par une société tierce.

Au cours de l'année 2016, un nouveau code sur les opérations d'initiés a été approuvé par le Conseil afin de refléter les règles du nouveau règlement européen N° 596/2014 concernant les abus de marché, la directive 2014/57/EU sur les sanctions pénales applicable aux abus de marché ainsi que la loi du 2 août 2002 portant sur la surveillance du secteur financier et sur les services financiers, modifiée par la loi du 27 juin 2016 entrée en vigueur le 3 juillet 2016. En 2017, UCB a revu son code sur les opérations d'initiés et l'a mis à jour afin de tenir compte de la nouvelle législation et d'inclure des considérations liées à l'éthique conformément à sa Stratégie de Valeur pour le Patient. En 2019, certains détails pratiques du Code sur les opérations d'initiés ont été mis à jour.

Le code sur les opérations d'initiés établit des règles pour les administrateurs, les cadres et employés clés en interdisant les transactions sur les actions ou autres instruments financiers en lien avec l'action UCB pendant une période déterminée précédant l'annonce de ses résultats financiers (dite « période

de blocage »). Ce code interdit en outre à certaines personnes qui sont ou pourraient être en possession d'informations privilégiées d'effectuer des transactions sur les actions UCB ou d'autres titres liés à celles-ci durant cette période.

Le Conseil a nommé le Group General Counsel (Bill Silbey) et le Secrétaire Général du Groupe (Xavier Michel) en qualité d'« Insider Trading Compliance Officers », dont les missions et responsabilités sont définies dans le code sur les opérations d'initiés.

Conformément au code sur les opérations d'initiés, la société a établi une liste des personnes exerçant des fonctions de direction (administrateurs et membres du Comité Exécutif) ainsi qu'une liste des employés-clés, qui doivent informer l'« Insider Trading Compliance Officer » et obtenir son autorisation préalable pour les transactions sur les actions UCB et autres actions connexes qu'ils ont l'intention d'effectuer pour leur propre compte. Les opérations faites dans les valeurs mobilières de la société par les personnes exerçant des fonctions de direction ainsi que par les personnes qui y sont étroitement liées, doivent aussi être signalées à l'Autorité des

Services et Marchés Financiers (FSMA), l'autorité belge chargée de la surveillance des marchés. La procédure de déclaration et les obligations y afférentes sont également reflétées dans le code sur les opérations d'initiés.

Le Code sur les opérations d'initiés (« Dealing Code ») est disponible sur le [site Web d'UCB](#)

3.10 Audit externe

L'Assemblée Générale du 26 avril 2018 a réélu PricewaterhouseCoopers Réviseurs d'Entreprises/Bedrijfsrevisoren (« PwC ») comme auditeur externe de la Société pour la durée légale de trois (3) ans. Le représentant légal désigné par PwC pour UCB en Belgique est M. Romain Seffer. La société PwC a été désignée comme auditeur externe auprès de l'ensemble des filiales du Groupe UCB dans le monde.

Les honoraires payés par UCB aux auditeurs externes en 2019 s'élevaient à :

€	Audit	Autres attestations connexes	Services fiscaux	Autres missions externes à l'audit	Total
PwC Belgium (Auditeur) ¹	769 635 ²	175 822	–	66 180	1 011 637
Autres réseaux connexes de PwC	1 589 917	64 516	94 786	211 758	1 960 977
Total	2 359 552	240 338	94 786	277 938	2 972 614

¹ Services facturés par PwC Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises

² Le montant total facturé par "PwC Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises" et ses filiales belges pour les services non liés à l'audit et les services liés à l'audit pour le reste du monde ne dépasse pas le montant des honoraires des services d'audit, conformément à la politique de gouvernance d'UCB.

3.11 Informations requises en vertu de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007

Les éléments suivants sont susceptibles d'avoir un impact dans le cas d'une offre publique d'achat :

3.11.1 Structure du capital d'UCB, avec indication des différentes catégories d'actions, et, pour chaque catégorie d'actions, les droits et obligations qui lui sont attachés et le pourcentage du capital social total qu'elle représente au 31 décembre 2019

Au 13 mars 2014, le capital social d'UCB s'élève à € 583 516 974, représenté par 194 505 658 actions sans valeur nominale, entièrement libérées. Toutes les actions UCB bénéficient des mêmes droits.

Il n'existe qu'une seule catégorie d'actions UCB (voir [section 3.2.2](#)).

3.11.2 Restrictions légales ou prescrites par les Statuts d'UCB au transfert de titres

Les restrictions relatives au transfert de titres s'appliquent uniquement aux actions non entièrement libérées, en vertu de l'article 11 des Statuts d'UCB (les « [Statuts](#) »), comme suit :

(« ...)

B) Tout titulaire d'actions non intégralement libérées qui souhaiterait céder tout ou partie de ses titres notifiera son intention par lettre recommandée au Conseil en indiquant le nom du candidat à l'agrément, le nombre de titres offerts en vente, le prix et les conditions de la cession projetée.

Le Conseil pourra, par la même voie, s'opposer à cette cession dans le mois de cette notification en présentant un autre

candidat acquéreur au candidat cédant. Le candidat proposé par le Conseil disposera d'un droit de préemption sur les titres offerts en vente, sauf si le candidat cédant renonce à la vente dans les 15 jours.

Le droit de préemption sera exercé pour un prix unitaire correspondant au plus bas des deux montants suivants :

- *Le cours de clôture moyen de l'action ordinaire UCB au « marché continu » d'Euronext Bruxelles des 30 jours ouvrables boursiers précédant la notification visée à l'alinéa qui précède, réduit du montant restant à libérer ;*
- *Le prix unitaire offert par le tiers présenté à l'agrément.*

La notification susdite par le Conseil vaudra notification de l'exercice du droit de préemption au nom et pour compte du candidat acquéreur présenté par le Conseil. Le prix sera payable dans le mois de cette notification, sans préjudice des conditions plus favorables offertes par le tiers présenté à l'agrément.

C) À défaut pour le Conseil de se prononcer dans le mois de la notification visée au premier alinéa de la sous-section b), la cession pourra intervenir à des conditions au moins égales à celles visées dans ladite notification au profit du candidat présenté à l'agrément.

(... »)

À ce jour, le capital d'UCB est entièrement libéré.

3.11.3 Détenteurs de tout titre comprenant des droits de contrôle spéciaux et description de ces droits

Il n'existe aucun titre de ce type.

3.11.4 Mécanisme de contrôle prévu dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés directement par ce dernier

Il n'existe aucun mécanisme de ce type.

3.11.5 Restrictions légales ou prescrites par les Statuts du droit de vote

Les actions UCB existantes confèrent à leur détenteur le droit de vote à l'Assemblée Générale.

D'après l'article 38 des Statuts, les restrictions suivantes s'appliquent à :

« Chaque action donne droit à une voix.

Toute personne physique ou morale qui acquerra ou souscrira à titre onéreux des titres représentatifs ou non du capital de la Société conférant le droit de vote, devra, dans les délais prévus par la loi déclarer le nombre de titres acquis ou souscrits ainsi que le nombre total de titres détenus lorsque ce nombre total franchira une quotité de 3 % du total des droits de vote exerçables, avant toute réduction éventuelle, en assemblée générale. Il en ira de même chaque fois que la personne tenue à faire la déclaration initiale mentionnée ci-avant, augmentera son pouvoir de vote jusqu'à 5 %, 7,5 %, 10 % et par la suite pour chaque multiple de 5 % du total des droits de vote définis ci-avant ou lorsque, à la suite d'une cession de titres, son pouvoir de vote tombera en deçà d'un des seuils visés ci-avant. Les mêmes obligations en matière de déclaration s'appliqueront aux titres et contrats d'option, contrats à terme, contrats d'échange, accords de taux futurs et tous autres contrats dérivés pour autant qu'ils donnent à leur détenteur le droit d'acquérir, de sa propre initiative uniquement, en vertu d'un accord formel (c'est-à-dire un accord contraignant en vertu de la législation applicable), des titres déjà émis conférant le droit de vote. Pour que les obligations en matière de déclaration trouvent à s'appliquer, le détenteur doit bénéficier, à terme ou non, soit du droit inconditionnel d'acquérir les titres sous-jacents conférant le droit de vote, soit du pouvoir discrétionnaire d'acquérir ou non de tels titres conférant le droit de vote. Si le droit du détenteur d'acquérir les titres sous-jacents conférant le droit de vote dépend uniquement d'un événement qu'il a le pouvoir de faire survenir ou d'empêcher, ce droit est considéré comme inconditionnel. Ces déclarations se feront dans les cas et selon les modalités prévues par la législation en vigueur relative à la publicité des participations importantes des émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé. Le non-respect de la présente disposition statutaire pourra être sanctionné de la manière prévue par l'article 516 du Code des Sociétés. Nul ne pourra prendre part au vote à l'Assemblée Générale pour un nombre de voix supérieur à celui afférent aux actions dont il a, conformément à l'alinéa précédent, déclaré la possession, vingt jours au moins avant la date de l'assemblée. »

Les droits de vote attachés aux actions UCB que détiennent UCB ou ses filiales directes ou indirectes sont, sur le plan juridique, suspendus.

3.11.6 Accords entre actionnaires, qui sont connus d'UCB et peuvent entraîner des restrictions au transfert de titres et/ou à l'exercice du droit de vote

UCB n'a connaissance d'aucun accord susceptible d'entraîner des restrictions au transfert de titres et/ou à l'exercice des droits de vote.

3.11.7 A. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil

En vertu des Statuts :

« La société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins, actionnaires ou non, nommés pour quatre ans par l'Assemblée Générale et en tout temps révocables par elle.

Les administrateurs sortants sont rééligibles.

Le mandat des administrateurs sortants non réélus cesse immédiatement à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire.

L'Assemblée Générale détermine les émoluments fixes ou variables des administrateurs et l'importance de leurs jetons de présence, à charge des frais généraux. »

L'Assemblée Générale décide pour ces questions à la majorité simple des voix.

Les règles relatives à la composition du Conseil d'Administration sont détaillées comme suit dans la section 3.2 de la Charte de Gouvernance d'Entreprise (version applicable en 2019) :

(« ...)

Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil estime qu'un nombre de 10 à 15 membres est adéquat pour assurer, d'une part, un processus décisionnel efficace et, d'autre part, un apport d'expérience et de connaissances dans différents domaines. Ce nombre permet également de gérer sans interruption inopportune toute modification intervenant dans la composition du Conseil. Ceci est entièrement conforme aux dispositions légales et aux Statuts d'UCB, selon lesquels le Conseil se composera d'au moins trois membres. L'Assemblée Générale des Actionnaires décide du nombre d'administrateurs sur proposition du Conseil.

Une grande majorité des membres du Conseil sont des administrateurs non exécutifs.

Le curriculum vitæ de chaque administrateur et des candidats administrateurs est consultable sur le site d'UCB (www.ucb.com). Ces curricula vitæ comprennent notamment la liste des mandats d'administrateur exercés par chacun des membres du Conseil dans d'autres sociétés cotées.

Désignation des Administrateurs

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires, suivant une proposition du Conseil et sur recommandation du GNCC.

Lors de la proposition des candidats à l'Assemblée Générale des Actionnaires, le Conseil se base plus particulièrement sur les critères suivants :

- une grande majorité des membres du Conseil doivent être des administrateurs non exécutifs ;
- au moins trois administrateurs non exécutifs doivent être des administrateurs indépendants, en vertu des critères légaux et ceux adoptés par le Conseil ;
- aucun administrateur seul ou groupe d'administrateurs ne peut dominer le processus décisionnel ;
- la composition du Conseil doit garantir la diversité et l'apport d'expériences, de connaissances et de compétences requises pour la réussite des activités particulières d'UCB au niveau international ; et
- les candidats doivent être totalement disponibles pour exercer leur fonction et ne peuvent pas assumer plus de cinq mandats d'administrateur au sein d'entreprises cotées.

Le GNCC rassemble les informations, permettant au Conseil de s'assurer que les critères exposés ci-dessus sont respectés lors des désignations et des renouvellements ainsi qu'au cours de l'exercice du mandat d'administrateur.

Pour chaque nouvelle désignation à un poste d'administrateur, le GNCC procède à une évaluation des compétences, connaissances et expériences existantes et requises au sein du Conseil. Le profil du candidat idéal est dressé sur la base de cette évaluation et proposé au Conseil pour y être discuté et défini.

Lorsque le profil est défini, le GNCC sélectionne les candidats qui correspondent à ce profil en accord avec les membres du Conseil (dont le Président du Comité Exécutif) et avec l'aide éventuelle d'un expert externe. Les candidats finaux sont proposés au Conseil par le GNCC. Le Conseil évalue les propositions, qui seront par la suite soumises aux actionnaires pour approbation.

Durée des mandats et limite d'âge

Les administrateurs sont désignés par l'Assemblée Générale des Actionnaires pour une durée de quatre ans, leur mandat pouvant être renouvelé.

En outre, la limite d'âge a été fixée à 70 ans. Le mandat actuel d'un administrateur prendra fin le jour de l'Assemblée Générale des Actionnaires suivant son 70e anniversaire. Le Conseil peut proposer des exceptions à cette règle.

Procédure de désignation, renouvellement du mandat

La procédure de désignation et de réélection des administrateurs est gérée par le Conseil, qui s'efforce de maintenir un niveau optimal de compétences et d'expériences au sein d'UCB et de son Conseil.

Les propositions de désignation, de renouvellement, de démission ou de retraite éventuelle d'un administrateur sont examinées par le Conseil sur la base d'une recommandation formulée par le GNCC. Le GNCC évalue, pour chacun des administrateurs candidats à la réélection à la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires, leur engagement et leur efficacité et transmet ses recommandations de réélection au Conseil.

Une attention particulière est donnée à l'évaluation du Président du Conseil et aux Présidents des comités.

L'évaluation est dirigée par le Président du GNCC et le Vice-Président du Conseil ou un autre membre du GNCC lors de réunions avec chacun des administrateurs en leur qualité d'administrateur et, le cas échéant, en leur qualité de Président ou de membre d'un Comité du Conseil. L'évaluation du Président du Conseil et du GNCC est dirigée par le Vice-Président du Conseil et l'administrateur indépendant qui a le plus d'ancienneté. Les sessions sont basées sur un questionnaire et portent sur le rôle de l'administrateur dans la gouvernance d'UCB, sa contribution effective aux travaux du Conseil ainsi que sur sa propre évaluation de son engagement constructif dans les discussions et la prise de décisions.

Le rapport de ces sessions est fait au GNCC, qui communique ses recommandations quant à la réélection au Conseil.

Le Conseil d'Administration soumet à l'Assemblée Générale des Actionnaires ses propositions relatives à la désignation, au renouvellement, à la démission ou à la retraite éventuelle d'administrateurs. Ces propositions sont communiquées à l'Assemblée Générale des Actionnaires dans le cadre de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale concernée.

L'Assemblée Générale des Actionnaires statue sur les propositions du Conseil dans ce domaine à la majorité des voix.

Dans l'hypothèse d'une vacance survenant au cours d'un mandat, le Conseil est habilité à pourvoir le poste et à soumettre sa décision pour ratification à la prochaine Assemblée Générale des Actionnaires.

Les propositions de désignation stipulent si le candidat est proposé ou non en tant qu'administrateur exécutif et définissent la durée proposée pour le mandat (actuellement quatre ans en vertu des Statuts d'UCB), et indiquent l'endroit où toutes les informations relatives aux qualifications professionnelles du candidat, ainsi que ses fonctions principales et autres mandats d'administrateur, peuvent être obtenues ou consultées.

Le Conseil spécifie également si le candidat respecte ou non les critères d'indépendance, plus particulièrement ceux stipulés par la loi à l'article 526ter du Code belge des sociétés, tels que le fait qu'un administrateur, pour répondre aux critères d'indépendance, ne peut être réélu plus de trois fois consécutives, ni garder son mandat plus de 12 années. Au cas où le candidat répond aux critères d'indépendance, l'Assemblée Générale sera appelée à reconnaître ce caractère d'indépendance. Les propositions de nominations sont disponibles sur le site Web d'UCB (www.ucb.com).

(... »)

La Charte stipule, en outre, que l'administrateur répond aux critères d'indépendance si il ou elle n'a pas eu d'activités ou d'autres relations avec le Groupe UCB pouvant compromettre sa liberté de jugement. Dans l'évaluation de ce critère, les principaux statuts de client, fournisseur ou actionnaire du Groupe UCB sont pris en considération par le Conseil sur une base individuelle.

3.11.7. B. Règles applicables à la modification des statuts d'UCB

Les règles applicables à la modification des Statuts d'UCB sont définies par le Code belge des sociétés.

La décision de modifier les Statuts doit être prise par une Assemblée Générale statuant, en principe, à une majorité de 75% des voix, à condition qu'au moins 50% du capital social d'UCB soit présent ou représenté lors de l'assemblée.

Si le quorum de présence n'est pas atteint lors de la première Assemblée Générale Extraordinaire, une deuxième Assemblée Générale peut être convoquée et décidera sans qu'aucun quorum de présence ne soit requis.

Dans des circonstances exceptionnelles (par exemple, la modification de l'objet social, la modification des droits attachés

aux titres), un quorum de présence et de vote supplémentaire peut être requis.

3.11.8 Pouvoirs du Conseil d'Administration, en particulier concernant l'émission ou le rachat d'actions

Pouvoir du Conseil d'Administration

Le Conseil représente l'organe de gestion d'UCB. Le Conseil est investi de tous les pouvoirs qui ne sont pas, légalement, du ressort de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration s'est réservé certains domaines clés et a délégué le surplus de ses pouvoirs à un Comité Exécutif (décrits en détail dans la [Charte](#)). Dans l'ensemble des domaines 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 plupart des propositions de résolutions du Conseil d'Administration.

Les autorisations du Conseil d'émettre ou de racheter des actions

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 avril 2018 a décidé de renouveler :

- l'autorisation du Conseil (et par conséquent à modifier les Statuts), pour une nouvelle période de 2 ans, à augmenter le capital social, notamment par l'émission d'actions, d'obligations convertibles ou de droits de souscription, en une ou plusieurs transactions, dans les limites légales et aux conditions telles que mentionnées ci-dessus à la section [3.2.4 Capital autorisé](#), et
- l'autorisation accordée au Conseil, pour une nouvelle période de 2 ans (et 2 mois) prenant fin le 30 juin 2020, d'acquérir sur le marché boursier ou en dehors de celui-ci, par voie de vente, d'échange, d'apport ou de tout autre mode de cession, directement ou indirectement, un maximum de 10 % du nombre total d'actions UCB calculé à la date de chaque acquisition, dans les limites et aux conditions telles que mentionnées ci-dessus à la section [3.2.3 Actions propres](#).

Le Conseil soumettra une proposition de renouvellement de cette autorisation en vertu des mêmes termes et conditions et conformément aux dispositions pertinentes du CSA à l'approbation de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2020 (en même temps que l'Assemblée Générale).

3.11.9 Accords importants, auxquels UCB est partie, qui prennent effet, sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle d'UCB à la suite d'une offre publique d'acquisition, et leurs effets, sauf lorsque leur nature est telle que leur divulgation porterait gravement atteinte à UCB ; cette exception n'est pas applicable lorsque UCB est spécifiquement tenu de divulguer ces informations en vertu d'autres exigences légales

- L'accord de crédit d'un montant de €1 milliard entre, notamment, UCB SA, BNP Paribas Fortis SA (anciennement Fortis Bank SA), Commerzbank Aktiengesellschaft, filiale Luxembourg, ING Bank NV et Mizuho Bank Europe NV, en tant que coordinating bookrunners, Banco Santander SA, Bank of America Merrill Lynch International Limited, The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd., Barclays Bank PLC, BNP Paribas Fortis SA, Commerzbank Aktiengesellschaft, filiale Luxembourg, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, HSBC Bank PLC (branche belge), ING Bank NV, Intesa SanPaolo Bank Luxembourg SA (branche à Amsterdam), KBC Bank NV, Mizuho Bank Europe NV, Sumitomo Mitsui Banking Corporation et The Royal Bank of Scotland PLC, en tant que mandated lead arrangers, et Wells Fargo Bank International Unlimited Company en tant que lead arranger, daté du 14 novembre 2009 (modifié et mis à jour les 30 novembre 2010, 7 octobre 2011, 9 janvier 2014 et 9 janvier 2018 et pour la dernière fois le 5 décembre 2019), dont la clause de changement de contrôle a été approuvée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2018 et stipule que l'ensemble des prêteurs peuvent, dans certaines circonstances, annuler leur engagement et exiger le remboursement de leur participation dans les prêts, ainsi que les intérêts courus et tous les autres montants acquis et restant impayés à ce titre, à la suite d'un changement de contrôle d'UCB SA. L'Assemblée Générale du 30 avril 2020 sera tenue d'approuver la clause de changement de contrôle comme prévu dans l'accord de crédit modifié et mis à jour le 5 décembre 2019.
- Le programme d'émission en Euro de titres à moyen terme établi en date du 6 mars 2013 (dernière mise à jour du prospectus de base au 22 octobre 2019) pour un montant plafonné à €3 milliards (le « Programme EMTN »), qui prévoit une clause de changement de contrôle (condition 5, (e), (i)) aux termes de laquelle, pour tout titre émis dans le cadre dudit programme, lorsqu'une option de vente en cas de changement de contrôle figure dans les conditions finales relatives au titre, tout détenteur de ce titre, à la suite d'un changement de contrôle d'UCBSA, a le droit de le vendre en exerçant ladite

option de vente, sachant que ce changement de contrôle a été approuvé par les Assemblées Générales des 25 avril 2013, 24 avril 2014, 30 avril 2015, 28 avril 2016, 27 avril 2017, 26 avril 2018 et 25 avril 2019. Les titres suivants ont été émis dans le cadre du Programme EMTN par UCBSA et pourront être concernés par le changement de contrôle décrit ci-dessus :

- Émission obligataire de type « retail » exigible le 27 mars 2020 à hauteur de € 250 millions à 3,75 %, émise le 27 mars 2013 ;
- Émission obligataire de type « institutionnel » exigible le 4 janvier 2021 à hauteur de € 350 millions à 4,125 %, émise le 4 octobre 2013 ;
- Émission obligataire de type « institutionnel » exigible le 2 avril 2022 à hauteur de € 350 millions à 1,875 %, émise le 2 avril 2015.

Conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés, la clause de changement de contrôle décrite ci-dessus et prévue dans le Programme EMTN du 6 mars 2013 a été approuvée par les Assemblées Générales des 25 avril 2013, 24 avril 2014, 30 avril 2015, 28 avril 2016, 27 avril 2017, 26 avril 2018 et 25 avril 2019 pour toute série de titres à émettre dans le cadre du Programme EMTN dans les 12 mois suivant ces assemblées des 25 avril 2013, 24 avril 2014, 30 avril 2015, 28 avril 2016, 27 avril 2017, 26 avril 2018 et 25 avril 2019 respectivement, et pour lesquels la clause de changement de contrôle a été rendue applicable. Une approbation similaire en vertu de l'article 7:151 du CSA sera soumise à l'Assemblée Générale du 30 avril 2020 pour toute série de titres devant être émis dans le cadre du Programme EMTN entre le 30 avril 2020 et le 29 avril 2021, s'il y en a, et auxquels, dans ce cas, ledit changement de contrôle sera applicable.

- Les obligations de premier rang non garanties d'UCBSA émises le 2 octobre 2013 et échéant le 2 octobre 2023 d'un montant de € 175 717 000 à taux fixe de 5,125 %, et qui indiquent que, dans le cas d'un changement de contrôle (comme défini dans les Termes et Conditions de l'offre), les porteurs d'obligations ont le droit d'exiger de l'émetteur qu'il rachète lesdites obligations. Ce changement de contrôle a été approuvé lors de l'Assemblée Générale du 24 avril 2014.
- Le contrat de crédit d'un montant de € 75 millions / USD 100 millions conclu le 16 juin 2014 entre UCBSA en qualité d'emprunteur et la Banque européenne d'investissement (BEI), modifié et mis à jour le 20 octobre 2016, à compter du 21 octobre 2016, dont la clause de changement de contrôle a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2014 et selon laquelle les prêts, ainsi que les intérêts courus et tous les autres montants acquis et restant impayés seraient, sous certaines circonstances, susceptibles de devenir

immédiatement dus et payables (à la discrétion de la BEI) à la suite du changement de contrôle d'UCBSA.

- L'accord de co-développement d'un montant de € 75 millions conclu entre UCB et la Banque européenne d'investissement (BEI), dont la clause de changement de contrôle a été approuvée par l'Assemblée Générale du 24 avril 2014 et auquel la BEI peut mettre fin en cas de changement de contrôle d'UCB SA, suite à quoi UCB SA pourrait être tenue de verser une indemnité égale à, selon les circonstances, tout ou partie, ou un montant supérieur (maximum 110 % du financement reçu de la BEI).
- L'accord de crédit d'un montant de USD 2 070 millions entre, notamment, UCB SA et UCB Biopharma SRL en tant qu'emprunteurs, et BNP Paribas Fortis SA et Bank of America Merrill Lynch International Designated Activity Company en tant que bookrunners, datant du 10 octobre 2019, dont la clause de changement de contrôle stipule que l'ensemble des prêteurs peuvent, dans certaines circonstances, annuler leur engagement et exiger le remboursement de leur participation dans les prêts, ainsi que les intérêts courus et tous les autres montants acquis et restant impayés à ce titre, suite à un changement de contrôle d'UCB SA. L'Assemblée Générale du 30 avril 2020 sera tenue d'approuver la clause de changement de contrôle conformément à l'article 7:151 du CSA.
- Les règlements des plans d'attribution d'actions gratuites (stock awards) et des plans d'actions avec condition de performance (performance shares) d'UCB en vertu desquels UCB attribue chaque année des actions à certains employés, conformément à des critères de grade et de performance, prévoient une acquisition définitive des actions à l'expiration d'une période de blocage de trois ans et à condition que le bénéficiaire soit toujours employé par le Groupe au moment de l'expiration de cette période. Conformément aux règlements de ces plans, ces attributions font également l'objet d'une acquisition immédiate anticipée en cas de changement de contrôle ou de fusion. L'Assemblée Générale du 25 avril 2019 a approuvé cette clause de changement de contrôle pour tous les plans LTI présents et futurs d'UCB. Au 31 décembre 2019, le nombre d'actions gratuites et de « performance shares » en circulation est le suivant :
 - 2 274 104 « Stock Awards », dont 674 685 seront acquises en 2020 ;
 - 400 312 « performance shares », dont 115 288 seront acquises en 2020.

Les clauses de changement de contrôle dans les contrats des membres du Comité Exécutif telles que décrites dans le rapport de rémunérations ([section 3.7.3](#)).

3.11.10 Accords entre UCB et les membres de son Conseil ou son personnel, qui prévoient des indemnités si les membres de l'organe d'administration démissionnent ou doivent cesser leurs fonctions sans raison valable ou si l'emploi des membres du personnel prend fin en raison d'une offre publique d'acquisition

Pour plus de détails, voir la [section 3.7.3](#) : dispositions contractuelles principales relatives à l'engagement et au départ du CEO et des membres du Comité Exécutif. Aucun autre accord ne prévoit une indemnisation spécifique des membres du Conseil en cas de départ lors d'une offre publique d'achat.

Outre les membres du Comité Exécutif identifiés à la [section 3.7.3](#), à la fin de l'année 2019, seul un collaborateur hors États-Unis a bénéficié d'une clause de changement de contrôle garantissant des indemnités de départ si l'emploi du collaborateur prend fin à la suite d'une offre publique d'achat.

3.12 Conflits d'intérêt – application de l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations (anciennement l'article 523 du Code belge des Sociétés).

EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION DU CONSEIL TENUE LE 27 février 2019

Dans le cadre des décisions concernant la rémunération, le bonus de fin d'année et les rémunérations variables à long terme (« LTI ») du CEO, l'article 523 du Code belge des Sociétés a été appliqué comme suit par le Conseil d'Administration en date du 27 février 2019 (extrait pertinent du procès-verbal de la réunion) :

(« ...)

Préalablement à toute délibération ou décision du Conseil d'Administration concernant l'approbation du bonus de 2018, l'acquisition de LTI et les plans, indicateurs et rémunérations de LTI pour 2019, l'approbation du bonus de fin d'année lié aux performances 2018 pour le CEO, la rémunération de base 2019 et les rémunérations variables à long terme 2019 pour le CEO (options sur actions, actions gratuites et « performance shares »), Jean-Christophe Tellier a déclaré avoir un intérêt financier direct dans la réalisation desdites décisions. Conformément à l'article 523 du Code belge des Sociétés, il s'est retiré de la réunion du Conseil d'Administration afin de ne pas prendre part à la délibération et au vote concernant ces décisions. Le Conseil d'Administration a reconnu que l'article

523 du Code belge des Sociétés était applicable à ces opérations. J.-L. Fleurial s'est également retiré avant la délibération ou le vote concernant ces décisions.

RÉSULTATS 2018 / BONUS DE FIN D'ANNÉE / ATTRIBUTIONS DES LTI ET OBJECTIFS 2019

Décision : Après revue, le Conseil a approuvé l'ensemble des recommandations du Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération (« GNCC ») liées (i) au bonus de fin d'année 2018 basé sur les résultats de la fin d'année 2018 (REBITDA), (ii) à l'objectif REBITDA pour le bonus de fin d'année 2019 et (iii) aux indicateurs utilisés pour le plan « performance share » 2019-2021 (paiement 2022). Il a par ailleurs confirmé pour 2019 les conditions d'octroi (et le montant total payable) liées au plan de « performance share » 2016-2018 ainsi que l'attribution d'actions gratuites pour le plan 2016-2018 (paiement 2019).

ATTRIBUTIONS DE PLANS DE RÉMUNÉRATIONS VARIABLES A LONG TERME D'UCB EN 2019

Décision : Sur recommandation du GNCC, le Conseil a approuvé à l'unanimité les plans de rémunérations variables à long terme et les termes et conditions y relatifs suivants :

- *Le plan d'options sur actions 2019 : émission de 906 000 options sur actions (le 1er avril 2019 en principe, sauf circonstances exceptionnelles) pour environ 393 employés (sans tenir compte des employés engagés ou promus à des niveaux y donnant droit entre le 1er janvier 2019 et le 1er avril 2019) ;*

Le prix d'exercice de ces options sera le prix le plus bas entre (i) le cours de clôture moyen des 30 jours qui précèdent l'offre (du 2 au 31 mars 2019) ou (ii) le cours de clôture du jour précédant l'offre (le 31 mars 2019).

UCB déterminera un prix d'exercice différent pour les employés y ayant droit et qui seraient soumis à une législation imposant un prix d'exercice différent. Les options sur actions auront une période d'acquisition des droits de trois ans à partir de la date de l'octroi, sauf pour les pays où cela ne serait pas autorisé ou serait moins favorable.

- *Plan d'attribution d'actions gratuites et plan d'attribution d'actions gratuites avec condition de performance (« Performance Share Plan ») 2019 - 2021 : attribution d'un montant initial de 1 107 000 actions, parmi lesquelles :*
 - *un nombre estimé de 943 000 actions octroyées aux employés y ayant droit, soit quelque 1 845 collaborateurs (à l'exclusion des personnes nouvellement recrutées ou promues jusqu'au 1er avril 2019 inclus), selon les critères d'attribution applicables. Ces actions gratuites seront attribuées à l'expiration d'une période d'acquisition de 3*

ans à condition que le bénéficiaire soit toujours employé par le Groupe UCB au moment de l'expiration de cette période ;

- un nombre estimé de 164 000 actions octroyées aux hauts dirigeants dans le cadre du plan d'attribution d'actions gratuites avec condition de performance 2019, à savoir environ 50 personnes, selon les critères d'attribution applicables. Ces actions gratuites seront remises après une période d'acquisition des droits de 3 ans et le nombre d'actions effectivement alloué variera de 0 % à 150 % du nombre d'actions initialement octroyé en fonction du niveau de réalisation des conditions de performance instauré par le Conseil d'UCB SA au moment de l'octroi.
- Il a été reconnu que l'impact financier pour la société de l'attribution d'options est lié à la différence entre le prix d'achat des actions propres de la société (ou le prix de l'action à la date d'acquisition pour les plans réglés en espèces) d'une part et le prix d'exercice des options payés à la société par les bénéficiaires lors de l'exercice de leurs options d'autre part. Pour l'attribution des actions gratuites et le plan d'attribution d'actions gratuites avec condition de performance, l'impact financier correspond à la valeur des actions UCB au moment de l'acquisition par l'entreprise en vue de livraison ou au moment de l'acquisition pour les plans réglés en espèce.
- En outre, le Conseil a décidé de déléguer tous pouvoirs aux membres du Comité Exécutif, agissant conjointement deux par deux et pouvant sous-déléguer leurs pouvoirs, afin de faire tout ce qui est nécessaire ou utile pour exécuter et

mettre en œuvre les décisions citées ci-dessus, y compris la finalisation de toute documentation requise, la décision même d'attribution, la finalisation des termes et conditions et des modalités des plans et des rémunérations.

RÉMUNÉRATION DU CEO ET LTI

Décision : Sur recommandation du GNCC, le Conseil a approuvé à l'unanimité les décisions suivantes :

- Rémunération de base du CEO à partir du 1er mars 2019 : € 1 109 935 (contre € 1 077 607 en 2018) ;
- Bonus de fin d'année de 2019 lié aux performances de 2018 pour le CEO : € 1 246 446 ;
- Attribution de la rémunération variable à long terme 2019 du CEO :
 - options sur actions : 39 623 (3 ans et 9 mois d'acquisition) ;
 - « performance shares » : 27 735 (3 ans d'acquisition) ;

(... »)

3.13 Principe « se conformer ou s'expliquer » (application de l'article 3:6, §2, 2° du Code belge des sociétés et associations).

La Charte d'UCB respecte les dispositions du Code de Gouvernance des Entreprises.



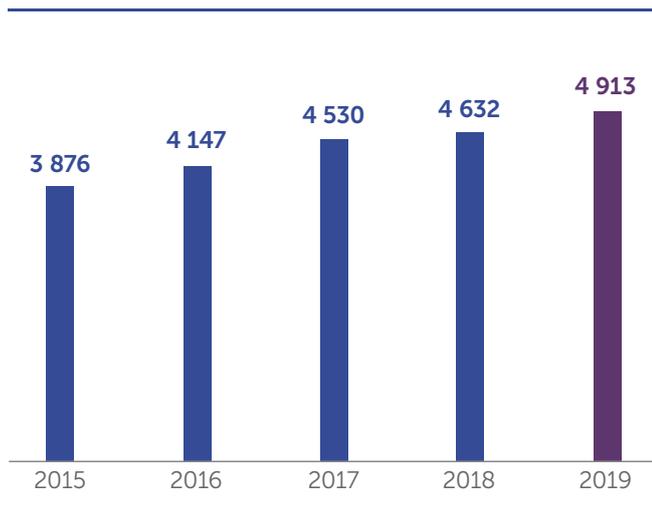
Kristof, atteint de spondylarthrite axiale

5

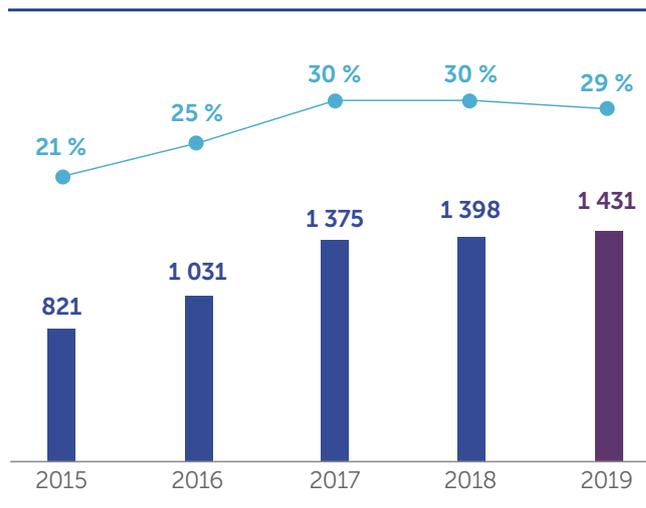
Nos états financiers

2019 est une année synonyme de forte croissance et de nombreux accomplissements. C'est pourquoi, nous avons revu à la hausse nos prévisions de ventes maximales pour Cimzia® et Vimpat® et nous allons poursuivre l'accélération des investissements dans les moteurs de croissance à venir.

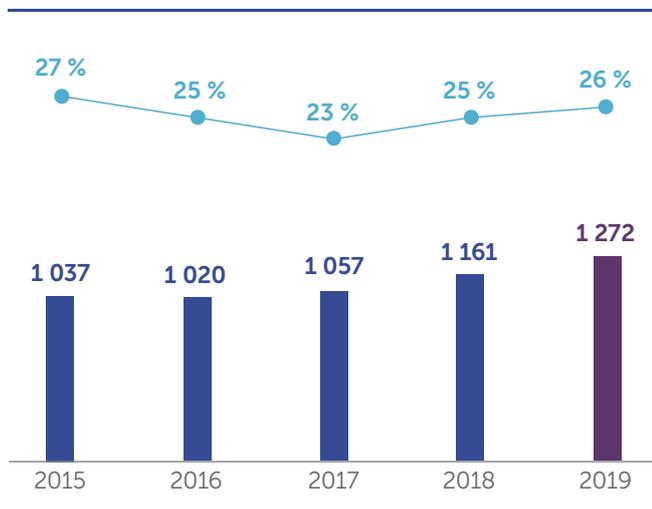
Chiffre d'affaires



EBITDA récurrent



Ratio R&D / chiffre d'affaires



Prévisions de ventes maximales révisées

Cimzia®
≥ € 2 milliards

en 2024

Vimpat®
≥ € 1,5 milliard

en 2022

1 Performances financières de l'entreprise

1.1 Chiffres clés

• Le **chiffre d'affaires** de 2019 a augmenté de 6 % (+7 % à taux de change constants (TCC)), et atteint € 4 913 millions. Les ventes nettes ont également augmenté et s'élèvent à € 4 680 millions, soit une hausse de 6 % (+7 % TCC). Les ventes nettes avant conversion en « instruments de couverture classés en tant que ventes » affichent une augmentation de 11 % (+7 % TCC). Cette croissance provient de la bonne performance continue des produits-clés qui représentent 90 % des ventes nettes (avant couverture). Les produits et charges des redevances atteignent € 78 millions et les autres produits s'élèvent à € 155 millions.

- L'**EBITDA récurrent** affiche € 1 431 millions (+2 % ; +11 % TCC), en raison d'une hausse des frais commerciaux découlant du lancement des autres indications de Cimzia[®], de la préparation du lancement d'Evenity[®] en Europe et de dépenses en R&D plus élevées occasionnées par l'avancement du pipeline.
- Le **résultat** du Groupe s'est stabilisé à € 817 millions, contre € 823 millions en 2018 (-1 % ; +15 % TCC), dont € 792 millions sont attribuables aux actionnaires d'UCB et € 25 millions aux intérêts minoritaires.
- Le **résultat de base par action** s'élève à € 5,20 (€ 4,78 en 2018) sur une moyenne de 187 millions d'actions en circulation.

€ millions	Réel ¹		Variation	
	2019	2018	Cours réels	TCC ²
Chiffre d'affaires	4 913	4 632	6 %	7 %
Ventes nettes	4 680	4 412	6 %	7 %
Produits et charges de redevances	78	92	-15 %	-21 %
Autres produits	155	128	22 %	20 %
Marge brute	3 645	3 434	6 %	8 %
Frais commerciaux	-1 108	-964	15 %	12 %
Frais de recherche et développement	-1 272	-1 161	10 %	8 %
Frais généraux et administratifs	-195	-180	8 %	7 %
Autres produits / charges (-) opérationnels	48	-24	>100 %	>100 %
EBIT récurrent (rEBIT)	1 118	1 105	1 %	12 %
Charges de dépréciation, frais de restructuration et autres résultats et frais (-)	-50	4	>-100 %	>-100 %
EBIT (résultat d'exploitation)	1 068	1 109	-4 %	7 %
Charges financières nettes (-)	-107	-93	15 %	14 %
Résultat avant impôts	960	1 015	-5 %	6 %
Charges d'impôt sur le résultat	-146	-200	-27 %	-26 %
Résultat provenant des activités poursuivies	814	815	0 %	16 %
Résultat / perte (-) des activités abandonnées	2	8	-71 %	-73 %
Résultat	817	823	-1 %	15 %
Attribuable aux actionnaires d'UCB	792	800	-1 %	15 %
Attribuable aux intérêts minoritaires	25	23	8 %	2 %
EBITDA récurrent	1 431	1 398	2 %	11 %
Dépenses d'investissement (y compris les immobilisations incorporelles)	294	341	-14 %	
Liquidités / dettes (-) financières nettes	12	-237	>100 %	
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies	893	1 098	-19 %	
Nombre moyen pondéré d'actions – non diluées (millions)	187	188	-1 %	
Bénéfice par action (€ par nombre moyen pondéré d'actions – non diluées)	4,23	4,24	0 %	16 %
Bénéfice de base par action (€ par nombre moyen pondéré d'actions – non diluées)	5,20	4,78	9 %	24 %

¹ Il est possible que certaines données financières ne semblent pas concorder dans les tableaux de ce rapport.

² TCC : taux de change constants hors couverture

Les présentes performances financières de l'entreprise sont basées sur les états financiers consolidés du Groupe UCB préparés conformément aux normes IFRS. Les états financiers statutaires séparés d'UCBSA, préparés conformément aux normes comptables belges, de même que le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale des Actionnaires et le rapport des auditeurs, seront déposés auprès de la Banque nationale de Belgique dans les délais légaux et seront disponibles à la demande ou *via* notre site Internet.

Changement de périmètre : à la suite du désinvestissement des activités, à savoir Films (en septembre 2004), Surface Specialties (en février 2005), et la cession des actifs de Kremers Urban Pharmaceuticals Inc. (en novembre 2015), UCB comptabilise les résultats de ces activités au titre de résultat/perte liés aux activités abandonnées.

Récurrentes : transactions et décisions de nature exceptionnelle (charges de dépréciation, frais de restructuration et autres résultats et frais) qui ont une incidence sur les résultats d'UCB et sont mentionnées séparément (éléments « non récurrents » dans les rapports précédents). Outre l'EBIT (résultats avant intérêts et impôts ou résultat opérationnel), une ligne « EBIT récurrent » (rEBIT ou résultat opérationnel récurrent), représentant la rentabilité récurrente des activités biopharmaceutiques, a été insérée. Le rEBIT équivaut à la ligne « résultat opérationnel avant dépréciation d'actifs non financiers, coûts de restructuration et autres produits et charges » figurant dans les états financiers consolidés.

Le **résultat de base par action** est le résultat attribuable aux actionnaires d'UCB, ajusté en raison de l'impact après impôts des charges de dépréciation, des frais de restructuration, des autres résultats et frais, des charges financières exceptionnelles, de la contribution après impôts des activités abandonnées et de l'amortissement après impôts des immobilisations incorporelles liées aux ventes, divisé par le nombre moyen pondéré d'actions non diluées.

1.2 Événements marquants de l'exercice¹

Plusieurs événements marquants ont affecté ou affecteront la situation financière d'UCB.

1.2.1 Initiatives et accords importants

- Février 2019 – Le **bien immobilier d'UCB à Monheim (Allemagne) « Creative Campus Monheim » est cédé** à la ville de Monheim am Rhein. Le transfert du site a eu

lieu le 1^{er} février 2019. Le « Creative Campus Monheim » héberge 10 entreprises du secteur des sciences de la vie, y compris UCB. Désormais, UCB loue son espace respectif à long terme. La ville de Monheim envisage de développer et d'agrandir le campus.

- Février 2019 – **UCB et l'Epilepsy Society, leader et première association caritative médicale au Royaume-Uni dans le domaine de l'épilepsie, annoncent une collaboration novatrice en matière de recherche et développement génomique au Royaume-Uni.** Cette collaboration, d'une valeur de € 2,5 millions sur cinq ans, vise à déployer une meilleure compréhension de la maladie et à faire avancer les options de traitement en exploitant une science de pointe et une analyse de données qui permettront de répondre à un besoin non satisfait considérable des patients atteints d'épilepsie qui ne réagissent pas aux médicaments actuellement disponibles.
- Février 2019 – **UCB élargit sa stratégie mondiale en matière de sites de recherche par satellite en signant un nouvel accord de collaboration en R&D de trois ans avec le King's College de Londres, au Royaume-Uni.** Cette collaboration avec King's s'appuie également sur la récente création fructueuse de trois sites de recherche par satellite aux États-Unis issus des acquisitions de Beryllium (Boston et Seattle) et d'Element Genomics (Durham en Caroline du Nord), qui permettront de renforcer les capacités d'UCB en génomique, ingénierie des protéines et biologie structurale.
- Mars 2019 – **UCB cède ses activités relatives à Niferex[®] (supplément à base de fer) en Chine.** Niferex[®] a généré des ventes nettes de € 6 millions en 2019, contre € 24 millions en 2018.
- Juillet 2019 – **Signature de l'accord de subvention du projet de consortium : SeizeIT** – un consortium paneuropéen sous la direction d'UCB – met actuellement au point un dispositif de détection des crises épileptiques personnalisé et discret, qui ouvre la voie à la collecte continue de données du monde réel et à l'application des programmes d'études cliniques d'UCB dans le domaine de l'épilepsie. Ce dispositif devrait être prêt et intégré dans les études sur l'épilepsie d'UCB à partir de 2020. UCB s'engage à transformer le traitement de l'épilepsie en tirant le meilleur parti de la convergence entre la science et la technologie. Le consortium SeizeIT a obtenu une subvention de € 2,75 millions d'EIT Health, un partenariat public-privé dans le secteur de la santé, soutenu par l'Institut européen pour l'innovation et la technologie (EIT), un organe de l'Union européenne.

¹ Depuis le 1er janvier 2019 jusqu'à la date de publication de ce rapport.

- Octobre 2019 – **UCB convient d'acquérir Ra Pharmaceuticals** : selon les termes de l'accord, les actionnaires de Ra Pharma devraient recevoir USD 48 en liquide pour chaque action Ra Pharma lorsque l'acquisition sera conclue (environ USD 2,5 milliards / € 2,2 milliards). La valeur totale de la transaction est estimée à USD 2,1 milliards / € 2,0 milliards (nette des liquidités de Ra Pharma). Les conseils d'Administration des deux sociétés ont approuvé la transaction à l'unanimité et les actionnaires de Ra Pharma ont accepté la proposition d'adopter l'accord de fusion lors d'une réunion extraordinaire tenue le 17 décembre 2019. La clôture de la transaction reste soumise à l'obtention des autorisations antitrust requises. UCB s'attend à recevoir toutes les autorisations antitrust et à clôturer la transaction à la fin du premier trimestre de 2020. À la clôture, cette acquisition devrait augmenter le potentiel de leadership d'UCB dans le domaine de la myasthénie

grave en ajoutant *zilucoplan*, un inhibiteur peptidique du composant complémentaire 5 (C5), actuellement en Phase 3, aux côtés de *rozanolixizumab*, un anticorps ciblant le FcRn, en Phase 3 du pipeline d'UCB. *Zilucoplan* est une nouvelle molécule d'investigation potentiellement la meilleure de sa catégorie qui est aussi étudiée dans d'autres maladies à médiation complémentaire comme la sclérose latérale amyotrophique (ALS) et la myopathie nécrosante à médiation immunitaire (IMNM). UCB va développer et, sous réserve d'approbation, lancer *zilucoplan* dans le monde entier afin d'accélérer et de diversifier sa croissance. L'acquisition de Ra Pharma va également accélérer les capacités d'innovation à long terme d'UCB grâce à l'ajout de la plate-forme technologique ExtremeDiversity™ conçue par Ra Pharma. Cette acquisition permettra aussi l'accélération de la croissance du chiffre d'affaires et du bénéfice net d'UCB dès 2024.

1.2.2 Autorisations réglementaires et évolution du pipeline



Neurologie

- Janvier 2019 – **Vimpat® (lacosamide)** est approuvé au Japon en tant que traitement contre les crises épileptiques partielles chez les enfants âgés de 4 ans et plus. Deux nouvelles formulations sont également approuvées : la solution intraveineuse et le sirop sec. En juin, le programme de développement de Vimpat® en tant que traitement adjuvant chez les patients de 4 ans et plus atteints de crises d'épilepsie tonico-cloniques primaires généralisées a généré des résultats positifs statistiquement

significatifs pour le critère d'évaluation de l'efficacité principal (délai avant la seconde crise) et secondaire (absence de crises). Le nouveau critère d'évaluation principal « délai avant la survenue d'une deuxième crise » a considérablement réduit l'exposition des patients à un placebo. La soumission de cette nouvelle indication est prévue dans le courant du premier semestre de 2020 auprès de plusieurs organismes de réglementation.

- Mars 2019 – UCB démarre une étude de Phase 3 internationale (aux États-Unis, en Europe, au Japon et en

Chine) avec **padsevonil** chez les patients atteints d'épilepsie focale pharmacorésistante. Les premiers résultats sont attendus dans le courant du deuxième semestre de 2021 et viendront compléter ceux de la Phase 2b actuellement en cours et dont les résultats sont attendus au premier semestre de 2020. *Padsevonil* est un médicament novateur volontairement doté d'un double mécanisme d'action visant à répondre aux besoins des patients dont les crises ne sont toujours pas contrôlées.

- Mars 2019 – UCB démarre comme prévu une étude de preuve de concept de Phase 2 avec **rozanolixizumab**, son nouvel anticorps monoclonal sous-cutané FcRn (récepteur néonatal Fc), chez les patients atteints de polyneuropathie démyélinisante inflammatoire chronique (PIDC). Les premiers résultats sont attendus dans le courant du premier semestre de 2021.

En juin, UCB démarre comme prévu l'étude de validation (Phase 3) avec *rozanolixizumab* chez les patients atteints de myasthénie grave. Les premiers résultats sont attendus dans le courant du premier semestre de 2021.

L'étude de Phase 3 avec *rozanolixizumab* chez les patients atteints de thrombocytopénie auto-immune (ITP) a démarré en janvier 2020 et les premiers résultats sont attendus au deuxième semestre de 2022.

- Mai 2019 – Le spray nasal **Nayzilam[®] (midazolam)** est approuvé aux États-Unis en vue de traiter les épisodes stéréotypés intermittents de crises épileptiques fréquentes chez les personnes atteintes d'épilepsie. UCB a acquis les droits du spray nasal *midazolam* développé par Proximagen en juin 2018. En décembre 2019, UCB lance la commercialisation du spray nasal *Nayzilam[®]* de classe CIV, le premier traitement de secours unique en son genre pour les crises d'épilepsie groupées, aux États-Unis.
- Septembre 2019 – Les nouvelles données d'une étude de Phase 1 indiquent que l'anti-Tau **UCB0107** est bien toléré et offre un profil de sécurité acceptable. UCB vise à démarrer une étude bien conçue et bien contrôlée dans le courant du deuxième trimestre de 2020. UCB0107 pourrait devenir un traitement pour les patients atteints de tauopathies, avec la paralysie supranucléaire progressive (PSP) comme première indication.
- Octobre 2019 – **Keppra[®] (levetiracetam)** est approuvé aux États-Unis en tant que monothérapie dans les crises d'épilepsie partielles. Cette nouvelle indication permet d'administrer *Keppra[®]* en monothérapie pour traiter les crises d'épilepsie partielles chez les patients âgés d'1 mois et plus. Par ailleurs, la notice a été mise à jour conformément à la réglementation en matière de grossesse et d'allaitement. L'origine de cette soumission était d'ajouter

de la valeur pour le patient, et plus particulièrement pour les femmes enceintes ou en âge de procréer.

Immunologie

- Mars 2019 – UCB annonce l'approbation aux États-Unis d'une nouvelle indication de **Cimzia[®] (certolizumab pegol)** en tant que traitement des patients adultes atteints de spondylarthrite axiale non-radiographique présentant des signes objectifs d'inflammation. En juillet, *Cimzia[®]* est approuvé en Chine en combinaison avec du méthotrexate pour traiter les patients adultes atteints de polyarthrite rhumatoïde modérée à sévère. En décembre, *Cimzia[®]* est approuvé au Japon comme traitement du psoriasis et de l'arthrite psoriasique.
- Mars et avril 2019 – Les programmes de Phase 3 avec *bimekizumab* dans l'arthrite psoriasique, la spondylarthrite psoriasique et la spondylarthrite axiale démarrent. Les premiers résultats sont attendus fin 2021.

Au cours du quatrième trimestre de 2019, UCB annonce des résultats positifs pour trois études de Phase 3 avec *bimekizumab* dans le psoriasis :

1. En octobre, l'étude BE VIVID, qui évalue l'efficacité et la sécurité de *bimekizumab* chez les adultes atteints de psoriasis en plaques chronique de degré modéré à grave, a satisfait à tous les critères d'évaluation principaux et secondaires répertoriés, et a démontré une efficacité supérieure en comparaison avec *ustekinumab*.
2. En novembre, l'étude BE READY, qui évalue l'efficacité et la sécurité de *bimekizumab* en comparaison au placebo chez les adultes atteints de psoriasis en plaques chronique de degré modéré à grave, a satisfait à tous les critères d'évaluation principaux et secondaires répertoriés.
3. En décembre, l'étude BE SURE, qui compare *bimekizumab* avec *adalimumab* chez les adultes atteints de psoriasis en plaques chronique de degré modéré à grave, a satisfait à tous les critères d'évaluation principaux et secondaires répertoriés, et a démontré une efficacité nettement supérieure à celle d'*adalimumab*.

UCB compte introduire les demandes d'autorisation auprès des autorités réglementaires de *bimekizumab* pour le traitement des patients adultes atteints de psoriasis en plaques de degré modéré à grave mi-2020.

Sur la base des résultats positifs de l'étude de concept, UCB a décidé de poursuivre le développement avancé de *bimekizumab* dans l'hydrosadénite suppurée (HS) modérée à sévère, une maladie grave de la peau qui touche principalement les femmes. L'étude de Phase 3 BE HEARD devrait commencer

dans le courant du premier trimestre de 2020. Les premiers résultats sont attendus dans le courant du premier semestre de 2023.

- Juin 2019 – UCB et son partenaire Biogen entament les préparatifs d'un programme de Phase 3 avec **dapirolizumab pegol** chez les patients atteints de lupus érythémateux disséminé (LED) actif qui ne réagissent pas aux traitements standard. Le programme devrait démarrer dans le courant du premier semestre de 2020. Cette décision a été prise sur la base des résultats prometteurs de l'étude clinique de Phase 2b dont les résultats intermédiaires ont été présentés au congrès scientifique EULAR en juin 2019.
- Le projet de Phase 1 avec **UCB0159** a été interrompu.

Ostéologie

- Début janvier 2019 – UCB et Amgen annoncent l'approbation d'**Evenity® (romosozumab)** au Japon. Evenity® est approuvé au Japon pour réduire les risques de fractures et augmenter la densité minérale osseuse chez les femmes ménopausées et les hommes atteints

d'ostéoporose présentant un risque accru de fracture.

En avril, Evenity® est approuvé aux États-Unis pour le traitement de l'ostéoporose chez les femmes ménopausées présentant un risque accru de fracture.

En mai, Evenity® est approuvé en Corée du Sud et en juin au Canada et en Australie.

- Juin 2019 – Le Comité européen des médicaments à usage humain de l'Agence européenne des médicaments rend un avis négatif pour **romosozumab**. Les sociétés demandent un réexamen de l'avis du Comité susmentionné. En octobre, faisant suite à la procédure de réexamen, le Comité européen des médicaments à usage humain de l'Agence européenne des médicaments (EMA) rend un avis positif et recommande la délivrance d'une autorisation de mise sur le marché. En décembre, l'EMA approuve **EVENTITY®** dans le traitement de l'ostéoporose sévère chez la femme ménopausée présentant un risque accru de fracture.

Les autres programmes cliniques de développement suivent leurs cours.

1.3 Chiffre d'affaires et EBITDA récurrent

1.3.1 Ventes nettes par produit

Le **total des ventes nettes** en 2019 a augmenté et s'élève à € 4 680 millions, soit 6 % de plus qu'en 2018 ou +7 % à taux de change constants (TCC). Les ventes nettes avant conversion en « instruments de couverture classés en tant que ventes » affichent une augmentation de 11 % (+7 % TCC). La croissance, ajustée en raison des cessions survenues en 2018 (principalement « Innere Medizin » en Allemagne) et de la cession du supplément à base de fer Niferex® au cours du

premier trimestre de 2019, et avant conversion en instruments de couverture, s'élève à +13 % (+9 % TCC).

Cette augmentation découle de la forte croissance continue des produits-clés Cimzia®, Vimpat®, Keppra®, Briviact® et Neupro®, dont les ventes nettes combinées s'élèvent à € 4 344 millions (+14 % ; +10 % TCC), ce qui représente plus de 90 % du total des ventes nettes d'UCB avant couverture.

€ millions	Réel		Variation	
	2019	2018	Variation	TCC
Immunologie				
Cimzia®	1 712	1 446	18 %	14 %
Neurologie				
Vimpat®	1 322	1 099	20 %	15 %
Keppra® (y compris Keppra® XR/E Keppra®)	770	790	-3 %	-5 %
Neupro®	319	321	-1 %	-3 %
Briviact®	221	142	56 %	49 %
Marques établies / Autres produits	440	514	-14 %	-15 %
Ventes nettes avant couverture	4 784	4 312	11 %	7 %
Instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes	-104	100	>-100 %	
Total des ventes nettes	4 680	4 412	6 %	7 %

Produits-clés

Cimzia® (certolizumab pegol), indiqué chez les patients atteints de maladies inflammatoires induites par le TNF, a enregistré une augmentation des ventes nettes et affiche € 1 712 millions (+18 % ; +14 % TCC) en raison de la croissance durable continue de ce produit dans toutes les régions. Cette croissance provient également des nouveaux groupes de patients tels que les femmes en âge de procréer et les personnes atteintes de spondylarthrite axiale non-radiographique et de psoriasis.

Vimpat® (lacosamide) a généré des ventes nettes de € 1 322 millions (+20 % ; +15 % TCC) et affiche toujours une forte croissance dans toutes les régions car il est désormais accessible à un nombre croissant de patients atteints d'épilepsie. Les traitements à la disposition des patients peuvent être administrés en monothérapie et en tant que traitement adjuvant et sont également disponibles pour les patients pédiatriques.

Keppra® (levetiracetam), disponible pour les patients atteints d'épilepsie, a enregistré des ventes nettes de € 770 millions

(-3 % ; -5 % TCC). Cette évolution confirme qu'il s'agit d'une marque établie et que le produit est désormais mature. En Europe, les ventes nettes de Keppra® ont été impactées par un ajustement de remise local unique au cours du premier semestre de 2019.

Briviact® (brivaracetam), disponible pour les patients atteints d'épilepsie, affiche des ventes nettes de € 221 millions, soit une hausse de 56 % (+49 % TCC). Cette augmentation découle d'une croissance considérable dans toutes les régions où Briviact® est à la disposition des patients. Briviact® offre un autre mode d'action que Vimpat® et se différencie de Keppra®.

Neupro® (rotigotine), le patch indiqué dans le traitement de la maladie de Parkinson et du syndrome des jambes sans repos, a vu ses ventes nettes diminuer légèrement à € 319 millions (-1 % ; -3 % TCC). Les légères baisses enregistrées aux États-Unis et en Europe sont quasi compensées par une bonne croissance sur les marchés internationaux.

36 % (€ 1 712 millions) Cimzia®

28 % (€ 1 322 millions) Vimpat®

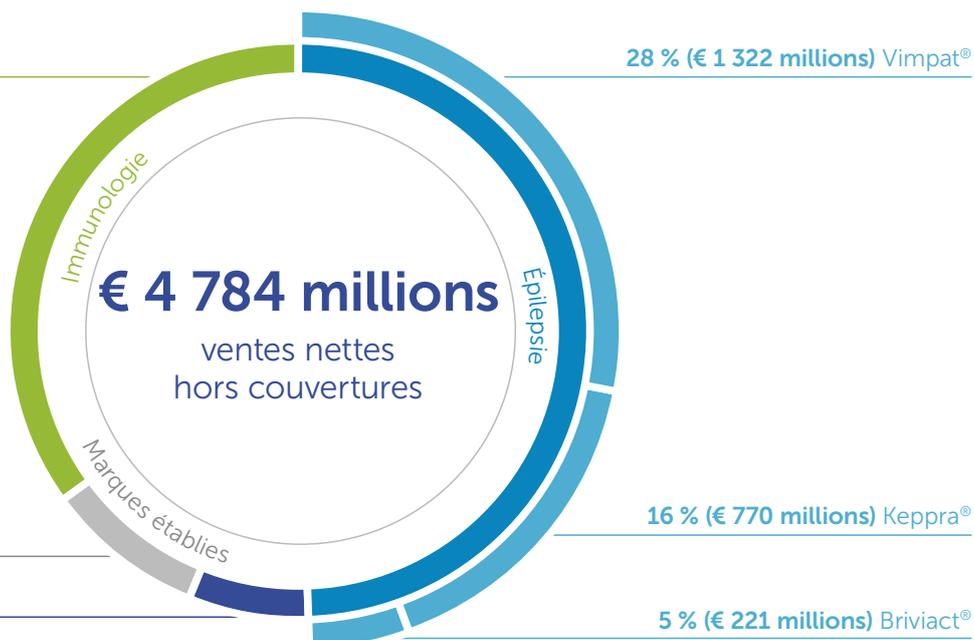
9 % (€ 440 millions)

Marques établies/Autres produits

7 % (€ 319 millions) Neupro®

16 % (€ 770 millions) Keppra®

5 % (€ 221 millions) Briviact®



Marques établies / Autres produits

Globalement, les ventes nettes ont chuté de 14 % à € 440 millions (-15 % TCC) en raison de la cession des produits. Après ajustement tenant compte des cessions, les ventes nettes ont stagné sous l'effet de la maturité du portefeuille de produits et de la concurrence des génériques. Les « marques établies » reprennent les produits de l'allergie d'UCB comme **Zyrtec® (cetirizine)**, y compris Zyrtec®-D/Cirrus®) et **Xyzal® (levocetirizine)**, dont l'ensemble affiche des ventes nettes stables dans toutes les régions.

Les instruments de couverture spécifiques classés dans les ventes en regard des transactions sous-jacentes affichent un résultat négatif de € 104 millions (contre un résultat positif de € 100 millions en 2018) et reflètent les activités de couverture transactionnelles d'UCB devant être identifiées dans la ligne « ventes nettes » selon les normes IFRS. Ces activités sont principalement liées au dollar américain, au yen japonais, à la livre sterling et au franc suisse.

1.3.2 Ventes nettes par zone géographique

€ millions	Réel		Variation – Cours réels		Variation – TCC	
	2019	2018	€ millions	%	€ millions	%
Ventes nettes aux États-Unis	2 546	2 158	388	18 %	256	12 %
Cimzia®	1 088	896	192	21 %	136	15 %
Vimpat®	1 001	822	179	22 %	127	15 %
Keppra®	189	221	-32	-14 %	-42	-19 %
Briviact®	170	109	61	56 %	52	48 %
Neupro®	97	101	-4	-4 %	-9	-9 %
Marques établies / Autres produits	1	9	-9	-95 %	-9	-95 %
Ventes nettes en Europe	1 332	1 325	7	1 %	8	1 %
Cimzia®	429	400	30	7 %	29	7 %
Keppra®	196	216	-20	-9 %	-20	-9 %
Vimpat®	236	206	29	14 %	29	14 %
Neupro®	170	174	-4	-2 %	-4	-2 %
Briviact®	45	29	16	53 %	16	53 %
Marques établies / Autres produits	256	300	-43	-14 %	-42	-14 %
Ventes nettes dans les marchés internationaux	906	829	76	9 %	53	6 %
Keppra® (y compris E Keppra®)	385	352	32	9 %	21	6 %
Cimzia®	194	150	45	30 %	42	28 %
Vimpat®	86	70	15	22 %	12	17 %
Neupro®	52	46	6	12 %	3	7 %
Briviact®	6	4	2	57 %	2	55 %
Marques établies / Autres produits	183	207	-23	-11 %	-27	-13 %
Ventes nettes avant couverture	4 784	4 312	472	11 %	317	7 %
Instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes	-104	100	-204	>-100 %		
Total des ventes nettes	4 680	4 412	268	6 %	317	7 %

Les ventes nettes aux États-Unis ont atteint € 2 546 millions (+18 % ; +12 % TCC). L'origine de cette performance est la croissance à deux chiffres de Cimzia®, Vimpat® et Briviact®. Keppra® est impacté par la concurrence des génériques, alors que Neupro® affiche de bonnes ventes nettes dans un environnement de génériques.

Les ventes nettes en Europe ont atteint € 1 332 millions (+1 % ; +1 % TCC) grâce à l'évolution stable des produits-clés dont les ventes nettes combinées affichent € 1 075 millions – soit une augmentation de 5 % – et représentent 81 % des ventes nettes d'UCB en Europe. Les marques établies ont chuté à cause de la cession d'activités. Les ventes nettes totales ont augmenté de 3 % en Europe à la suite de l'ajustement résultant de la cession d'activités.

Les ventes nettes des marchés internationaux ont atteint € 906 millions (+9 % ; +6 % TCC). Les produits-clés affichent des ventes nettes combinées de € 723 millions (+16 %) et représentent 80 % des ventes nettes d'UCB dans cette région. Ces chiffres ont été compensés par les impacts de la concurrence des génériques et de la cession d'activités au sein du portefeuille des marques

établies. La croissance des ventes nettes des marchés internationaux s'élève à 13 %, après ajustement de la cession d'activités.

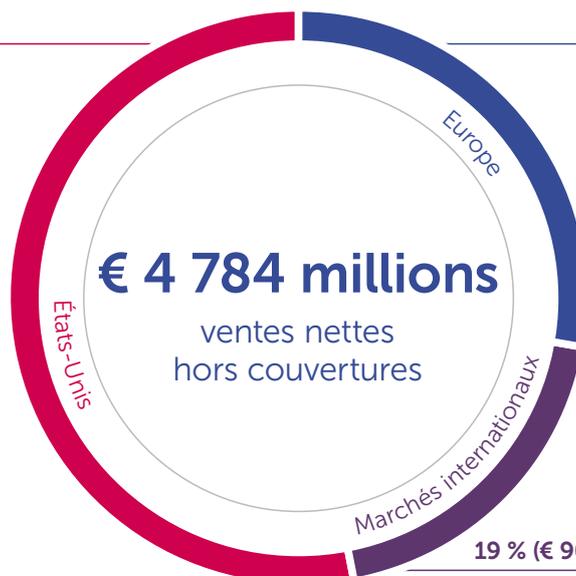
Le Japon affiche € 368 millions et représente le plus grand marché avec une croissance de 21 % (+13 % TCC) où Keppra® a enregistré des ventes nettes de € 177 millions (+14 % ; +7 % TCC), Cimzia® a généré € 44 millions (+31 % ; +22 % TCC), Neupro® a atteint € 34 millions (+10 % ; +3 % TCC) et Vimpat® a progressé à € 41 millions (+86 % ; 74 % TCC).

Les ventes nettes en Chine, le deuxième plus grand marché, s'élèvent à € 139 millions (-8 % ; -9 % TCC) en raison de la cession d'activités.

Les instruments de couverture spécifiques classés dans les ventes en regard des transactions sous-jacentes affichent un résultat négatif de € 104 millions (contre € 100 millions positifs en 2018) et reflètent les activités de couverture transactionnelles d'UCB devant être identifiées dans la ligne « ventes nettes » selon les normes IFRS. Ces activités sont principalement liées au dollar américain, au yen japonais, à la livre sterling et au franc suisse.

53 % (€ 2 546 millions) États-Unis

28 % (€ 1 332 millions) Europe



19 % (€ 906 millions) Marchés internationaux

1.3.3 Produits et charges de redevances

€ millions	Réel		Variation	
	2019	2018	Cours réels	TCC
Propriété intellectuelle en biotechnologie	38	56	-32 %	-38 %
Zyrtec® États-Unis	11	12	-3 %	-8 %
Toviaz®	19	19	-3 %	-8 %
Autres	11	5	>100 %	85 %
Produits et charges de redevances	78	92	-15 %	-21 %

En 2019, les **produits et charges des redevances** ont atteint € 78 millions, contre € 92 millions (-15 %).

Les **produits de la propriété intellectuelle en biotechnologie** sont constamment impactés par l'expiration de brevets mais ont malgré tout affiché une amélioration exceptionnelle en 2018.

Les redevances générées par **Zyrtec®** aux États-Unis et par le traitement de la vessie hyperactive **Toviaz® (fesoterodine)** indiquent une baisse des redevances en raison de la maturité de ces produits.

1.3.4 Autres produits

€ millions	Réel		Variation	
	2019	2018	Cours réels	TCC
Ventes des contrats à façon	109	83	32 %	31 %
Partenariats au Japon	20	8	>100 %	>100 %
Partage des bénéfices du produit	0	11	-100 %	-100 %
Autres	26	26	-1 %	-6 %
Autres produits	155	128	22 %	20 %

Les **autres produits** ont atteint € 155 millions, contre € 128 millions en 2018 (+22 %).

Les **ventes des contrats à façon** sont passés de € 83 millions à € 109 millions en raison des contrats à façon des produits cédés.

Les **activités de partenariat au Japon** (Otsuka pour E Keppra® et Neupro®, Daiichi Sankyo pour Vimpat® et Astellas pour Cimzia®) s'élèvent à un total de € 20 millions, contre

€ 8 millions en 2018, grâce aux paiements d'étape liés aux ventes pour E Keppra®.

Les produits générés par des accords de **partage des bénéfices de produit** ont chuté à zéro, contre € 11 millions en 2018, et ce, en raison de la cession des activités « Innere Medizin » en 2018.

Les « **autres produits** » sont restés relativement stables à € 26 millions et incluent les paiements d'étape et autres paiements provenant de nos partenaires en R&D.

1.3.5 Marge brute

€ millions	Réel		Variation	
	2019	2018	Cours réels	TCC
Chiffre d'affaires	4 913	4 632	6 %	7 %
Ventes nettes	4 680	4 412	6 %	7 %
Produits et charges de redevances	78	92	-15 %	-21 %
Autres produits	155	128	22 %	20 %
Coût des ventes	-1 268	-1 198	6 %	4 %
Coût des ventes des produits et services	-816	-823	-1 %	-1 %
Charges des redevances	-298	-241	24 %	18 %
Amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes	-154	-134	14 %	13 %
Marge brute	3 645	3 434	6 %	8 %

En 2019, la **marge brute** s'élève à € 3 645 millions (+6 %) – un montant en phase avec l'évolution du chiffre d'affaires et qui reflète une marge brute stable de 74 % par rapport à 2018.

Le **coût des ventes** comporte trois éléments : le coût des ventes des produits et services, les charges des redevances et l'amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes :

- le **coût des ventes des produits et services** chute à € 816 millions (-1 %) ;
- les **charges des redevances** sont passées de € 241 millions à € 298 millions en raison de la croissance des produits-clés commercialisés ;

- **l'amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes**. Les frais d'amortissement des immobilisations incorporelles pour lesquelles des produits ont déjà été lancés ont progressé à € 154 millions, principalement à cause du lancement des nouvelles indications de Cimzia® et du lancement de Nayzilam® fin 2019.

Conformément à IFRS 3 (Regroupement d'entreprises), UCB a inclus dans son bilan un montant significatif d'immobilisations incorporelles liées à l'acquisition de Celltech et de Schwarz Pharma (R&D en cours, savoir-faire de fabrication, flux de redevances, dénominations commerciales, etc.).

1.3.6 EBIT récurrent et EBITDA récurrent

€ millions	Réel		Variation	
	2019	2018	Cours réels	TCC
Chiffre d'affaires	4 913	4 632	6 %	7 %
Ventes nettes	4 680	4 412	6 %	7 %
Produits et charges de redevances	78	92	-15 %	-21 %
Autres produits	155	128	22 %	20 %
Marge brute	3 645	3 434	6 %	8 %
Frais commerciaux	-1 108	-964	15 %	12 %
Frais de recherche et développement	-1 272	-1 161	10 %	8 %
Frais généraux et administratifs	-195	-180	8 %	7 %
Autres produits / charges (-) opérationnels	48	-24	>100 %	>100 %
Total des charges opérationnelles	-2 527	-2 329	9 %	6 %
EBIT récurrent (REBIT)	1 118	1 105	1 %	12 %
Plus : Amortissement des immobilisations incorporelles	190	170	12 %	10 %
Plus : Charges d'amortissement	123	123	0 %	-2 %
EBITDA récurrent (REBITDA)	1 431	1 398	2 %	11 %

Les **charges d'exploitation**, qui englobent les frais commerciaux, les frais de recherche et de développement, les frais généraux et charges administratives ainsi que les autres produits/charges d'exploitation, se chiffrent à € 2 527 millions et traduisent un plus grand investissement dans les frais commerciaux et les activités de recherche et développement. Les charges d'exploitation totales relatives au chiffre d'affaires sont donc passées de 50 % à 51 % en raison :

- des **frais commerciaux** de € 1 108 millions, soit +15 %, relatifs plus particulièrement aux lancements de Cimzia® dans le psoriasis aux États-Unis et en Europe et dans la spondylarthrite axiale non-radiographique aux États-Unis, ainsi qu'à Vimpat® et Briviact® et aux préparatifs de lancement d'Evenity® en Europe ;
- des frais de **recherche et développement** qui enregistrent une hausse de 10 % et se chiffrent à € 1 272 millions, avec pour conséquence un ratio R&D de 26 % en 2019, contre 25 % en 2018. Ce chiffre reflète également un investissement plus élevé dans le pipeline de dernière phase d'UCB, avec 11 études de validation (dernières études cliniques avant la soumission aux autorités) en cours en 2019 ;
- d'une hausse de 8 % des **frais généraux et administratifs** atteignant € 195 millions qui découle aussi des préparatifs et ressources externes supplémentaires pour le nouveau modèle organisationnel instauré à UCB en 2019 ;

- **des autres produits d'exploitation** qui s'élèvent à € 48 millions, après des charges de € 24 millions, en raison des subventions à l'investissement, de la cession du Campus à Monheim en Allemagne et de la libération de la TVA induite par un résultat de € 8 millions (2018 : € 10 millions de frais) dans le cadre de la collaboration avec Amgen relative au développement et à la commercialisation d'Evenity®.

Malgré ces investissements, l'EBIT récurrent atteint € 1 118 millions (+1 %).

- L'**amortissement total des immobilisations incorporelles** (liées aux produits et autres postes) s'élève à € 190 millions, soit une hausse de 12 %, grâce au lancement des nouvelles indications de Cimzia® et au lancement de Nayzilam® fin 2019.
- Les **charges d'amortissement** se sont stabilisées à € 123 millions.

L'**EBITDA récurrent** se chiffre à € 1 431 millions, contre € 1 398 millions en 2018 (+2 % ; +11 %), en raison de la forte croissance continue des ventes nettes qui ont compensé les charges d'exploitation plus élevées, relatives aux investissements dans le futur d'UCB (comme, par exemple, le développement et le lancement de produits). Le ratio de l'EBITDA récurrent (en % du chiffre d'affaires) a atteint 29,1 %, contre 30,2 % en 2018.

1.4 Résultat net

€ millions	Réel		Variation	
	2019	2018	Cours réels	TCC
EBIT récurrent	1 118	1 105	1 %	12 %
Pertes de dépréciation comptabilisées dans le compte de résultat	-2	0	N/A	N/A
Frais de restructuration	-47	-20	>100 %	>100 %
Produits des cessions	41	47	-12 %	-12 %
Autres produits / charges (-)	-42	-23	86 %	84 %
Charges de dépréciation, frais de restructuration et autres résultats et frais (-)	-50	4	>-100 %	>-100 %
EBIT (résultat d'exploitation)	1 068	1 109	-4 %	7 %
Charges financières nettes (-)	-107	-93	15 %	14 %
Résultat d'entreprises associées	-1	-1	-48 %	-48 %
Résultat avant impôts	960	1 015	-5 %	6 %
Charges d'impôt sur le résultat	-146	-200	-27 %	-26 %
Résultat provenant des activités poursuivies	814	815	0 %	16 %
Résultat / perte (-) des activités abandonnées	2	8	-71 %	-73 %
Résultat	817	823	-1 %	15 %
Attribuable aux actionnaires d'UCB	792	800	-1 %	15 %
Attribuable aux intérêts minoritaires	25	23	8 %	2 %
Résultat attribuable aux actionnaires d'UCB	792	800	-1 %	15 %

Le **total des charges de dépréciation, frais de restructuration et autres résultats et frais** s'est chiffré à € 50 millions de charges (contre € 4 millions de résultat en 2018), et comprend les frais de restructuration, les coûts légaux liés aux litiges, partiellement compensés par les résultats issus des cessions d'activités. En 2019, UCB a renforcé son modèle de fonctionnement en vue d'assurer une agilité maximale visant à répondre aux attentes des années à venir, d'où les frais de restructuration qui en découlent.

Les **charges financières nettes** ont augmenté et atteignent € 107 millions, contre € 93 millions en 2018.

Les **impôts** s'élèvent à € 146 millions, contre € 200 millions en 2018. Le taux d'imposition moyen est de 15 %, contre 20 % en

2018. En 2019, le taux d'imposition moyen provient d'un plus gros chiffre d'affaires du groupe et de l'impact croissant des déductions fiscales en matière de R&D dans les pays-clés.

Le **résultat des activités abandonnées** a chuté de € 8 millions à € 2 millions.

Le **résultat du Groupe** a atteint € 817 millions (contre € 823 millions en 2018), dont € 792 millions sont attribuables aux actionnaires d'UCB et € 25 millions aux intérêts minoritaires. En 2018, le résultat s'élevait à € 823 millions, dont € 800 millions étaient attribuables aux actionnaires d'UCB, d'une part, et € 23 millions aux intérêts minoritaires, d'autre part.

1.5 Résultat de base par action

€ millions	Réel		Variation	
	2019	2018	Cours réels	TCC
Résultat	817	823	-1 %	15 %
Attribuable aux actionnaires d'UCB	792	800	-1 %	15 %
Attribuable aux intérêts minoritaires	25	23	8 %	2 %
Résultat attribuable aux actionnaires d'UCB	792	800	-1 %	15 %
Charges de dépréciation, frais de restructuration et autres résultats et frais (-)	50	-4	>-100 %	>-100 %
Impôts sur les charges de dépréciation, les frais de restructuration et les autres résultats et frais	-1	7	>-100 %	>-100 %
Résultat / perte (-) des activités abandonnées	-2	-8	-71 %	-73 %
Amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes	154	134	14 %	13 %
Impôts sur l'amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes	-17	-28	-39 %	-39 %
Résultat principal attribuable aux actionnaires d'UCB	974	901	8 %	23 %
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	187	188	-1 %	
Résultat de base par action attribuable aux actionnaires d'UCB (€)	5,20	4,78	9 %	24 %

Le **résultat net attribuable aux actionnaires d'UCB**, ajusté en raison de l'impact après impôts des éléments à ajuster, des charges financières exceptionnelles, de la contribution après impôts des activités abandonnées et de l'amortissement net des immobilisations incorporelles lié aux ventes, a généré un

résultat net principal attribuable aux actionnaires d'UCB de € 974 millions (8 %), ayant pour conséquence un **résultat de base par action** de € 5,20, contre € 4,78 en 2018, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions non diluées de 187 millions (-1 %).

1.6 Bilan et dépenses d'investissement

1.6.1 Dépenses d'investissement

En 2019, les **dépenses d'investissement corporel** découlant des activités biopharmaceutiques d'UCB s'élèvent à € 99 millions (2018 : € 94 millions). En 2019, les dépenses d'investissement se rapportent principalement aux activités de production en Belgique et en Suisse.

Les **acquisitions d'immobilisations incorporelles** ont atteint € 195 millions en 2019 (2018 : € 247 millions) et concernent des accords de licence, des frais de développement éligibles capitalisés et l'achat de logiciels. L'impact majeur est le paiement d'étape (€ 113 millions) relatif à l'acquisition de *midazolam* après approbation de Nayzilam[®] par la FDA aux États-Unis.

En outre, comme prévu dans l'accord entre UCB et Lonza relatif à la fabrication par Lonza de principes actifs basés sur des fragments d'anticorps PEGylés, UCB a participé au préfinancement des dépenses d'investissement s'y rapportant. Les amortissements de cet investissement sont comptabilisés dans la marge brute et additionnés dans le calcul de l'EBITDA récurrent.

1.6.2 Bilan

Les **immobilisations incorporelles** ont accusé une baisse de € 31 millions, passant de € 870 millions au 31 décembre 2018 à € 839 millions au 31 décembre 2019. Cette baisse inclut l'amortissement continu des immobilisations incorporelles (€ 190 millions), partiellement compensé par des ajouts provenant de l'acquisition de *midazolam* (€ 113 millions), de l'achat de logiciels et des frais de développement capitalisés éligibles.

Le **goodwill** s'élève à € 5 059 millions, soit une hausse de € 88 millions, principalement en raison d'un dollar américain et d'une livre sterling plus forts qu'en décembre 2018.

Les **autres actifs non courants** ont augmenté de € 164 millions à cause de l'augmentation de biens, installations et équipements (reconnaissance du droit d'utilisation, augmentation et amélioration des activités de production en Belgique et en Suisse, rénovation des bureaux) et de la comptabilisation des impôts différés.

L'augmentation des **actifs courants** de € 2 950 millions au 31 décembre 2018 à € 3 295 millions au 31 décembre 2019 s'explique par une hausse de l'inventaire des frais commerciaux et de développement et d'une augmentation des créances commerciales après des ventes nettes supérieures au cours du quatrième trimestre de 2019.

Les **capitaux propres** d'UCB s'élèvent à € 7 009 millions, soit une hausse de € 754 millions entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019. Les changements importants découlent du résultat net après intérêts minoritaires (€ 792 millions), des couvertures des flux de trésorerie (€ 55 millions), de la conversion du dollar américain et de la livre sterling (€ 96 millions), compensés par le paiement du dividende (€ -228 millions) et l'acquisition d'actions propres (€ -87 millions).

1.7 Tableau des flux de trésorerie

L'évolution des flux de trésorerie générés par les activités biopharmaceutiques est influencée par les éléments suivants :

- les **flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles** se sont établis à € 882 millions, dont € 893 millions proviennent des activités poursuivies (contre € 1 098 millions en 2018), et résultent de la profitabilité nette sous-jacente, compensée par une nécessité d'augmenter l'inventaire des frais commerciaux et de développement et d'une augmentation des créances commerciales découlant d'excellentes ventes nettes au cours du quatrième trimestre ;

1.8 Perspectives 2020

En 2020, UCB vise un **chiffre d'affaires** entre € 5,05 et 5,15 milliards grâce à la croissance actuelle de ses produits-clés et aux nouvelles populations de patients desservies. UCB va également faire avancer son pipeline de développement afin d'offrir des solutions potentiellement nouvelles pour les patients, d'une part, et d'augmenter les opportunités externes, d'autre part.

Dès lors, la rentabilité sous-jacente et l'**EBITDA récurrent** se situant entre 28 et 29 % du chiffre d'affaires reflèteront le niveau

Les **passifs non courants** s'élèvent à € 1 678 millions et affichent une baisse de € 429 millions qui résulte principalement du remboursement anticipé de l'emprunt à long terme et du transfert de l'obligation vers les passifs courants.

Les **passifs courants** se chiffrent à € 2 394 millions, soit une hausse de € 242 millions, en raison du transfert de l'obligation vers les passifs courants et d'une légère augmentation des montants à payer.

La **trésorerie financière nette** de € 12 millions à fin décembre 2019, comparée à la **dette financière nette** de € -237 millions à fin décembre 2018, résulte principalement de la profitabilité nette sous-jacente compensée par l'acquisition d'actifs, le paiement du dividende sur les résultats de 2018 et de l'acquisition d'actions propres.

- les **flux de trésorerie provenant des activités d'investissement** ont affiché une sortie de € 235 millions (activités poursuivies), contre € 320 millions en 2018. Cette sortie découle de l'investissement dans les actifs tels que *midazolam* de Proximagen, compensée par la vente d'actifs secondaires ;
- les **flux de trésorerie provenant des activités de financement** indiquent une sortie de € 605 millions qui inclut le paiement du dividende aux actionnaires d'UCB (€ 228 millions), l'acquisition d'actions propres (€ 77 millions) et le remboursement d'emprunts (€ 118 millions) et des obligations EMTN (€ 75 millions).

élevé d'investissement en R&D. Le **résultat de base par action** devrait donc se situer entre €4,80 et 5,20 sur une moyenne de 187 millions d'actions en circulation.

Les chiffres des perspectives 2020 tels que mentionnés ci-dessus sont calculés sur la même base que les chiffres réels pour l'exercice 2019. Ils seront mis à jour lors de la clôture de l'acquisition planifiée de Ra Pharma.

2 États financiers consolidés

2.1 Compte de résultat consolidé

Pour l'exercice clôturé le 31 décembre			
€ millions	Note	2019	2018
Activités poursuivies			
Ventes nettes	5	4 680	4 412
Produits et charges de redevances		78	92
Autres produits	9	155	128
Chiffre d'affaires		4 913	4 632
Coût des ventes		-1 268	-1 198
Marge brute		3 645	3 434
Frais commerciaux		-1 108	-964
Frais de recherche et développement		-1 272	-1 161
Frais généraux et administratifs		-195	-180
Autres produits / charges (-) opérationnels	12	48	-24
Résultat opérationnel avant dépréciation d'actifs non financiers, coûts de restructuration et d'autres produits et charges		1 118	1 105
Pertes de valeur d'actifs non financiers	13	-2	0
Frais de restructuration	14	-47	-20
Autres produits / charges (-)	15	-1	24
Résultat opérationnel		1 068	1 109
Produits financiers	16	18	16
Charges financières	16	-125	-109
Part du résultat des entreprises associées		-1	-1
Résultat avant impôts		960	1 015
Charge d'impôt sur le résultat	17	-146	-200
Résultat provenant des activités poursuivies		814	815
Activités abandonnées			
Résultat / perte (-) des activités abandonnées	8	2	8
Résultat		817	823
Attribuable aux :			
Actionnaires d'UCB SA		792	800
Intérêts minoritaires		25	23
Résultat de base par action (€)			
des activités poursuivies	40	4,22	4,20
des activités abandonnées	40	0,01	0,04
Résultat de base total par action		4,23	4,24
Résultat dilué par action (€)			
des activités poursuivies	40	4,22	4,20
des activités abandonnées	40	0,01	0,04
Résultat dilué total par action		4,23	4,24

2.2 État consolidé du résultat global

Pour l'exercice clôturé le 31 décembre			
€ millions			
	Note	2019	2018
Résultat de l'exercice		817	823
Autre résultat global			
Éléments pouvant être reclassés dans le compte de résultats durant les exercices ultérieurs			
- Gain net / perte nette (-) sur les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI)		14	-35
- Écart dû à la conversion de devises étrangères		96	65
- Part effective des gains / pertes (-) sur les couvertures de flux de trésorerie		36	-194
- Impôt sur le résultat relatif aux éléments pouvant être reclassés dans le compte de résultats durant les exercices ultérieurs		19	53
Éléments ne pouvant pas être reclassés dans le compte de résultats durant les exercices ultérieurs			
- Réévaluation de l'obligation au titre des prestations définies	32	28	12
- Impôt sur le résultat relatif aux éléments ne pouvant pas être reclassés dans le compte de résultats durant les exercices ultérieurs		1	-3
Autre résultat global / perte (-) de l'exercice, après impôts		194	-102
Total du résultat global de l'exercice, après impôts		1 011	721
Attribuable aux :			
Actionnaires d'UCB SA		986	699
Intérêts minoritaires		25	22
Total du résultat global de l'exercice, après impôts		1 011	721

2.3 État consolidé de la situation financière

€ millions	Note	2019	2018
Actifs			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles	19	839	870
Goodwill	20	5 059	4 970
Immobilisations corporelles	21	840	805
Impôts différés actifs	31	873	760
Actifs financiers et autres actifs courants (y compris instruments financiers dérivés)	22	175	159
Total des actifs non courants		7 786	7 564
Actifs courants			
Stocks	23	780	647
Total des créances commerciales et autres créances	24	950	835
Créances fiscales		59	81
Actifs financiers et autres actifs courants (y compris instruments financiers dérivés)	22	163	105
Trésorerie et équivalents de trésorerie	25	1 293	1 262
Groupe d'actifs classifié comme destiné à la vente	8.2	50	20
Total des actifs courants		3 295	2 950
Total de l'actif		11 081	10 514
Capitaux propres et passifs			
Capitaux propres			
Capital et réserves attribuables aux actionnaires d'UCB	26	7 039	6 310
Intérêts minoritaires	22.6	-30	-55
Total des capitaux propres		7 009	6 255
Passifs non courants			
Emprunts	28	79	198
Obligations	29	896	1 152
Autres dettes financières (y compris instruments financiers dérivés)	30	1	32
Impôts différés passifs	31	51	39
Avantages au personnel	32	382	419
Provisions	33	146	155
Dettes commerciales et autres dettes	34	32	26
Dettes fiscales ¹	35	91	86
Total des passifs non courants		1 678	2 107
Passifs courants			
Emprunts	28	56	74
Obligations	29	250	75
Autres dettes financières (y compris instruments financiers dérivés)	30	70	133
Provisions	33	72	51
Dettes commerciales et autres dettes	34	1 856	1 786
Dettes fiscales	35	81	33
Groupe de passifs classifié comme destiné à la vente	8.2	9	0
Total des passifs courants		2 394	2 152
Total du passif		4 072	4 259
Total des capitaux propres et du passif		11 081	10 514

¹ Les impôts à payer pour lesquels il est prévu que le règlement sera effectué au moins 12 mois après la date de clôture, sont classés en passifs non courants au 31 décembre 2019.

2.4 État consolidé des flux de trésorerie

Pour l'exercice clôturé le 31 décembre			
€ millions			
	Note	2019	2018
Résultat de l'exercice attribuable aux actionnaires d'UCB		792	800
Intérêts minoritaires		25	24
Ajustement pour résultat (-) / perte des activités abandonnées	8	-1	-11
Ajustement pour résultat (-) / perte des entreprises associées		1	1
Ajustement pour transactions sans impact de trésorerie	36	231	254
Ajustement pour éléments à présenter de manière distincte au titre de flux de trésorerie en provenance d'activités d'exploitation	36	144	202
Ajustement pour éléments à présenter au titre de trésorerie d'investissement ou en trésorerie de financement	36	-7	2
Variation du besoin en fonds de roulement	36	-232	-35
Intérêts reçus	16	18	20
Flux de trésorerie provenant des opérations		971	1 257
Impôts sur le résultat payés durant la période		-89	-168
Flux de trésorerie net (-) / provenant des activités opérationnelles :			
Des activités poursuivies		893	1 098
Des activités abandonnées		-11	-9
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		882	1 089
Acquisition d'immobilisations corporelles	21	-99	-94
Acquisition d'immobilisations incorporelles	19	-195	-247
Acquisition de filiales, hors trésorerie acquise		0	-13
Acquisition d'autres participations		-20	-21
Sous-total acquisitions		-314	-375
Cession d'immobilisations corporelles		31	1
Cession d'autres activités, hors trésorerie cédée		41	52
Cession d'autres investissements		7	2
Sous-total cessions		79	55
Flux de trésorerie net (-) / provenant des activités d'investissement :			
Des activités poursuivies		-235	-320
Des activités abandonnées		0	0
Flux de trésorerie net (-) / provenant des activités d'investissement		-235	-320
Remboursement d'obligations (-)	29.3	-75	0
Produits des dettes financières	28	0	8
Remboursements (-) des dettes financières	28	-118	-177
Remboursement des dettes résultant de contrats de leasing financiers	28	-48	-33
Acquisition (-) d'actions propres	26	-77	-51
Dividendes payés aux actionnaires d'UCB, hors dividendes sur actions propres	26.2, 41	-228	-222
Intérêts payés	16	-59	-63
Flux de trésorerie net (-) / provenant des activités de financement :			
Des activités poursuivies		-605	-538
Des activités abandonnées		0	0
Flux de trésorerie net provenant (-) des activités de financement		-605	-538
Augmentation / diminution (-) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		42	231
Des activités poursuivies		53	240
Des activités abandonnées		-11	-9
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		1 237	1 022
Effet des variations de change		9	-16
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		1 288	1 237

2.5 État consolidé de l'évolution des capitaux propres

Attribués aux actionnaires d'UCB SA										
€ millions	Capital social et prime d'émission	Actions propres	Bénéfices reportés	Autres réserves	Écarts de conversion cumulés	Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Couvertures de flux de trésorerie	Total	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
Solde au 1^{er} janvier 2019	2 614	-342	4 394	-146	-154	-5	-51	6 310	-55	6 255
Résultat de l'exercice	–	–	792	–	–	–	–	792	25	817
Autre résultat global / perte (-)	–	–	–	29	96	14	55	194	–	194
Résultat global total	–	–	792	29	96	14	55	986	25	1 011
Dividendes (Note 41)	–	–	-228	–	–	–	–	-228	–	-228
Paiements fondés sur des actions (Note 27)	–	–	58	–	–	–	–	58	–	58
Transfert dans les réserves	–	52	-52	–	–	–	–	–	–	–
Actions propres (Note 26)	–	-87	–	–	–	–	–	-87	–	-87
Solde au 31 décembre 2019	2 614	-377	4 964	-117	-58	9	4	7 039	-30	7 009

Attribués aux actionnaires d'UCB SA										
€ millions	Capital social et prime d'émission	Actions propres	Bénéfices reportés	Autres réserves	Écarts de conversion cumulés	Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Couvertures de flux de trésorerie	Total	Intérêts minoritaires	Total des capitaux propres
Solde au 1^{er} janvier 2018	2 614	-357	3 811	-155	-220	30	90	5 813	-77	5 736
Résultat de l'exercice	–	–	800	–	–	–	–	800	23	823
Autre résultat global / perte (-)	–	–	–	9	66	-35	-141	-101	-1	-102
Résultat global total	–	–	800	9	66	-35	-141	699	22	721
Dividendes (Note 41)	–	–	-222	–	–	–	–	-222	–	-222
Paiements fondés sur des actions (Note 27)	–	–	58	–	–	–	–	58	–	58
Transfert dans les réserves	–	53	-53	–	–	–	–	–	–	–
Actions propres (Note 26)	–	-38	–	–	–	–	–	-38	–	-38
Solde au 31 décembre 2018	2 614	-342	4 394	-146	-154	-5	-51	6 310	-55	6 255

3 Notes aux états financiers consolidés

1	Informations générales	141	24	Créances commerciales et autres créances	185
2	Résumé des principales méthodes comptables	141	25	Trésorerie et équivalents de trésorerie	187
3	Jugements et estimations comptables	156	26	Capital et réserves	187
4	Gestion des risques financiers	160	27	Paiements fondés sur des actions	188
5	Informations par segment	167	28	Emprunts	193
6	Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients	169	29	Obligations	194
7	Regroupements d'entreprises	171	30	Autres dettes financières	195
8	Activités abandonnées et actifs de groupe de cession classifiés comme destinés à la vente	173	31	Actifs et passifs d'impôt différé	196
9	Autres produits	174	32	Avantages au personnel	198
10	Charges d'exploitation par nature	174	33	Provisions	203
11	Charges liées aux avantages du personnel	174	34	Dettes commerciales et autres dettes	204
12	Autres produits / charges opérationnels	175	35	Dettes fiscales	205
13	Pertes de valeur d'actifs non financiers	175	36	Note sur le tableau consolidé des flux de trésorerie	206
14	Frais de restructuration	176	37	Instruments financiers par catégorie	206
15	Autres produits et charges	176	38	Instruments financiers dérivés	208
16	Produits financiers et charges financières	176	39	Contrats de location	210
17	Impôts / crédits d'impôt sur le résultat	177	40	Résultat par action	210
18	Autres éléments du résultat global	178	41	Dividende par action	211
19	Immobilisations incorporelles	179	42	Engagements et passifs éventuels	212
20	Goodwill	180	43	Transactions avec les parties liées	215
21	Immobilisations corporelles	181	44	Événements survenus après la date du bilan	217
22	Actifs financiers et autres actifs	182	45	Liste des entreprises consolidées intégralement	218
23	Stocks	185			

1 Informations générales

UCB SA (ci-après UCB ou la Société) est, avec ses filiales (conjointement le Groupe), un leader mondial en biopharmacie spécialisé dans les maladies graves relevant de trois domaines thérapeutiques, à savoir la neurologie, l'immunologie et l'ostéologie.

Les états financiers consolidés de la Société relatifs à l'exercice clôturé au 31 décembre 2019 concernent la Société et ses filiales. UCB Pharma SA et UCB S.R.O., deux filiales entièrement détenues par le Groupe, ont des ramifications au Royaume-Uni et en Slovaquie, respectivement, qui sont intégrées dans leurs comptabilités.

UCB SA, la Société mère, est une société anonyme constituée et domiciliée en Belgique.

Le siège social est établi à Allée de la Recherche, 60, B-1070 Bruxelles, Belgique. UCB SA est cotée en bourse sur Euronext Bruxelles.

Le Conseil d'Administration a approuvé les présents états financiers consolidés et les états financiers statutaires d'UCB SA le 20 février 2020. Les actionnaires seront invités à approuver les états financiers statutaires d'UCB SA lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2020.

2 Résumé des principales méthodes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées dans la préparation de ces états financiers consolidés sont décrites ci-après. Ces méthodes ont été appliquées de manière cohérente pour tous les exercices présentés, sauf stipulation contraire.

2.1 Base de préparation

Les états financiers consolidés de la Société ont été préparés conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) et aux interprétations du Comité IFRS (IFRS IC) telles qu'adoptées par l'Union européenne à partir du 31 décembre 2019.

Les états financiers consolidés ont été établis selon la méthode des coûts historiques, à l'exception de certains postes tels que les actifs financiers à leur juste valeur, les instruments financiers dérivés et les passifs pour des transactions dont le paiement est fondé sur des actions réglées en numéraire, qui sont évalués à leur juste valeur.

La préparation des états financiers consolidés en conformité avec les normes IFRS requiert l'utilisation de certaines estimations comptables critiques. Elle exige également de la direction qu'elle exerce son jugement dans le cadre du processus d'application des conventions comptables du Groupe. Les domaines impliquant un niveau plus élevé de jugement ou de complexité, ou des domaines dans lesquels les hypothèses et les estimations sont importantes pour les états financiers consolidés, sont repris dans la [Note 3](#).

2.2 Nouvelles normes et normes modifiées adoptées par le Groupe

Une série de modifications et d'améliorations annuelles des normes sont obligatoirement adoptées pour la première fois au titre de l'exercice ouvert le 1er janvier 2019. Cependant, le Groupe ne doit pas modifier ses méthodes comptables ni procéder à des ajustements rétroactifs à la suite de l'adoption de ces modifications et améliorations des normes. Le Groupe a adopté l'interprétation des normes IFRS 16 (Contrats de location) et IFRIC 23 en matière de détermination et d'évaluation des passifs relatifs aux traitements fiscaux incertains en date du 1er janvier 2018.

2.3 Nouvelles normes et amendements aux normes à adopter

Il n'y a aucune autre norme ou modification de norme publiées par l'IASB ni aucune interprétation émise par le Comité IFRS n'étant pas encore en vigueur qui pourrait avoir une incidence notable sur les états financiers consolidés du Groupe.

Les amendements à l'IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (publiés le 22 octobre 2018) qui révisent la définition d'une entreprise, n'auraient pas d'impact sur les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2019 mais seront pris en compte pour toute transaction future.

2.4 Consolidation

2.4.1 Filiales

Les filiales sont toutes des entités (y compris des entités structurées) que le Groupe contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsque ce dernier est exposé à, ou peut réclamer, des droits en matière de rendements variables provenant de son implication avec l'entité et a la capacité d'influencer ces rendements grâce à son pouvoir sur l'entité. Les filiales sont entièrement consolidées à partir de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont sorties de la consolidation à partir de la date à laquelle le contrôle prend fin.

Le Groupe utilise la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements de sociétés. La contrepartie transférée à la suite de l'acquisition d'une filiale est la juste valeur des actifs transférés, des passifs encourus et des parts de capitaux propres émises par le Groupe. La contrepartie transférée comprend la juste valeur des actifs ou passifs résultant d'un accord portant sur une contrepartie éventuelle. Les coûts liés à une acquisition sont portés en charges au fur et à mesure où ils sont encourus. Les actifs identifiables acquis et les passifs, y compris les passifs éventuels repris lors d'un regroupement de sociétés sont initialement évalués à la juste valeur à la date d'acquisition. Le Groupe constate sur une base d'acquisition par acquisition les participations minoritaires dans l'entreprise rachetée soit à la juste valeur ou soit à la proportionnelle de la participation minoritaire dans les actifs nets de l'entreprise rachetée.

Toute contrepartie conditionnelle à transférer par le Groupe est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. Les variations ultérieures de la juste valeur de la contrepartie conditionnelle à comptabiliser comme actif ou passif seront comptabilisées en résultat net. La contrepartie conditionnelle qui est classée comme instrument de capitaux propres n'est pas réévaluée, et son règlement ultérieur doit être comptabilisé en capitaux propres.

Le goodwill correspond à l'excédent de la somme de la contrepartie transférée et de la juste valeur de la participation ne donnant pas le contrôle sur les actifs nets acquis et les passifs assumés identifiables. Si la contrepartie est inférieure à la juste valeur des actifs nets de la filiale acquise, la différence est comptabilisée en résultat.

Les transactions inter-sociétés, les soldes et les plus-values latentes sur les transactions entre sociétés du Groupe sont éliminés. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction fournit la preuve d'une perte de valeur de l'actif transféré. Les principes comptables des filiales ont été modifiés,

le cas échéant, afin d'assurer la cohérence avec les règles mises en œuvre par le Groupe.

2.4.2 Changements dans les participations dans une filiale sans changement de contrôle

Le Groupe traite les transactions avec les participations minoritaires qui ne résultent pas en une perte de contrôle comme des transactions avec les actionnaires du Groupe. S'agissant d'acquisitions par le biais de participations minoritaires, la différence entre la contrepartie payée et la part acquise de la valeur comptable des actifs nets de la filiale est comptabilisée dans les capitaux propres. Les plus-values ou moins-values issues de la cession de participations minoritaires sont également comptabilisées dans les capitaux propres.

2.4.3 Cession de filiales

Lorsque le Groupe cesse d'exercer un contrôle dans une filiale, la participation détenue dans celle-ci est réévaluée à la juste valeur, et cette variation de la valeur comptable est constatée dans le compte de résultat. La juste valeur retenue est la valeur comptable initiale à des fins de comptabilisation ultérieure de la participation retenue comme une entreprise liée, une co-entreprise ou un actif financier. En outre, les montants précédemment comptabilisés dans d'autres éléments du résultat global liés à cette entité sont comptabilisés comme si le Groupe avait cédé directement les actifs ou passifs concernés. Cela peut avoir comme conséquence que des montants précédemment constatés dans d'autres éléments du résultat global sont reclassés en profits ou pertes dans le compte de résultat.

2.4.4 Sociétés liées

Les sociétés liées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sans pour autant les contrôler, ce qui correspond généralement à une participation de 20 % à 50 % des droits de vote. Les participations dans des sociétés liées sont comptabilisées initialement à leur coût d'acquisition et selon la méthode de mise en équivalence, et la valeur comptable est augmentée ou diminuée pour comptabiliser la quote-part de l'investisseur dans les résultats de l'entreprise détenue à la date d'acquisition. L'investissement du groupe dans les sociétés liées inclut le goodwill identifié lors de l'acquisition.

Lorsque le Groupe cesse de comptabiliser selon la méthode de mise en équivalence en raison d'une perte d'influence notable, toute participation détenue dans la filiale est réévaluée à la juste valeur, et cette variation de la valeur comptable est reflétée dans le compte de résultat. La juste valeur devient la valeur comptable initiale à des fins de comptabilisation ultérieure de la participation retenue comme un actif financier. En outre, les

montants précédemment comptabilisés dans d'autres éléments du résultat global liés à cette entité sont comptabilisés comme si le Groupe avait cédé directement les actifs ou passifs concernés. Cela peut avoir comme conséquence que des montants précédemment constatés dans d'autres éléments du résultat global soient reclassés, le cas échéant, en profits ou pertes.

Si la participation détenue dans une société liée diminue, mais qu'une influence notable sur celle-ci subsiste, seule la partie des montants précédemment constatés dans les autres éléments du résultat global sont classés le cas échéant en pertes et profits.

La part du Groupe dans les profits et pertes des sociétés liés postérieurement à leur acquisition figure au compte de résultat, et sa part dans les mouvements postérieurs à leur acquisition dans les autres éléments du résultat global est constatée dans les autres éléments du résultat global, moyennant un ajustement correspondant de la valeur comptable de l'investissement. L'évolution cumulée après acquisition est corrigée en fonction de la valeur comptable de l'investissement. Lorsque la quote-part des pertes du Groupe dans une société liée équivaut ou dépasse son intérêt dans la société, y compris toute autre créance non garantie, le Groupe ne comptabilise plus de pertes futures, sauf s'il a encouru une obligation ou effectué des paiements au nom de la société liée.

La valeur comptable des participations dans les sociétés liées est examinée pour dépréciation conformément à la règle décrite dans la [note 2.10](#). Les plus-values non réalisées sur des transactions entre le Groupe et ses sociétés liées sont éliminées à hauteur de l'intérêt du Groupe dans la société liée concernée. Les pertes latentes sont également éliminées sauf si la transaction fournit la preuve d'une perte de valeur de l'actif transféré. Les conventions comptables des sociétés liées ont été modifiées, le cas échéant, pour assurer une cohérence avec les conventions adoptées par le Groupe.

Les plus-values et moins-values résultant d'une dilution des intérêts détenus dans des sociétés associées sont portées au compte de résultat.

2.4.5 Intérêts dans des opérations communes

Une opération commune est un accord de co-entreprise où les parties, ou les opérateurs communs qui exercent un contrôle conjoint de la co-entreprise, possèdent des droits sur les biens, et ont des obligations sur le passif, en rapport avec la co-entreprise. Le contrôle conjoint est le partage de commun accord du contrôle d'une co-entreprise qui existe uniquement lorsque la prise de décision portant sur des activités significatives nécessite l'approbation à l'unanimité des parties partageant le contrôle.

Lorsqu'il dirige des activités dans le cadre d'une co-entreprise, le Groupe reconnaît, proportionnellement à son intérêt dans la co-entreprise :

- ses actifs, en ce compris sa part de tout bien détenu conjointement ;
- ses passifs, en ce compris sa part de tout passif détenu conjointement ;
- son chiffre d'affaires provenant de la vente de sa part du produit issu des opérations partagées ;
- sa part du chiffre d'affaires provenant de la vente du produit issu de la co-entreprise ;
- ses charges, en ce compris sa part de toute charge due conjointement.

Lorsqu'une entité du Groupe interagit avec une co-entreprise dont une entité du Groupe est un opérateur commun, le Groupe est considéré en tant que dirigeant de la transaction avec les autres parties de la co-entreprise. Dès lors, les pertes et les gains résultant des transactions sont identifiées dans les états financiers consolidés du Groupe à concurrence des intérêts des autres parties dans la co-entreprise.

2.5 Informations par segment

Les activités du Groupe sont composées d'un seul segment d'activité : la biopharmacie. Il n'y a pas d'autre catégorie significative, tant sur le plan individuel que global. Les « Chief Operating Decision Makers », autrement dit le Comité Exécutif, vérifient les résultats et les plans opérationnels et décident de l'affectation des ressources à l'échelle de l'entreprise. UCB fonctionne donc en tant que segment unique.

2.6 Conversion de devises étrangères

Les principaux cours de change suivants ont été utilisés dans le cadre de l'établissement des présents états financiers consolidés :

	Taux de clôture		Taux moyen	
	2019	2018	2019	2018
USD	1,123	1,145	1,119	1,180
JPY	121,960	125,620	121,993	130,363
GBP	0,847	0,898	0,877	0,885
CHF	1,085	1,126	1,112	1,155

Les cours de clôture correspondent aux taux au comptant applicables le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2018.

2.6.1 Devise fonctionnelle et de présentation

Les états financiers de chaque entité du Groupe sont présentés dans la devise de l'environnement économique principal dans lequel la société exerce ses activités (sa devise de fonctionnement). Les états financiers consolidés sont exprimés dans la devise de fonctionnement d'UCB, à savoir l'euro (€), qui est la devise de présentation des états financiers consolidés.

2.6.2 Transactions et bilans

Les transactions en devises sont converties dans la devise fonctionnelle en utilisant les cours de change en vigueur à la date des transactions. Les gains et pertes de change résultant du règlement de telles transactions et de la conversion d'actifs et passifs monétaires libellés en d'autres devises aux taux de change applicables en fin d'exercice sont portés au compte de résultat comme « produits financiers » ou « charges financières », sauf s'ils sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global et qu'ils sont éligibles en tant que couvertures de flux de trésorerie et couvertures d'un investissement net ou lorsqu'ils sont attribuables à la part de l'investissement net dans une opération étrangère.

Les variations de la juste valeur des garanties monétaires libellées en devises étrangères, qui sont classées en tant qu'actifs disponibles à la vente, sont analysées entre les écarts de conversion résultant des changements du coût amorti de la garantie et d'autres changements de la valeur comptable de la garantie. Les écarts de conversion liés à des variations du coût amorti sont comptabilisés dans le compte de résultat et les autres variations de la valeur comptable sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

Les éléments non monétaires, qui sont mesurés à la juste valeur dans une devise étrangère, sont convertis en utilisant les taux de change en vigueur à la date à laquelle la juste valeur a été calculée. Les écarts de conversion sur des actifs et passifs comptabilisés à leur juste valeur sont déclarés à leur juste valeur par le biais du compte de résultat. Par exemple, les écarts de conversion sur des actifs non monétaires tels que les actions classées en tant qu'actifs disponibles à la vente sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global.

2.6.3 Sociétés du groupe

Le compte de résultat et le bilan de toutes les entités du Groupe (aucune d'entre elles n'ayant la devise d'une économie hyperinflationniste) qui ont une devise fonctionnelle différente de la devise de présentation sont convertis dans la devise de présentation comme suit :

- les actifs et passifs de chaque bilan présenté sont convertis au taux de clôture à la date du bilan concerné ;

- les produits et les charges de chaque compte de résultat sont convertis au cours de change moyen (sauf si ce taux moyen n'est pas une approximation raisonnable de l'effet cumulé des taux en vigueur aux dates des transactions, auquel cas les produits et charges sont convertis au taux en vigueur aux dates des transactions) ; et
- tous les écarts de change y afférents sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global (dénommés « ajustements de conversion cumulés »).

Lors de la consolidation, les écarts de conversion résultant de la conversion d'investissements nets dans des activités à l'étranger et d'emprunts et d'autres instruments considérés comme couvertures de tels investissements sont portés dans les autres éléments du résultat global. Lorsqu'une opération étrangère est cédée ou vendue, partiellement ou totalement, les écarts de change qui ont été comptabilisés dans les capitaux propres sont enregistrés dans le compte de résultat en tant que gain ou perte sur vente.

Le goodwill et les ajustements de valeur constatés lors de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et des passifs de l'entité étrangère et sont convertis au taux de clôture.

2.7 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est identifié lorsque le contrôle d'un bien ou d'un service est transféré à un client.

2.7.1 Produits des ventes nettes

Les ventes nettes englobent le chiffre d'affaires identifié qui résulte du transfert du contrôle de produits vers le client.

Le montant du chiffre d'affaires identifié est le montant alloué à l'obligation de prestation satisfaite tenant compte de la considération variable. Le montant estimé de la considération variable est inclus dans le prix de la transaction dans la mesure où il est très probable qu'une reprise significative du montant du chiffre d'affaires cumulé identifié n'aura pas lieu lorsque l'incertitude associée à la considération variable est résolue ultérieurement. La contrepartie variable incluse dans le prix de la transaction se rapporte aux retours de ventes, aux rabais, aux reprises et escomptes, aux remboursements accordés à différents clients qui font partie d'accords contractuels commerciaux et gouvernementaux ou d'autres programmes de remboursement, en ce compris le programme américain Medicaid Drug Rebate, le programme fédéral américain Medicare et autres, ainsi que le prix forfaitaire des médicaments de marque disponibles sur ordonnance aux États-Unis. Une responsabilité contractuelle est identifiée en présence de

retours sur ventes prévues, remises, reprises et escomptes, réimputations et autres remboursements payables directement ou indirectement aux clients et relatifs à des ventes effectuées jusqu'à la fin de la période de rapport. Les modalités de paiement peuvent varier d'un contrat à l'autre mais aucun élément de financement n'est jugé présent. C'est pourquoi, le prix de la transaction n'est pas ajusté pour les effets d'un composant financier significatif. Une créance est identifiée dès lors que le contrôle sur les produits est transféré au client car il s'agit du moment précis où la considération est inconditionnelle car seul l'écoulement du temps est requis avant l'exécution du paiement.

Le prix de la transaction est ajusté pour toute considération payable au client (directement ou indirectement) lié sur le plan économique aux produits des activités ordinaires tirés des contrats, à moins que le paiement ne se rapporte à des services précis fournis par le client. Le cas échéant, la juste valeur des services fournis est estimée et comptabilisée comme partie intégrante des frais commerciaux.

Le montant de la considération variable est calculé sur la base de l'expérience historique et des modalités spécifiques des différents accords.

Les ventes nettes sont présentées nettes de la taxe sur la valeur ajoutée, les autres taxes relatives aux ventes et tout autre montant provenant de tiers tels que le gouvernement ou les institutions gouvernementales.

2.7.2 Produits des redevances

Les royalties fondées sur les ventes issues de la cession de propriété intellectuelle sont identifiées en tant que ventes sous-jacentes ultérieures à condition que l'obligation de performance y afférente ait été remplie à ce moment-là.

2.7.3 Autres produits

Les autres produits englobent les produits générés par le biais de contrats d'octroi de licences et de partage des bénéfices ainsi que des contrats à façon. Les obligations de performances sous-jacentes peuvent être remplies à un moment précis ou sur une certaine période en fonction du contexte.

Pour les obligations de performance remplies sur une certaine période, le chiffre d'affaires est identifié sur la base d'un schéma qui reflète au mieux le transfert du contrôle du service au client. En général, cette progression est évaluée à l'aide d'une méthode de saisie où les coûts encourus et les heures consacrées sont proportionnels aux coûts susceptibles d'être engagés et au nombre d'heures total susceptibles d'être consacrées et sont utilisés comme référence.

Toute considération variable promise en échange d'une licence de propriété intellectuelle et qui se fonde sur l'accomplissement de certains objectifs de vente est prise en compte de la même manière que les royalties basées sur les ventes, à savoir au moment où les ventes y afférentes ont lieu, à condition que l'obligation de performance qui en découle ait été remplie.

Toute considération variable comme un paiement échelonné au cours du développement qui est promis en échange de services de développement ou d'une licence de propriété intellectuelle est uniquement incluse dans le prix de la transaction dès le moment où l'exécution de l'événement d'étape est hautement probable, ce qui revient alors à résorber le chiffre d'affaires à ce moment-là pour toutes les performances encore en cours.

Les paiements d'avance et les redevances de licences pour lesquels il existe des obligations de performance à fournir ultérieurement sont comptabilisés initialement comme produits différés et sont comptabilisés comme produits lorsque les obligations de performance sont remplies durant la période de la collaboration en vue du développement ou de l'obligation de fabrication.

2.7.4 Revenus d'intérêts

Les intérêts sont comptabilisés sur une base prorata temporis prenant en compte le rendement effectif de l'actif en question.

2.7.5 Dividendes reçus

Les dividendes sont comptabilisés lorsqu'il est établi que l'actionnaire a le droit de recevoir le paiement.

2.8 Coûts des ventes

Le coût des ventes inclut principalement les coûts de production directs, les frais généraux de production connexes et l'amortissement des immobilisations incorporelles connexes, ainsi que les services fournis. Les frais de lancement sont pris au résultat quand ils sont encourus. Les charges de redevances directement liées aux biens vendus sont incluses dans le « coût des biens vendus ».

2.9 Recherche et développement

2.9.1 Immobilisations incorporelles générées en interne – frais de recherche et développement

L'ensemble des frais de recherche internes sont des frais encourus. Les frais de développement internes sont capitalisés uniquement s'ils correspondent aux critères d'identifiabilité de la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles ». En raison de la longue durée de développement et des incertitudes considérables liées à la mise au point de nouveaux produits

(risques relatifs aux essais cliniques et à la probabilité d'autorisation de commercialisation), les frais de développement internes du Groupe ne satisfont pas en règle générale aux critères de comptabilisation comme immobilisations incorporelles. Au 31 décembre 2019, aucun frais de développement interne ne répondait à ces critères de comptabilisation.

2.9.2 Immobilisations incorporelles acquises

Les paiements au titre des projets de recherche et de développement en cours acquis par des accords d'acquisition de licence, des regroupements d'entreprises ou des achats d'actifs séparés sont activés comme immobilisations incorporelles, à condition qu'ils puissent être identifiés séparément, contrôlés par le Groupe et en mesure de procurer des avantages économiques. Étant donné que le critère relatif à la probabilité prévu dans la norme IAS 38 est toujours considéré comme satisfait pour des actifs de recherche et développement acquis séparément et que le montant des paiements est déterminable, les avances et paiements d'étape accordés à des parties tierces, au titre de produits ou de composés pharmaceutiques dont la mise sur le marché n'a pas encore été autorisée, sont comptabilisés dans les immobilisations incorporelles, et amortis selon le mode d'amortissement linéaire au cours de leur durée d'utilité à compter de la date d'obtention de l'homologation de ces produits ou composés.

2.10 Pertes de valeur d'actifs non financiers

À chaque date d'établissement du rapport, le Groupe réexamine la valeur comptable de ses immobilisations incorporelles, goodwill, terrains, installations, machines et investissements dans les entreprises liées afin de déterminer la présence potentielle d'une perte de valeur. S'il existe une indication en ce sens, le montant de l'actif recouvrable est estimé afin de chiffrer la perte de valeur éventuelle. Indépendamment de la présence d'indicateurs, une évaluation de la perte de valeur des immobilisations incorporelles non disponibles à l'utilisation et du goodwill est réalisée chaque année. Ces actifs ne sont pas amortis. Une perte de valeur est établie pour la partie de la valeur comptable de l'actif qui excède son montant recouvrable.

Lorsque le montant recouvrable d'un actif particulier ne peut être estimé, le Groupe estime le montant recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle appartient l'actif. Le montant recouvrable est le montant le plus élevé entre la juste valeur d'un actif diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité. Pour déterminer la valeur d'utilité, le Groupe s'appuie sur une estimation des futurs flux de trésorerie qui seront générés par l'actif ou par l'UGT, à l'aide des mêmes méthodes que celles employées pour la mesure initiale de l'actif ou de

l'élément générateur sur la base des plans à moyen terme de chaque activité commerciale. Les flux de trésorerie estimés sont actualisés à l'aide d'un taux approprié qui reflète l'estimation actuelle de la valeur de l'argent dans le temps et des risques propres à l'actif ou à l'UGT.

Une perte de valeur est reconnue dans le compte de résultat comme « dépréciation d'actifs non financiers ». Les actifs non financiers autres que le goodwill qui ont subi une perte de valeur sont réexaminés à chaque date de reporting pour une éventuelle reprise de perte de valeur. La reprise d'une perte de valeur est inscrite dans le compte de résultat. Une perte de valeur fait l'objet d'une reprise dans la mesure où la valeur comptable de l'actif n'excède pas la valeur comptable qui aurait été déterminée, hors amortissement, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée. Les pertes de valeur sur le goodwill ne peuvent jamais être reprises.

Les immobilisations incorporelles sont évaluées pour perte de valeur sur une base composée ou d'après les indications existantes, le cas échéant.

2.11 Frais de restructuration, autres produits et charges

Les dépenses encourues par le Groupe afin d'être mieux positionné pour faire face à l'environnement économique dans lequel il évolue sont présentées dans le compte de résultat comme des « frais de restructuration ».

Les plus-values et moins-values réalisées sur la vente d'immobilisations incorporelles (autres que des actifs en développement) ou corporelles, ainsi que les augmentations ou reprises de provisions pour litiges, (autres que les litiges liés aux impôts ou les litiges en rapport avec les activités abandonnées) sont présentées dans le compte de résultat sous « autres produits et charges ».

2.12 Impôts sur le résultat

Les charges d'impôts pour la période incluent les impôts sur le résultat de l'exercice et les impôts différés. La charge d'impôt est comptabilisée dans le compte de résultat sauf pour les postes comptabilisés dans les autres éléments du résultat global ou directement dans les capitaux propres. Dans ce dernier cas, l'impôt est également inscrit dans les autres éléments du résultat global ou directement dans les capitaux propres, respectivement.

Concernant les règles comptables liées aux crédits d'impôt recherche, voir la Note 2.13.2 « Subventions publiques ».

L'impôt sur le résultat de l'exercice est calculé sur la base des taux d'imposition locaux adoptés ou édictés dans une large mesure à la date de clôture dans les pays où les filiales de la société exercent leurs activités et produisent des bénéfices imposables.

Les actifs et passifs d'impôts courants sont compensés s'il y a un droit légal exécutoire et l'intention soit de régler le montant net, soit de réaliser l'actif et de régler le passif simultanément.

Les impôts différés sont établis par la méthode du passif, sur la base des différences temporelles entre les valeurs comptables de l'actif et du passif dans les états financiers consolidés et les assiettes fiscales correspondantes utilisées dans le calcul du bénéfice imposable.

Des passifs d'impôts différés sont généralement comptabilisés pour toutes les différences temporaires imposables, et les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où il est probable que l'on disposera d'un futur bénéfice imposable auquel les différences temporaires déductibles, les crédits d'impôts et pertes fiscales reportés pourront être imputés. L'impôt différé n'est pas comptabilisé s'il résulte d'un goodwill ou de la comptabilisation initiale (excepté dans un regroupement d'entreprises) d'autres éléments d'actif ou de passif dans une transaction qui n'affecte pas le bénéfice imposable.

La valeur comptable des impôts différés actifs est réexaminée à chaque date de bilan et réduite dans la mesure où il n'est plus probable que l'on disposera d'un bénéfice imposable suffisant pour permettre le recouvrement total ou partiel de l'actif concerné.

Les impôts différés sont calculés aux taux d'imposition qui doivent en principe s'appliquer pour l'exercice au cours duquel la dette est payée ou l'actif est réalisé. Le groupe ne prend en compte des taux d'imposition adoptés dans une large mesure que lorsqu'il évalue le montant des impôts différés à comptabiliser. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas comptabilisés pour les différences temporaires entre la valeur comptable et les assiettes fiscales d'investissements dans des opérations étrangères où la Société est en mesure de contrôler le timing de l'annulation des différences temporaires. Par ailleurs, il est probable que les différences ne s'inverseront pas à court terme.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés dans le seul cas où il y a un droit légal exécutoire et si la charge d'impôt différé se rapporte à la même filiale et à la même autorité fiscale.

2.13 Subventions publiques

Les subventions publiques sont comptabilisées à leur juste valeur en présence d'une assurance raisonnable de perception de subvention et lorsque le Groupe se conformera à toutes les conditions y afférant.

2.13.1 Paiements en espèces subsidiés par le gouvernement

Le Groupe reçoit des paiements en espèces subsidiés par le gouvernement afin de financer partiellement certains projets de recherche et développement. Les paiements en espèces subsidiés ne peuvent être remboursés en espèces que si le Groupe décide d'exploiter et de commercialiser les résultats de la phase de recherche du projet concerné. Si le Groupe décide de ne pas donner suite aux résultats de la phase de recherche, les paiements en espèces ne sont pas remboursables. Dans ce cas, les droits alloués à la recherche doivent être transférés au gouvernement. Lorsque le Groupe reçoit ces paiements en espèces, ils sont comptabilisés au titre de passifs non courants. Ces paiements ne sont comptabilisés au titre de subventions publiques et repris dans la rubrique « Autres produits opérationnels » que lorsque le Groupe obtient une assurance raisonnable de ne pas devoir rembourser les paiements en espèces. Il s'agit plus particulièrement du moment où le gouvernement confirme la réception des résultats de recherche et marque son accord avec la décision du Groupe de ne pas poursuivre la recherche clinique.

2.13.2 Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche est considéré comme une subvention publique liée aux actifs lorsque le Groupe ne doit pas répondre à certaines exigences supplémentaires qui ne sont pas directement liées aux actifs. Le crédit d'impôt est repris dans les profits et les pertes en fonction des coûts qu'il permet de compenser. Si le crédit d'impôt est obtenu en vue de compenser les frais de recherche et développement non capitalisés, le crédit d'impôt recherche est comptabilisé dans le résultat en même temps que les frais de recherche et développement en tant que crédit sous « Frais de recherche et développement ». Si le crédit d'impôt est obtenu pour compenser les amortissements sur les immobilisations incorporelles comme, par exemple, les licences, le crédit d'impôt recherche est comptabilisé dans les profits et les pertes sur la durée de vie économique (restante) d'un actif et comptabilisé comme « Autres produits opérationnels ».

La partie du crédit d'impôt recherche qui ne peut pas être déduite du résultat imposable est comptabilisée comme un actif d'impôt différé. La partie du crédit d'impôt recherche qui ne peut pas être déduite du résultat imposable est débitée de l'impôt sur le revenu courant. Si le crédit d'impôt recherche n'est

pas remboursable par les autorités fiscales, la recouvrabilité de l'actif d'impôt différé est évaluée sur une base régulière au même titre que les autres actifs d'impôt différés.

2.14 Immobilisations incorporelles

2.14.1 Brevets, licences, marques déposées et autres immobilisations incorporelles

Les brevets, licences, marques déposées et autres immobilisations incorporelles (appelées collectivement « immobilisations incorporelles ») sont comptabilisés initialement à leur coût. Lorsque ces actifs ont été acquis par le biais d'un regroupement d'entreprises, le coût correspond à la juste valeur attribuée dans la comptabilité d'acquisition.

Les immobilisations incorporelles (à l'exception du goodwill) sont amorties selon la méthode linéaire tout au long de leur durée de vie économique à partir du moment où elles sont disponibles à l'utilisation (à savoir dans le cas d'une licence liée à un composé ou à un produit, lorsque le produit (contenant le composé) est commercialisé). La durée d'utilité économique estimée est basée sur la durée la plus courte entre la durée du contrat et la durée de vie économique (généralement entre 5 et 20 ans). Il est considéré que les immobilisations incorporelles (à l'exception du goodwill) ont une durée de vie économique déterminée; aucune immobilisation incorporelle ayant une durée de vie indéterminée n'a dès lors été identifiée.

2.14.2 Logiciels

Les licences logicielles acquises sont capitalisées sur la base des coûts encourus pour leur acquisition et leur utilisation. Ces coûts sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilité estimée (3 à 5 ans).

2.15 Goodwill

Un goodwill résulte de l'acquisition de filiales et de sociétés liées et représente l'excédent de la contrepartie transférée sur la participation du Groupe dans la valeur réelle nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise et de la juste valeur de la participation ne donnant pas le contrôle de l'entreprise acquise.

Le goodwill est comptabilisé initialement au titre des actifs à son coût et est ensuite évalué à son coût diminué de toute perte de valeur cumulée. Le goodwill réalisé sur l'acquisition de filiales est présenté dans le bilan, tandis que le goodwill réalisé sur les acquisitions de sociétés liées est inclus dans les investissements dans les sociétés liées.

UCB se présente comme un segment et a une unité génératrice de trésorerie afin de tester une éventuelle perte de valeur.

Étant donné que le goodwill a une durée de vie indéterminée, on teste au minimum chaque année la présence potentielle d'une perte de valeur s'il y a une indication en ce sens. À cette fin, on compare la valeur comptable avec la valeur recouvrable. Si la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie est inférieure à la valeur comptable de l'élément, la perte de valeur est d'abord imputée à la diminution de la valeur comptable de tout goodwill affecté à l'unité, ensuite aux autres actifs de l'unité de façon proportionnelle sur base de la valeur comptable de chaque actif de l'unité. Les pertes de valeur comptabilisées pour le goodwill ne peuvent pas être reprises.

En cas de cession d'une filiale ou d'une société liée, le montant imputable du goodwill est inclus dans le calcul du bénéfice ou de la perte au moment de la cession de l'entité.

Au cas où la juste valeur des actifs, passifs identifiables ou des passifs éventuels excède le coût du regroupement d'entreprises, la partie excédentaire subsistant après réévaluation est comptabilisée directement en résultat.

2.16 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, excepté les terrains, les installations et les machines en cours de construction, qui sont comptabilisés à leur coût diminué des pertes de valeurs cumulées.

Le coût comprend toutes les charges directement imputables, nécessaires pour mettre l'actif en état de remplir la fonction à laquelle il est destiné.

Les logiciels achetés qui font partie intégrante des fonctionnalités de l'équipement afférent sont immobilisés comme composants de cet équipement.

Les coûts d'emprunt directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont capitalisés dans le coût de cet actif.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'actif ou comptabilisés en tant qu'actif distinct, selon le cas, uniquement s'il est probable que les futurs avantages économiques inhérents à l'élément profiteront au Groupe et si le coût de l'élément peut être mesuré de manière fiable. Tous les autres frais de réparation et de maintenance sont imputés dans le compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils sont engagés.

L'amortissement est calculé à l'aide de la méthode linéaire pour affecter le coût des actifs, autres que les terrains et propriétés en construction, tout au long de leur durée d'utilité estimée jusqu'à leur valeur résiduelle estimée. L'amortissement est calculé à partir du moment où l'actif est prêt à être utilisé. Les terrains ne sont pas amortis.

La valeur résiduelle et la durée de vie économique d'un actif sont réexaminées au moins à la clôture de chaque exercice financier et, si les prévisions diffèrent des estimations précédentes, le ou les changements doivent être comptabilisés au titre de changement dans une estimation comptable conformément à l'IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ».

Les durées d'utilité suivantes s'appliquent aux principales catégories d'immobilisations corporelles :

• Constructions	20-33 ans
• Machines	7-15 ans
• Matériel de laboratoire	7 ans
• Matériel prototype	3 ans
• Mobilier et installations	7 ans
• Matériel roulant	5-7 ans
• Matériel informatique	3 ans
• Droits d'utilisation	Réduction de la durée de vie utile de l'actif et de la durée de location

Les gains et pertes sur cessions sont déterminés en comparant le produit de la cession avec la valeur comptable et sont comptabilisés en « Autres produits et charges » dans le compte de résultat.

Les biens d'investissement sont des terrains et constructions faisant l'objet d'un contrat de location. Ceux-ci sont comptabilisés au coût et dépréciés de façon linéaire sur leur durée de vie économique estimée. Les durées de vie économique sous-jacentes correspondent à celles des actifs corporels utilisés par leur propriétaire. Étant donné le montant insignifiant des biens d'investissement, ils ne sont pas présentés séparément dans le bilan.

2.17 Contrats de location

Le Groupe loue plusieurs propriétés, équipements et véhicules et les contrats de location sont généralement rédigés pour une période fixe à court ou long terme. Les conditions de location sont négociées sur une base individuelle et reprennent un large éventail de termes et conditions. Les accords de location

n'imposent aucun engagement, mais les actifs en location ne peuvent être garantis à des fins d'emprunt.

Les contrats de location sont comptabilisés comme un actif, lié au droit d'utilisation et à la responsabilité y afférente, à la date à laquelle l'actif en location est mis à la disposition du Groupe. Chaque paiement de location est réparti entre le passif et le coût financier. Le coût financier est imputé au compte de résultat sur la période de location afin de produire un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû du passif pour chaque période. L'actif lié au droit d'utilisation est amorti sur la durée d'utilité la plus courte et la durée du contrat de location, et ce, sur une base linéaire.

Les actifs et les passifs résultant d'un contrat de location sont initialement évalués sur la base de la valeur actuelle. Les obligations locatives comprennent la valeur actuelle nette des paiements de location suivants :

- les paiements fixes (y compris les paiements fixes en substance), moins les incitatifs à la location à recevoir ;
- les paiements de location variables basés sur un indice ou un taux.

Il n'y a pas de contrats de location pour lesquels le Groupe devrait payer une garantie de valeur résiduelle ou un certain montant pour exercer une option d'achat par laquelle il est raisonnablement certain que le Groupe exercera cette option, ou des pénalités en cas de résiliation du contrat de location dans l'éventualité où les termes de la location reflètent que le Groupe exercera cette option.

Les paiements de location sont actualisés en utilisant le taux d'intérêt implicite du contrat de location, si ce taux peut être déterminé, ou le taux d'emprunt marginal du Groupe.

Les droits d'utilisation sont évalués au coût comprenant :

- le montant de l'évaluation initiale du passif de location ;
- tout paiement de location effectué avant ou au plus tard à la date de début ;
- les coûts directs initiaux (à l'exception des contrats de location existants à la date de transition) ; et
- les coûts de restauration.

Les droits d'utilisation sont présentés dans les immobilisations corporelles et les obligations locatives dans le cadre des emprunts de l'état de la situation financière. Tous les paiements de location qui sont dus dans les 12 mois sont classés comme passifs courants. Tous les paiements de location qui sont dus au moins dans les 12 mois après la date du bilan sont classés comme passifs non courants.

Les paiements liés aux contrats de location à court terme et aux contrats de location d'actifs de faible valeur sont comptabilisés de manière linéaire à titre de charge au compte de résultat. Les contrats de location à court terme sont d'une durée de 12 mois ou moins. Les actifs de faible valeur comprennent principalement les équipements informatiques (ordinateurs portables, tablettes, téléphones mobiles, ordinateurs) et les petits équipements de bureau et de mobilier.

Certains contrats de location de voiture contiennent des paiements de location variables. Il s'agit des contrats de location de voiture qui contiennent une clause d'ajustement de la location du terminal ; un calcul final de règlement est effectué à la fin du bail pour déterminer l'ajustement locatif final. Cet ajustement locatif final est un paiement de loyer (ou crédit) qui reflète l'utilisation réelle du véhicule pendant la durée du bail. Ce montant final n'est pas connu au début du bail. Le montant de l'ajustement locatif n'est pas un montant déterminé ; il dépend de facteurs connus tels que l'amortissement mensuel et le coût d'acquisition initial, et de plusieurs facteurs inconnus au début du bail, tels que le kilométrage, l'état du véhicule, l'usure, les dommages, la géographie, le canal d'élimination, et d'autres facteurs. Ensemble, ces facteurs représentent généralement « l'utilisation » du véhicule. Les paiements qui varient en raison de l'utilisation de l'actif sous-jacent et du kilométrage du véhicule sont spécifiquement des paiements de location variables. L'ajustement locatif final est comptabilisé en charges ou, dans le cas d'un crédit, en réduction des charges lorsqu'elles sont réalisées.

Les options de prolongation sont incluses dans un certain nombre de contrats de location de biens et de véhicules au sein du Groupe. Ces termes sont utilisés pour maximiser la flexibilité opérationnelle en termes de gestion des contrats. Les options de prolongation détenues ne peuvent être exercées que par le Groupe et non par le Bailleur concerné.

Il n'existe pas de contrat de location significatif par lequel le Groupe est bailleur.

2.18 Actifs financiers : investissements

2.18.1 Classification

Le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories d'évaluation suivantes : ceux à évaluer ultérieurement à la juste valeur par le biais du compte de résultat, ceux à évaluer ultérieurement à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, et ceux à évaluer selon leur coût amorti. La classification est fonction du modèle économique du Groupe en matière de gestion des actifs financiers et des conditions contractuelles des flux de trésorerie.

Les investissements sont inclus dans les actifs non courants sauf si la direction a l'intention de céder l'investissement dans les 12 mois à compter de la date du bilan.

Les acquisitions et ventes régulières d'actifs financiers sont comptabilisées à la date de transaction – date à laquelle le Groupe s'engage à acheter ou à vendre l'actif. Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits à percevoir les flux de trésorerie qui en découlent ont expiré ou ont été transférés, et lorsque le Groupe a transféré la quasi-totalité des risques et avantages liés au droit de propriété.

Pour les actifs évalués à la juste valeur, les gains et les pertes seront comptabilisés dans le résultat net ou dans les autres éléments du résultat global. Quant aux investissements dans des instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus à des fins de transaction, cela dépendra du fait que le Groupe a fait un choix irrévocable au moment de la comptabilisation initiale pour comptabiliser la participation à la juste valeur par inclusion dans les autres éléments du résultat global.

2.18.2 Évaluation

Lors de la comptabilisation initiale, le Groupe évalue un actif financier à sa juste valeur majorée, dans le cas d'un actif financier non évalué à la juste valeur par le biais du compte de résultat, des coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition de l'actif financier. Les coûts de transaction des actifs financiers portés à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Les actifs financiers intégrant des dérivés sont considérés dans leur intégralité pour déterminer si leurs flux de trésorerie sont uniquement le paiement du capital et des intérêts.

Instruments de créance

Le Groupe n'a actuellement aucun investissement dans des titres de créance.

Instruments de capitaux propres

Le Groupe évalue ultérieurement tous les investissements en capitaux propres à la juste valeur. Lorsque la direction du Groupe décide de présenter les plus-values et les moins-values sur participations dans les autres éléments du résultat global, il n'y a pas de reclassement ultérieur des profits et pertes de juste valeur en résultat à la suite de la décomptabilisation de l'investissement. Les dividendes provenant de tels investissements continuent d'être comptabilisés en résultat net à titre de produits financiers lorsque le droit du Groupe à recevoir des paiements est établi.

Les pertes de valeur (et l'annulation de pertes de valeur) sur les placements en capitaux propres évalués à la juste valeur par

inclusion dans les autres éléments du résultat global ne sont pas présentées séparément des autres variations de la juste valeur.

Les fluctuations de la juste valeur des actifs financiers portés à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont comptabilisées dans le compte de résultat sous « Produits / charges financières ».

La juste valeur des investissements cotés se fonde sur les prix en vigueur. Si le marché d'un actif financier n'est pas actif (et pour les titres non cotés), le Groupe établit la juste valeur à l'aide de techniques d'évaluation.

2.19 Instruments financiers dérivés et activités de couverture

Le Groupe a recours à divers instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt résultant d'activités d'exploitation, de financement et d'investissement. Le Groupe ne s'engage pas dans des transactions spéculatives.

Les instruments financiers dérivés sont enregistrés initialement à leur juste valeur ; les coûts de transaction imputables sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsqu'ils se produisent. Les instruments financiers dérivés sont remesurés par la suite à leur juste valeur.

Le Groupe inclut les risques de crédit et de non-performance dans ses techniques d'évaluation, si bien que les ajustements de marge de crédit ou débit réalisés concernant les contreparties avec lesquelles des transactions sont conclues sur les marchés financiers n'ont qu'un impact insignifiant sur la valorisation des instruments dérivés.

Le mode de comptabilisation des gains ou des pertes connexes dépend du fait que l'instrument financier dérivé est classé ou non en tant qu'instrument de couverture et, dans l'affirmative, de la nature de l'élément couvert. Le Groupe classe les instruments financiers dérivés en tant qu'instruments de couverture des flux de trésorerie, de la juste valeur ou de l'investissement net.

Le Groupe documente la relation entre l'instrument de couverture et les éléments couverts, dès la conclusion de la transaction, ainsi que ses objectifs et sa stratégie en matière de gestion des risques pour entreprendre de telles transactions de couverture. Le Groupe actualise cette évaluation lorsque cela s'avère nécessaire, par exemple lorsque le ratio de couverture est rééquilibré ou lorsque l'analyse des sources d'inefficacité de couverture est mise à jour.

La juste valeur totale d'un instrument financier dérivé de couverture est classée comme un actif ou passif non courant

si la durée résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et en tant qu'actif ou passif courant si la durée résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois.

Les instruments financiers dérivés intégrés dans les passifs financiers sont séparés du contrat de base et comptabilisés séparément si les caractéristiques économiques et les risques du contrat de base et de l'instrument financier dérivé intégré ne sont pas étroitement liés, si un instrument financier dérivé intégré répond à la définition d'un instrument financier dérivé et si l'instrument combiné n'est pas mesuré à sa juste valeur par le biais du compte de résultat.

2.19.1 Couverture des flux de trésorerie

La part efficace des variations de la juste valeur d'instruments financiers dérivés éligibles en tant que couvertures de flux de trésorerie est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global. La charge ou le profit lié(e) à la partie non effective est immédiatement repris(e) dans le compte de résultat sous « Partie inefficace comptabilisée produits / charges financier(ère)s ».

Lorsque les contrats d'option sont utilisés pour couvrir un engagement ferme ou une transaction prévisionnelle, le groupe désigne uniquement la valeur intrinsèque des options en tant qu'instrument de couverture. Les gains ou les pertes liés à la partie efficace de la variation de la valeur intrinsèque des options sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. Les variations de la valeur temporelle des options relatives à l'élément couvert (« valeur temporelle alignée ») sont également comptabilisées dans les autres éléments du résultat global. Celles-ci seront déplacées dans le compte de résultat (produits / charges financier(ère)s) lorsque la transaction couverte affecte le compte de résultat (en cas de transactions) ou sur la période de couverture (en cas de couverture liée à la période).

Lorsque les contrats à terme sont utilisés pour couvrir les transactions prévues, le Groupe ne désigne généralement que la variation de juste valeur du contrat à terme lié à la composante spot en tant qu'instrument de couverture. Les gains ou pertes liés à la partie efficace de la variation de la composante spot des contrats à terme sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global. La variation de l'élément forward du contrat qui se rapporte à l'élément couvert (« élément forward aligné ») est comptabilisée dans le compte de résultat (produits / charges financier(ère)s).

Les gains ou les pertes liés à la partie efficace de la variation de la valeur intrinsèque des options ou relatifs à la partie efficace de la variation de la composante spot des contrats forward accumulés dans les autres éléments du résultat global sont

reclassés en profits ou pertes dans les périodes où les éléments couverts affectent le résultat sur la même ligne du compte de résultat lorsque l'élément couvert désigné affecte le résultat. Si la couverture des flux de trésorerie d'un engagement ferme ou d'une transaction prévue entraîne la comptabilisation d'un actif ou d'un passif non financier, au moment de la comptabilisation de l'actif ou du passif, les bénéfices ou les pertes connexes sur l'instrument financier dérivé qui avaient été comptabilisés précédemment dans les autres éléments du résultat global sont inclus dans la détermination initiale de la valeur de l'actif ou du passif.

Dans le cadre de la couverture des éléments forward et des instruments financiers avec écart de change, le Groupe décide d'une relation de couverture par relation de couverture pour expliquer les variations de l'écart de change en appliquant soit la même comptabilisation que la valeur temporelle des options ou en comptabilisant ces variations de valeur dans le compte de résultat (produits / charges financier(ère)s).

Lorsqu'un instrument de couverture expire, est vendu ou interrompu, ou qu'une couverture ne satisfait plus les critères de la comptabilité de couverture, tout profit ou perte cumulé différé dans les autres éléments du résultat global reste dans les autres éléments du résultat global jusqu'à ce que la transaction prévue soit effectuée, et entraîne la comptabilisation d'un actif ou d'un passif non financier. Lorsque la transaction prévue ne devrait plus se produire, le profit ou la perte cumulé qui a été comptabilisé dans les autres éléments du résultat global est immédiatement reclassé dans le compte de résultat (produits / charges financier(ère)s).

2.19.2 Couverture de la juste valeur

Les fluctuations de la juste valeur d'instruments financiers dérivés qui sont désignés et éligibles en tant qu'instruments de couverture de la juste valeur sont inscrites dans le compte de résultat sous « Produits / charges financier(ère)s », en conjonction avec toute fluctuation de la juste valeur de l'actif ou du passif couvert qui est imputable au risque couvert.

2.19.3 Couverture de l'investissement net

Les instruments de couverture d'un investissement net dans des opérations étrangères sont comptabilisés d'une manière similaire aux instruments de couverture des flux de trésorerie. Les profits ou pertes relatifs à l'instrument de couverture et liés à la partie utile de la couverture sont repris dans la réserve cumulative des écarts de conversion ; les profits ou pertes liés à la partie inutile sont portés directement au compte de résultat sous « Produits / charges financier(ère)s ». Les bénéfices et les pertes cumulés comptabilisés dans les capitaux propres sont transférés dans le compte de résultat lorsque l'opération étrangère est partiellement cédée ou vendue.

2.19.4 Instruments financiers dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture

Certains instruments financiers dérivés ne sont pas éligibles à la comptabilité de couverture. Les variations de la juste valeur de tout instrument financier dérivé non éligible à la comptabilité de couverture sont comptabilisées immédiatement dans le compte de résultat sous « Produits / charges financier(ère)s ».

2.20 Stocks

Les matières premières, les matières consommables, les marchandises, les produits en cours de fabrication et les produits finis sont valorisés au moindre coût et à la valeur nette de réalisation.

Le coût est déterminé par la méthode du coût moyen pondéré. Le coût des en-cours de fabrication et des produits fabriqués comprend tous les frais de transformation et autres frais encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. Les frais de transformation incluent les frais de production et les frais généraux de production, fixes et variables, qui s'y rattachent (charges d'amortissement incluses).

La valeur nette réalisable représente le prix de vente estimé, diminué de tous les coûts de réalisation et coûts à engager dans la commercialisation, la vente et la distribution.

2.21 Créances commerciales

Les créances commerciales sont comptabilisées initialement à leur juste valeur, ensuite elles sont évaluées à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt réel, déduction faite des provisions pour pertes de crédit attendues.

Pour la détermination des pertes de crédit attendues, le Groupe applique l'approche simplifiée autorisée par IFRS 9, qui impose de comptabiliser les pertes à vie à compter de la comptabilisation initiale des créances. Le Groupe a identifié 2 catégories de créances commerciales : les créances sur les clients privés et les créances sur les clients du secteur public. Pour chacune de ces catégories, le Groupe utilise une matrice de provision afin de déterminer les pertes de crédit attendues sur la durée de vie.

Dans l'éventualité d'une indication ou d'une preuve de dépréciation pour une créance spécifique, cette créance sera dépréciée pour le montant des pertes sur créances attendues sur la durée de vie.

Pour toutes les créances qui sont couvertes par une assurance-crédit ou par un contrat d'affacturage sans recours, les pertes de crédit attendues sur la durée de vie seront calculées en tenant compte de cette couverture.

2.22 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Aux fins de présentation de l'état des flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des espèces disponibles et en dépôt à vue, des autres investissements très liquides à court terme avec des échéances initiales de trois mois ou moins, qui sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et qui font l'objet d'un risque négligeable de changement de valeur, et des découverts bancaires. Les découverts bancaires figurent dans les dettes financières dans les passifs courants du bilan.

2.23 Actifs non courants (ou groupes de cession) disponibles à la vente et activités abandonnées

Une activité abandonnée est un élément de la Société qui a été cédé ou qui est désigné comme disponible à la vente. Elle représente un secteur d'affaires distinct important ou une région géographique d'activités et fait partie d'un seul et même plan coordonné de cession, ou elle constitue une filiale acquise exclusivement dans une perspective de revente.

Les transactions entre les sociétés du Groupe relatives aux activités poursuivies et abandonnées sont éliminées au profit des activités poursuivies.

Les actifs non courants ou un groupe de cession sont dits disponibles à la vente si le montant comptable peut être recouvré principalement par le biais d'une transaction de vente, et que la vente est considérée comme fort probable. Les actifs non courants et les groupes de cession sont évalués à la valeur la plus faible entre la valeur comptable précédente et la juste valeur diminuée des frais de vente. Les pertes de valeur sur la classification de disponibilité à la vente sont incluses dans le compte de résultat. Les actifs non courants classés comme étant disponibles à la vente ne sont pas amortis.

2.24 Capital hybride

2.24.1 Actions ordinaires

Les actions ordinaires sont comptabilisées dans les capitaux propres. Les coûts additionnels directement imputables à l'émission de nouvelles actions ou options figurent dans les capitaux propres en tant que déduction, nette d'impôts, des

produits. La Société n'a pas émis d'actions privilégiées ou d'actions privilégiées obligatoirement remboursables.

2.24.2 Actions propres

Lorsqu'une entreprise du Groupe achète des actions de la Société (actions propres), le montant payé, y compris les coûts directs imputables (nets d'impôts sur le résultat), est déduit des capitaux propres revenant aux actionnaires de la Société jusqu'à ce que les actions soient annulées ou réémises. Lorsque ces actions sont réémises ultérieurement, toute contrepartie reçue, nette de tous les coûts de transaction additionnels directement imputables et des effets de l'impôt sur le résultat, est intégrée dans les capitaux propres revenant aux actionnaires de la Société.

2.24.3 Capital hybride

Les obligations subordonnées perpétuelles émises par UCB en 2011 remplissent les conditions d'un instrument de capitaux propres tel que défini dans l'IAS 32 « Instruments financiers : Présentation » et, par conséquent, ces instruments sont comptabilisés à titre de "capital hybride" qui fait partie des capitaux propres du Groupe.

Les intérêts sur ces obligations se traduisent par un « dividende » aux actionnaires dans l'état des variations de capitaux propres.

2.25 Prêts et emprunts

Les prêts et découverts bancaires portant intérêts sont mesurés initialement à leur juste valeur, nette des frais de transaction encourus, et sont ensuite évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt réel. Toute différence entre les produits (nets des frais de transaction) et le règlement ou le rachat d'emprunts est reconnue tout au long de la durée de l'emprunt conformément à la politique comptable du Groupe.

Les emprunts sont comptabilisés dans les passifs courants à moins que le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de différer le règlement de la dette pour une période d'au moins 12 mois après la date du bilan.

2.26 Instruments financiers composés

Les instruments financiers composés émis par le Groupe comprennent des obligations convertibles en actions ordinaires au gré de l'émetteur. Le nombre d'actions à émettre ne suit pas les variations de leur juste valeur. Dans le passé, vu l'option dont disposait l'émetteur de procéder à un rachat en espèces, ces obligations convertibles étaient subdivisées en un élément de dette et une composante dérivée.

À la comptabilisation initiale de l'élément de dette, la juste valeur de l'élément de dette était calculée sur la base de la valeur actualisée des flux de trésorerie contractuels, au taux d'intérêt appliqué à ce moment-là par le marché pour des instruments ayant des conditions de crédit comparables et offrant pour l'essentiel les mêmes flux de trésorerie, selon les mêmes conditions, mais sans l'option de conversion.

Après la comptabilisation initiale, l'élément de dette est évalué sur la base de son coût amorti par la méthode du taux d'intérêt réel.

Le montant restant était alloué à l'option de conversion et comptabilisé sous la rubrique « autres dérivés ». Ultérieurement à la comptabilisation initiale, l'élément dérivé était comptabilisé à la juste valeur, tous les profits et pertes suite à la réévaluation étant comptabilisés dans le compte de résultat.

Vu la décision du Conseil d'Administration en 2010 d'annuler les droits d'UCB liés à l'option de règlement en espèces, l'élément dérivé a été reclassé dans les capitaux propres sur la base de sa juste valeur à la date d'annulation. L'élément des capitaux propres a été reclassé en tant que prime à l'émission d'actions lors de la conversion des obligations convertibles restantes en 2014.

Les coûts de transaction directement imputables à l'offre obligataire sont inclus dans le calcul du coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt réel et amortis en compte de résultat pendant la durée de vie de l'instrument.

2.27 Dettes commerciales

Les dettes commerciales sont évaluées initialement à leur juste valeur et sont ensuite mesurées à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt réel.

2.28 Avantages au personnel

2.28.1 Obligations de pension

Le Groupe gère divers régimes postérieurs à l'emploi, dont des plans de retraite à prestations définies et des plans de retraite à cotisations définies.

Un plan à cotisations définies est un plan de retraite en vertu duquel le Groupe paie des cotisations fixes à une entité distincte et n'aura aucune obligation légale ou implicite de payer des cotisations supplémentaires si les actifs du fonds s'avèrent insuffisants pour payer à tous les employés les avantages relatifs au service des employés dans la période en cours et dans les périodes précédentes. Les cotisations aux plans de pension à cotisations définies sont comptabilisées comme

charges liées aux avantages du personnel dans le compte de résultat consolidé lorsqu'elles sont exigibles. Les cotisations payées d'avance sont comptabilisées à l'actif dans la mesure où ce paiement d'avance peut donner lieu à une diminution des paiements futurs ou à un remboursement en espèces.

Généralement, ces plans de pension prévoient un montant que l'employé recevra au moment où il prendra sa retraite, la plupart du temps en fonction d'un ou plusieurs paramètres tels que l'âge, les années de service et la rémunération. L'obligation en matière de prestations de retraite incluse dans les états financiers consolidés représente la valeur actualisée de l'obligation de prestations définies diminuée de la juste valeur des actifs du plan. Tout excédent résultant de ce calcul est limité à la valeur actuelle des remboursements disponibles et des réductions dans les futures cotisations aux plans.

Les engagements nets en rapport avec des plans à prestations définies sont évalués par des actuaires indépendants au moyen de la « méthode des unités de crédit projetées ». Une évaluation actuarielle complète est effectuée au moins tous les trois ans à partir des informations à jour du personnel. Une telle évaluation s'impose également si la fluctuation nette inscrite au bilan est supérieure à 10 % d'une année sur l'autre en raison de circonstances propres au plan (évolution importante de l'adhésion, modification des dispositions, etc.). Pour les exercices au titre desquels une évaluation actuarielle complète n'est pas requise, des projections (reports) à partir du précédent exercice sont réalisées au moyen d'hypothèses actualisées (taux d'actualisation, augmentation de salaire, chiffre d'affaires). Ces projections s'appuient sur les données de chaque employé telles qu'elles sont connues à compter de la date de la dernière évaluation complète, en tenant compte des hypothèses relatives aux augmentations de salaire et, éventuellement, au chiffre d'affaires.

Toutes les évaluations portent sur les passifs à la date d'arrêté du bilan applicable, et la valeur de marché des actifs du plan de retraite est également établie et déclarée à cette date, quel que soit le type d'évaluation effectuée (complète ou méthode de projection).

La valeur actualisée de l'obligation de prestations définies est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés sur la base des taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de première catégorie libellées dans la monnaie dans laquelle les prestations doivent être versées et dont les échéances avoisinent celles du passif correspondant au titre du régime de pension.

La réévaluation comprenant les écarts actuariels, l'effet du plafond de l'actif (le cas échéant) et le rendement des actifs du

plan (hors intérêts) sont inscrits immédiatement dans l'état de la situation financière, en constatant une charge ou un crédit dans les autres éléments du résultat global au titre de la période pendant laquelle ils surviennent. La réévaluation comptabilisée dans la rubrique « autre résultat global » n'est pas reclassée. L'entité peut toutefois transférer ces montants dans les capitaux propres. Le coût des services passés est comptabilisé en résultat au titre de la période correspondant à la modification du plan. L'intérêt net est calculé en appliquant le taux d'actualisation au passif ou à l'actif au titre des prestations définies. Les coûts des prestations définies sont répartis en trois catégories :

- coût des services, coût des services passés, profits et pertes sur réductions et liquidations ;
- charges nettes ou produits nets d'intérêts ;
- réévaluation.

Le Groupe présente les deux premières composantes du coût des prestations définies dans la rubrique « Charges liées aux avantages du personnel » du compte de résultat consolidé (par type de charges cumulées). La charge nette ou le produit net d'intérêts est présenté en tant que partie du résultat opérationnel. Les profits et pertes sur réductions sont constatés dans le coût des services passés. Les réévaluations sont comptabilisées en autres éléments du résultat global.

2.28.2 Autres charges de personnel postérieures à l'emploi

Certaines sociétés du Groupe offrent à leurs retraités des avantages postérieurs à l'emploi en matière de soins de santé. L'engagement net du Groupe est le montant des prestations futures que le personnel a reçu en retour de services rendus pendant les périodes en cours et durant les périodes précédentes. Les coûts estimés de ces prestations sont comptabilisés sur la période d'emploi en utilisant la même méthode que celle utilisée pour des plans à prestations définies.

2.28.3 Indemnités de fin de contrat

Les indemnités de fin de contrat sont dues lorsque le contrat de travail est résilié avant la date normale de la retraite ou lorsqu'un employé accepte un départ volontaire en échange de ces indemnités. Le Groupe comptabilise les indemnités de fin de contrat lorsqu'il peut être prouvé qu'il s'est engagé soit à résilier le contrat de travail d'employés actuels sur la base d'un plan formalisé détaillé sans possibilité de retrait, soit à verser des indemnités de fin de contrat à la suite d'une proposition formulée afin d'inciter les employés au départ volontaire. Les indemnités dues plus de 12 mois après la date de clôture du bilan sont chiffrées à leur valeur actualisée.

2.28.4 Autres avantages au personnel à long terme

Les passifs pour les primes d'ancienneté et primes de fidélité sont mesurés à la valeur actuelle de paiements futurs attendus versés en regard des services fournis par les employés jusqu'à la fin de l'exercice selon la méthode des unités de crédit projetées. Les rémunérations et salaires futurs attendus sont pris en considération au même titre que l'expérience en matière de départs et de périodes de service. Les paiements futurs attendus sont actualisés sur la base des taux d'intérêt d'obligations d'entreprises de première catégorie avec les échéances et devises correspondant, dans toute la mesure du possible, aux flux de trésorerie estimés. Les réévaluations réalisées à la suite d'ajustements issus de l'expérience et des changements dans les hypothèses actuarielles sont comptabilisées en résultat.

2.28.5 Plans d'intéressement aux bénéficiaires et primes

Le Groupe comptabilise un passif et une dépense pour les primes et les intéressements aux bénéficiaires sur base d'une formule prenant en considération le bénéfice imputable aux actionnaires de la Société après certains ajustements. Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il y est tenu contractuellement ou lorsqu'il existe une pratique antérieure qui a créé une obligation implicite et qu'une estimation fiable de l'obligation peut être donnée.

2.28.6 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe gère plusieurs plans de rémunération fondés sur des actions et réglés soit en instruments de capitaux propres de la société, soit en espèces.

Les services rendus par les employés en tant que rétribution pour les options sur actions sont comptabilisés au titre de dépenses. Le montant total à dépenser est déterminé en référence à la juste valeur des options sur actions octroyées, hormis l'impact des conditions d'octroi liées à des services et des performances extérieures au marché (par exemple, la rentabilité, le fait de demeurer employé de l'entité pendant une durée déterminée).

Les conditions d'octroi liées au service et extérieures au marché sont incluses dans les hypothèses sur le nombre d'options qu'il faudra probablement octroyer. Le montant total dépensé est comptabilisé sur la période d'octroi, qui est la période au cours de laquelle toutes les conditions d'octroi doivent être satisfaites.

La juste valeur des plans d'options sur actions est calculée à la date d'attribution à l'aide du modèle d'évaluation de Black-Scholes en intégrant les prévisions sur la durée de vie et le taux d'annulation des options. Chaque année, à la date du bilan, l'entité revoit ses estimations quant au nombre d'options qui devraient pouvoir être exercées. Elle comptabilise l'impact

de la révision des estimations initiales, le cas échéant, dans le compte de résultat, et les capitaux propres sont corrigés en conséquence sur la période d'acquisition restante.

Les produits nets résultant éventuellement de frais de transaction directement imputables sont crédités au capital social (valeur nominale) et à la prime d'émission lorsque les options sont exercées. La juste valeur du montant payable aux employés en rapport avec les droits à la plus-value des actions, les plans d'options sur actions fictives, d'attribution d'actions gratuites et de « performance shares », qui sont réglés en espèces, est comptabilisée comme une charge avec une augmentation correspondante du passif, au cours de la période pendant laquelle les employés reçoivent un droit inconditionnel au paiement. La dette est réévaluée à chaque date de clôture et à la date de paiement.

Toute fluctuation de la juste valeur de la dette est comptabilisée comme charges du personnel dans le compte de résultat.

2.29 Provisions

Les provisions sont reprises dans le bilan quand :

- il y a une obligation actuelle (légale ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources présentant des avantages économiques sera nécessaire pour régler l'obligation ; et
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Le montant imputé en tant que provision correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire pour régler l'obligation actuelle à la date du bilan. Les provisions sont mesurées à la valeur actuelle des dépenses attendues que l'on estime nécessaires pour régler l'obligation en utilisant un taux d'actualisation reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'obligation. L'augmentation de la provision pour refléter l'impact du passage du temps est comptabilisée comme une charge d'intérêt.

Les provisions pour restructurations sont comptabilisées lorsque le Groupe a un plan formalisé et détaillé et a créé chez les personnes concernées une attente fondée qu'elle mettra en œuvre la restructuration, soit en commençant à exécuter le plan, soit en leur annonçant ses principales caractéristiques.

3 Jugements et estimations comptables

Les estimations et jugements sont évalués en permanence et reposent sur l'expérience historique ainsi que d'autres facteurs, notamment les attentes des événements futurs qui sont jugés raisonnables dans les circonstances applicables.

3.1 Jugements dans l'application des principes comptables du Groupe

Comptabilisation du chiffre d'affaires

Le Groupe est également partie prenante dans des accords d'octroi de licences qui peuvent impliquer des paiements anticipés et échelonnés sur plusieurs années ainsi que certaines obligations futures. Pour tous les accords d'octroi de licences où une licence est transférée avec d'autres biens ou services, le Groupe procède à une première évaluation en vue de déterminer si la licence doit être considérée comme une obligation de performance distincte ou pas. Si le transfert de la licence est considéré comme une obligation de performance séparée, le chiffre d'affaires relatif au transfert de la licence est identifié à un moment donné ou au cours d'une certaine période en fonction de la nature de la licence. Les produits sont uniquement identifiés au cours d'une certaine période si le Groupe exerce des activités de développement, de production ou autre qui ont une incidence significative sur la propriété

intellectuelle transférée, exposant de la sorte la licence aux effets de ces activités lorsque ces dernières ne représentent pas un service séparé. Si le Groupe estime que ces conditions ne sont pas remplies, le chiffre d'affaires provenant des accords d'octroi de licences est identifié au moment où le contrôle de la licence est transféré.

Si les chiffres d'affaires sont identifiés au cours d'une certaine période et si la méthode de saisie est évaluée comme étant la plus adéquate pour refléter au mieux le transfert du contrôle du service au client, une certaine forme de jugement est nécessaire pour l'application de cette méthode, en particulier pour l'estimation des coûts et heures totaux à engager. Le cas échéant, le Groupe fonde ses meilleures estimations sur des expériences antérieures et des connaissances et progrès actuels du service à fournir. Les estimations sont continuellement réévaluées. Compte tenu des activités du Groupe, la méthode de saisie fournit le plus souvent la description la plus fidèle du transfert du service au client.

Pour les licences qui sont regroupées avec d'autres services (par ex. les services de développement ou de production), le Groupe évaluera si l'obligation de performance combinée est satisfaite à un moment donné ou au cours d'une certaine période. Si le chiffre d'affaires est identifié au cours d'une

certaine période, le Groupe déterminera la période durant laquelle les services seront fournis. Le Groupe évaluera également l'attribution des composants du prix de la transaction aux différentes obligations de performance lorsque l'accord de l'octroi de licence inclut d'autres obligations de performance en plus du transfert de la licence.

L'identification du chiffre d'affaires pour les accords d'octroi de licences repose donc sur les conditions spécifiques de chaque accord d'octroi de licence. Cela peut conduire à des rentrées de trésorerie comptabilisées initialement comme des passifs contractuels et ensuite portées en chiffre d'affaires dans des exercices comptables ultérieurs sur la base des différentes conditions spécifiées dans l'accord.

Activités abandonnées

Les opérations désignées comme disponibles à la vente ou ayant été cédées sont présentées comme activités abandonnées dans l'état consolidé de la situation lorsque les opérations représentent un secteur d'affaires distinct important ou une région géographique d'activités, font partie d'un seul et même plan coordonné de cession, ou constituent une filiale acquise exclusivement dans une perspective de revente. L'évaluation d'un secteur distinct important est réalisée au cas par cas et dépend de la taille des opérations en termes de chiffres d'affaires, de marge brute, ou de valeur totale des actifs et passifs par rapport au nombre total d'opérations du Groupe.

Contrats de location

Pour déterminer la durée du contrat de location, la direction tient compte de tous les faits et circonstances qui créent une incitation économique à exercer une option de prolongation ou de résiliation. L'évaluation est examinée si un événement important ou un changement important des circonstances survient et affecte cette évaluation. Pendant l'exercice en cours, la révision des conditions du contrat de location n'a pas eu d'incidence financière significative sur l'exercice des options de prolongation ou de résiliation.

3.2 Estimations comptables et hypothèses clés

Dans le cadre de la préparation des états financiers conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, la direction doit émettre des estimations et des hypothèses qui ont un impact sur les montants déclarés de l'actif et du passif sur la publication d'actifs et de passifs éventuels à la date des états financiers, ainsi que sur les montants déclarés des produits et des charges au cours de la période concernée.

La direction fonde ses estimations sur l'expérience historique et sur d'autres hypothèses qui sont jugées raisonnables dans

les circonstances applicables, et dont les résultats constituent le fondement de l'établissement des montants comptabilisés des produits et des charges qui n'apparaissent pas nécessairement à partir d'autres sources. Les résultats réels s'écarteront par définition de ces estimations. Les estimations et les hypothèses sont réexaminées régulièrement et les répercussions de ces examens sont intégrées dans les états financiers de l'exercice pour lequel elles sont jugées nécessaires.

3.2.1 Rabais sur ventes

Le Groupe a enregistré des charges constatées d'avance pour des retours sur ventes, ristournes prévues, remises et autres rabais, dont ceux liés aux programmes fédéraux Medicaid et Medicare aux États-Unis, et des rabais similaires dans d'autres pays. Ces estimations reposent sur des analyses de législations ou contrats existants, sur des tendances historiques et sur l'expérience du Groupe. La direction estime que les montants totaux de ces charges à payer sont adéquats et se fondent sur les informations actuellement disponibles et sur l'interprétation des législations applicables. Ces déductions étant basées sur des estimations de la direction, les déductions réelles pourraient s'écarter de ces estimations.

De tels écarts pourraient influencer à l'avenir ces charges comptabilisées au bilan et, par conséquent, le niveau des ventes actées dans le compte de résultat des exercices futurs, étant donné qu'il y a souvent un décalage de plusieurs mois entre la comptabilisation des estimations et le montant final des rabais sur ventes. En général, les remises, ristournes et autres déductions indiquées sur les factures sont comptabilisées comme une déduction immédiate des ventes brutes dans le compte de résultat. Les ristournes, remises diverses et rabais qui ne sont pas mentionnés sur la facture sont estimés et inscrits au bilan dans le compte de régularisation correspondant.

Les rabais sur ventes sont considérés comme faisant partie de la considération variable comprise dans le prix de transaction. Le montant de la considération variable comprise dans le prix de transaction est défini de façon à ce que le prix de transaction total corresponde au prix estimé par la direction comme n'étant pas limité.

3.2.2 Actifs incorporels et goodwill

Le Groupe détient des actifs incorporels d'une valeur comptable de € 839 millions (Note 19) et un goodwill dont la valeur comptable s'élève à € 5 059 millions (Note 20). Les actifs incorporels sont amortis de façon linéaire sur leur durée d'utilité à partir du moment où ils sont disponibles à l'utilisation (*c.-à-d.* lorsque l'autorisation réglementaire a été obtenue).

La direction estime que la durée d'utilité pour des projets acquis de R&D en cours équivaut à la période pendant laquelle ces

composés bénéficient d'une protection par brevet ou d'une exclusivité des données. Pour les actifs incorporels acquis via un regroupement d'entreprises et qui comprennent des composés commercialisés mais pour lesquels il n'existe aucune protection par brevet, ni exclusivité des données, la direction estime que la durée d'utilité équivaut à la période pendant laquelle ces composés contribueront à réaliser substantiellement toutes les contributions en espèces.

Ces immobilisations incorporelles et le goodwill sont revus régulièrement pour détecter toute perte de valeur ou quand il existe un indice révélant une perte de valeur. Les immobilisations incorporelles non encore disponibles et le goodwill font l'objet de tests de perte de valeur au moins une fois par an.

Pour évaluer s'il existe une perte de valeur, on procède à des estimations des flux de trésorerie futurs qui devraient résulter de l'utilisation de ces actifs et de leur cession éventuelle. Ces flux de trésorerie estimés sont ensuite ajustés à la valeur actuelle en utilisant un taux d'actualisation adéquat qui reflète les risques et incertitudes liés aux flux de trésorerie prévus.

Les résultats réels pourraient s'écarter fortement de ces estimations de futurs flux de trésorerie actualisés. Des facteurs tels que l'arrivée ou l'absence de concurrence, l'obsolescence technique ou des droits moins élevés que prévu pourraient conduire à une diminution de la durée d'utilité et à des pertes de valeur.

Le Groupe a appliqué les hypothèses-clés suivantes pour la valeur des calculs d'utilité requis pour les tests de perte de valeur des immobilisations incorporelles et du goodwill en fin d'exercice :

- taux de croissance 3,0 %
- taux d'actualisation relatif au goodwill et aux immobilisations incorporelles liées à des produits commercialisés 6,54 %
- taux d'actualisation relatif aux immobilisations incorporelles liées à des produits du pipeline 6,54 %

Vu que les flux de trésorerie tiennent également compte des charges fiscales, un taux d'actualisation après impôts est utilisé dans les tests de dépréciation.

La direction estime que l'utilisation du taux d'actualisation après impôts correspond à l'utilisation d'un taux avant impôts appliqué à des flux de trésorerie avant impôts.

3.2.3 Provisions environnementales

Le Groupe constitue des provisions pour coûts d'assainissement environnemental spécifiées dans la [Note 33](#). Les éléments les plus significatifs des provisions environnementales sont les coûts visant l'assainissement et le réaménagement complets de sites contaminés ainsi que la décontamination de certains autres sites, principalement liés aux activités chimiques et de production de films industriels cédées par le Groupe.

Les dépenses d'assainissement futures sont affectées par un certain nombre d'incertitudes, entre autres, la détection de sites contaminés auparavant inconnus, la méthode et l'étendue d'assainissement, le pourcentage de déchets imputables au Groupe ainsi que les capacités financières des autres parties potentiellement responsables. Étant donné les difficultés inhérentes à l'estimation des responsabilités dans ce domaine, il ne peut être garanti que des coûts additionnels ne seront pas encourus au-delà des montants actuellement constatés. L'effet de la résolution des problèmes environnementaux sur les résultats des opérations ne peut être présagé en raison de l'incertitude concernant le montant et le calendrier des futures dépenses et des résultats des opérations futures. Ces changements pourraient influencer les provisions comptabilisées dans le bilan à l'avenir.

3.2.4 Avantages au personnel

Le Groupe gère actuellement un grand nombre de plans de pension à prestations définies, dont il est question à la [Note 32](#). Le calcul des actifs ou passifs liés à ces plans repose sur des hypothèses statistiques et actuarielles. C'est en particulier le cas pour la valeur actuelle de l'obligation de prestations définies qui est influencée par les hypothèses sur les taux d'actualisation utilisés pour arriver à la valeur actuelle des futures obligations de pension, et par les hypothèses sur les hausses futures des salaires et des prestations.

Par ailleurs, le Groupe utilise des hypothèses statistiques portant sur des domaines tels que les retraits futurs des participants des plans ainsi que des estimations sur l'espérance de vie. Les hypothèses actuarielles utilisées peuvent différer matériellement des résultats réels suite à des fluctuations du marché et des conditions économiques, à une rotation des employés plus grande ou plus faible, à la variation de la durée de vie des participants, ou à d'autres changements dans les facteurs évalués.

Ces différences pourraient influencer les actifs ou les passifs ultérieurement comptabilisés dans le bilan.

3.2.5 Positions fiscales

Le Groupe est présent dans plusieurs pays avec des environnements réglementaires juridiques et fiscaux souvent complexes. Le Groupe considère que les positions fiscales qui ont été prises sont supportables et qu'elles visent à résister à toute contestation de la part des autorités fiscales. Cependant, il est reconnu que certaines positions sont incertaines et comprennent des interprétations de lois fiscales complexes ainsi que des considérations en matière de prix de transfert qui pourraient être contestées par les autorités fiscales. Le Groupe juge ces positions sur leurs mérites techniques, sur une base régulière, en utilisant toutes les informations disponibles (législation, jurisprudence, réglementation, pratique établie, doctrine faisant autorité ainsi que l'état actuel des discussions avec les autorités fiscales, le cas échéant).

Un passif est enregistré pour chaque élément dont la mise en examen par les autorités fiscales après avoir épuisé tous les recours légaux possibles pour défendre sa position devant le tribunal est peu probable sur la base de toute information pertinente. Le passif est calculé en tenant compte du résultat le plus probable ou de la valeur attendue, en fonction de celui qui est censé donner une meilleure prédiction de la résolution de chaque situation fiscale incertaine en vue de refléter la probabilité qu'un ajustement soit constaté lors de l'examen. Ces estimations sont basées sur les faits et les circonstances existant à la fin de la période de présentation de l'information financière. Le passif d'impôt et l'impôt prévoient des pénalités attendues et des intérêts de retard liés à des litiges fiscaux.

Un actif pour des ajustements du contrôle fiscal est comptabilisé lorsque le Groupe considère, sur base des mérites techniques de l'affaire fiscale, qu'il est probable qu'une procédure amiable ou arbitrale prévoient une aide dans une ou plusieurs juridictions. L'actif est calculé à la valeur prévue de la recouvrabilité des impôts de l'entreprise dans la juridiction compétente, après exécution de la procédure amiable ou arbitrale.

Le Groupe a reconnu € 822 millions d'actifs d'impôt différés (voir [Note 31](#)). La reconnaissance des actifs d'impôt différés se base sur la probabilité de la disponibilité de bénéfices imposables suffisants dans le futur contre lesquels l'annulation des différences temporaires pourra se faire. Quand les différences temporaires sont en lien avec des pertes, le Groupe prend également en compte la possibilité de compenser ces pertes par les bénéfices imposables prévus.

Les principaux éléments qui ont été évalués par la direction comprennent la reconnaissance des pertes, dans le bilan des actifs d'impôts différés liés aux pertes dans les juridictions où il y a eu des pertes précédemment mais où des bénéfices sont désormais perçus ou devraient être perçus prochainement. La direction a estimé au mieux la juste valeur de l'actif à reconnaître dans de tels cas et a décidé de la longueur de la période future à prendre en compte dans ces calculs. Ces estimations sont réalisées au cas par cas en tenant compte de l'origine et de la nature des chiffres d'affaires prévus au travers de chaque entité. Cependant, cette période n'est en général pas supérieure à cinq ans.

Les différences entre les bénéfices imposables prévus et la rentabilité réelle ou la diminution des bénéfices imposables prévus dans le futur pourraient avoir un impact sur les actifs d'impôt différés reconnus dans le futur.

Aucun actif d'impôt différé significatif n'est comptabilisé pour les juridictions étant actuellement déficitaires. Les principaux éléments qui ont fait l'objet d'une estimation comptable et d'une évaluation par le Groupe comprend également des passifs d'impôt liés aux contrôles fiscaux réalisés dans des juridictions importantes. Le Groupe collabore de manière constructive avec les autorités fiscales. Si nécessaire, le Groupe engage des conseillers et des avocats afin d'obtenir des avis sur la législation fiscale et les principes fiscaux.

4 Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé à une série de risques financiers résultant de ses opérations sous-jacentes et de ses activités financières d'entreprise.

Ces risques financiers sont le risque du marché (y compris le risque de change, le risque d'intérêt et le risque de prix), le risque de crédit et le risque de liquidité.

Cette note présente des informations sur l'exposition du Groupe aux risques susmentionnés, sur les politiques et procédures du Groupe pour la gestion de ces risques ainsi que la gestion des capitaux par le Groupe. La gestion des risques est assurée par le département « Treasury & Risk » du Groupe conformément aux politiques approuvées par le « Financial Risk Management Committee » (FRMC).

Le FRMC est composé du « Chief Financial Officer », du « Chief Accounting Officer » et des responsables des départements « Financial Control », « Global Internal Audit », « Tax » et « Treasury & Insurance ». Le FRMC est responsable :

- de l'analyse des résultats de l'évaluation des risques par UCB ;
- de l'approbation des stratégies recommandées en matière de gestion des risques ;
- du contrôle de la conformité avec la politique de gestion des risques sur les marchés financiers ;
- de l'approbation des changements de politique ; et
- des comptes rendus au Comité d'Audit.

Les politiques de gestion des risques financiers du Groupe établies par le FRMC doivent identifier et analyser les risques encourus par le Groupe, définir les contrôles et les limites de risque adéquats et surveiller les risques et le respect des limites. Les politiques de gestion des risques sont revues par le FRMC sur une base semestrielle afin de tenir compte des changements intervenant dans les conditions du marché et dans les activités du Groupe.

Le FRMC a également identifié et évalué les risques liés au Brexit qui s'appliquent aux activités du Groupe et a conclu que la décision du Royaume-Uni concernant le Brexit ne devrait pas avoir d'impact majeur sur les activités du Groupe. Afin d'éviter les retards dans la chaîne d'approvisionnement, le niveau des stocks sera légèrement augmenté pour les activités britanniques. Les autres risques critiques liés au Brexit ont été atténués.

4.1 Risque du marché

Le risque du marché est le risque que des fluctuations dans les prix du marché (les cours de change, les taux d'intérêt et les cours boursiers) affectent le compte de résultat du Groupe ou la valeur de ses actifs et passifs. L'objectif de la gestion du risque du marché consiste à gérer et contrôler les expositions aux risques du marché. Le Groupe achète des instruments financiers dérivés et a également des dettes financières ou maintient des actifs financiers pour gérer le risque du marché. Dans la mesure du possible, le Groupe vise à appliquer une comptabilité de couverture afin de gérer la volatilité dans le compte de résultat. Le Groupe a pour politique et pour pratique de ne pas conclure de transactions sur des instruments dérivés à des fins spéculatives.

4.1.1 Risque de change

Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier et est donc exposé à des fluctuations des devises étrangères qui affectent son résultat net et sa situation financière, exprimés en euros. Il surveille activement son exposition aux devises étrangères et, en cas de besoin, exécute des transactions destinées à préserver la valeur des actifs et passifs existants ainsi que des transactions anticipées. Le Groupe a recours à des contrats à terme, à des options de change et à des échanges de devises (« cross currency swaps ») afin de couvrir un ensemble de flux de devises et de transactions de financement pour lesquels existent des engagements ou des prévisions.

Les instruments acquis pour couvrir l'exposition résultant des transactions sont principalement libellés en dollar américain, en livre sterling, en yen japonais et en franc suisse, à savoir les devises dans lesquelles le Groupe présente ses expositions les plus importantes. La politique de gestion des risques financiers du Groupe consiste à couvrir l'impact de la conversion d'actifs et de passifs en devises étrangères dans la devise fonctionnelle des filiales du groupe concernées, ainsi que l'impact des fluctuations de change sur une période minimale de 6 mois et maximale de 26 mois.

Le Groupe a certains investissements dans des opérations étrangères dont les actifs nets sont exposés au risque de conversion.

L'effet de l'exposition translationnelle résultant de la consolidation des états financiers des filiales étrangères du Groupe libellées en devises, ainsi que des positions et investissements nets de couverture de placements assimilés est présenté en tant qu'écart de conversion cumulé dans l'état consolidé des variations des capitaux propres du Groupe.

4.1.2 Impact des fluctuations de change

Au 31 décembre 2019, si l'euro s'était renforcé ou affaibli de 10 % face aux devises suivantes, toutes autres variables étant égales par ailleurs, l'impact sur les capitaux propres et le

résultat après impôts de l'exercice, sur la base des soldes de devises dus et des instruments de couverture à cette date, aurait été le suivant :

Au 31 décembre 2019			
€ millions	Fluctuation du cours : Renforcement / fléchissement (-) EUR	Impact sur les capitaux propres : perte (-) / gain	Impact sur le compte de résultat Perte (-) / gain
USD	+10 %	-75	-15
	-10 %	172	18
GBP	+10 %	-45	1
	-10 %	56	-1
CHF	+10 %	-63	0
	-10 %	77	0
JPY	+10 %	15	3
	-10 %	-18	-4
Au 31 décembre 2018			
€ millions	Fluctuation du cours : Renforcement / fléchissement (-) EUR	Impact sur les capitaux propres : perte (-) / gain	Impact sur le compte de résultat : perte (-) / gain
USD	+10 %	-119	-16
	-10 %	146	19
GBP	+10 %	-40	0
	-10 %	49	0
CHF	+10 %	-58	-1
	-10 %	71	1
JPY	+10 %	13	0
	-10 %	-16	0

4.1.3 Risque de taux d'intérêt

Les fluctuations des taux d'intérêt peuvent engendrer des variations des produits et des charges d'intérêt résultant d'actifs et de passifs portant intérêt. Elles peuvent, en outre, influencer la valeur de marché de certains actifs, passifs et instruments financiers, ainsi qu'il est précisé dans le paragraphe suivant sur le risque de marché des actifs financiers. Les taux d'intérêt applicables aux principaux instruments de dette du Groupe sont fixes ou flottants, comme il est précisé aux Notes 28 et 29. Le Groupe utilise des instruments dérivés sur taux d'intérêt afin de gérer le risque d'intérêt, comme il est indiqué à la Note 38.

Le Groupe désigne des instruments financiers dérivés (swaps de taux d'intérêt) comme instruments de couverture des actifs et passifs à taux fixe, selon une méthode de couverture à la juste valeur. Les instruments financiers dérivés et les éléments couverts sont tous deux comptabilisés à la juste valeur dans le compte de résultat.

En 2019, les variations de la juste valeur des instruments dérivés sur taux d'intérêt désignés comme instruments de couverture des passifs à taux flottant du Groupe ont été comptabilisées en capitaux propres selon la norme IFRS 9.

4.1.4 Impact des fluctuations des taux d'intérêt

Une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt à la date de clôture du bilan aurait entraîné une augmentation des capitaux propres de € 0 million (2018 : € 1 million) ; une baisse de 100 points de base des taux d'intérêt se serait traduite par une diminution des capitaux propres de € 0 million (2018 : € 1 million).

Une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt à la date de clôture du bilan n'aurait pas d'impact sur les pertes et profits (2018 : € 0 million).

4.1.5 Autres risques liés au prix du marché

Les changements de la valeur de marché de certains actifs financiers et instruments financiers dérivés peuvent affecter le résultat ou la situation financière du Groupe. Les actifs financiers à long terme détenus par le Groupe le sont à des fins contractuelles et les titres négociables essentiellement à des fins réglementaires. Le risque de perte de valeur est géré par le biais d'examens préalables à l'investissement et d'une surveillance permanente des performances des investissements et des modifications de leur profil de risque.

Les investissements en actions, en obligations, en titres de créance et en autres instruments à revenus fixes sont souscrits sur base des directives du Groupe relatives à la liquidité et à la notation de crédit.

Les montants soumis au risque lié au prix du marché sont relativement négligeables et, par conséquent, l'impact sur les capitaux propres ou le compte de résultat d'une fluctuation raisonnable de ce risque lié au prix du marché est supposé négligeable.

Comme en 2018, le Groupe a réalisé en 2019 des transactions sur actions propres ayant été imputées en capitaux propres.

4.2 Risque de crédit

Un risque de crédit résulte de la possibilité que la contrepartie d'une transaction refuse ou soit dans l'incapacité d'honorer ses obligations, entraînant ainsi une perte financière pour le Groupe. Les créances commerciales sont soumises à une politique de gestion active des risques qui met l'accent sur l'estimation du risque pays, la disponibilité du crédit, une évaluation permanente du crédit et des procédures de suivi des comptes. Dans les créances commerciales, certaines concentrations de risques de crédit sont présentes, en particulier aux États-Unis, en raison des transactions de vente effectuées via des grossistes (Note 24).

Pour certaines expositions de crédit dans des pays sensibles, notamment les pays du sud de l'Europe, le Groupe a contracté une assurance-crédit.

Aux États-Unis et en Chine, le Groupe a conclu un accord de financement de ses créances commerciales qui permet leur décomptabilisation du bilan. En vertu des termes et conditions de ce contrat, UCB ne conserve aucun risque de non-paiement ou de paiement tardif associé aux créances commerciales cédées.

L'exposition d'autres actifs financiers au risque de crédit est contrôlée par la mise en place d'une politique visant à limiter l'exposition au risque de crédit à des contreparties de haute qualité, par le réexamen régulier des notations de crédit et par la fixation de limites précises pour chaque partenaire. Le critère défini par le département Trésorerie du Groupe pour sa politique d'investissement est basé les notations de crédit à long terme

généralement considérées comme de bonnes qualités et le prix des CDS (Credit Default Swap) à 5 ans.

Lorsque cela semble approprié pour réduire l'exposition, des accords de compensation peuvent être signés avec les partenaires respectifs sur le modèle d'un accord-cadre de l'ISDA (International Swaps and Derivatives Association). L'exposition maximale au risque de crédit résultant d'activités financières, sans considération des accords de compensation, correspond à la valeur comptable des actifs financiers augmentée de la juste valeur positive des instruments.

4.3 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que le Groupe ne soit pas en mesure d'exécuter ses obligations financières à leur échéance. L'approche du Groupe en matière de gestion de la liquidité consiste à s'assurer, dans la mesure du possible, qu'il disposera toujours de suffisamment de liquidités pour faire face à ses engagements à échéance, sans encourir de pertes inacceptables ou porter atteinte à la réputation du Groupe.

Le Groupe conserve des réserves suffisantes de liquidités et de titres négociables rapidement réalisables afin de pourvoir à tout moment à ses besoins de liquidités. En outre, le Groupe dispose de certaines facilités de crédit revolving non utilisées.

À la date de clôture, le Groupe disposait des réserves de liquidités suivantes :

- trésorerie et équivalents de trésorerie (Note 25) : € 1 293 millions (2018 : € 1 262 millions)
- facilités de crédit non utilisées et montant disponible sous contrat de financement non utilisé (Note 28) : € 55 millions (2018 : € 64 millions), digression linéaire de 2016 à 2025
- facilités de crédit renouvelables non utilisées (Note 28) : € 1 milliard (2018 : € 1 milliard) ; la facilité de crédit renouvelable existante arrivant à maturité en 2025 n'était pas utilisée à la fin 2019.

Le tableau ci-dessous analyse les échéances contractuelles des dettes financières du Groupe et les regroupe sur la base de la période restant à courir de la date de clôture jusqu'à la date d'échéance contractuelle, hors impact de compensation. Les montants indiqués ci-dessous sont indicatifs des flux de trésorerie contractuels non actualisés.

Au 31 décembre 2019							
€ millions	Note	Total	Flux de trésorerie contractuel	Moins de 1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts bancaires et autres emprunts à long terme	28	31	31	17	14	0	0
Titres de créances et autres emprunts à court terme	28	0	0	0	0	0	0
Passifs de contrats de location	28	99	106	35	23	27	21
Obligations pour particuliers (échéance : 2023)	29	189	212	9	9	194	0
Euro-obligations à destination des investisseurs institutionnels (échéance : 2022)	29	352	371	7	7	357	0
Euro-obligations à destination des investisseurs institutionnels (échéance : 2021)	29	355	378	14	364	0	0
Obligations pour particuliers (échéance : 2020)	29	250	259	259	0	0	0
Notes EMTN (échéance : 2019)	29	0	0	0	0	0	0
Dettes commerciales et autres dettes	34	1 888	1 888	1 856	9	10	13
Découverts bancaires	28	5	5	5	0	0	0
Swaps des taux d'intérêts		38	38	15	12	11	0
Contrats de change à terme et autres instruments financiers dérivés utilisés à des fins de couverture							
Sorties		3 919	3 919	3 919	0	0	0
Entrées		3 876	3 876	3 876	0	0	0
Contrats de change à terme et autres instruments financiers dérivés à la juste valeur via le compte de résultat							
Sorties		1 236	1 236	1 236	0	0	0
Entrées		1 236	1 236	1 236	0	0	0
Au 31 décembre 2018							
€ millions	Note	Total	Flux de trésorerie contractuel	Moins de 1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts bancaires et autres emprunts à long terme	28	146	146	11	121	14	0
Titres de créances et autres emprunts à court terme	28	0	0	0	0	0	0
Passifs de contrats de location	28	101	105	38	29	32	6
Obligations pour particuliers (échéance : 2023)	29	188	221	9	9	203	0
Euro-obligations à destination des investisseurs institutionnels (échéance : 2022)	29	351	377	7	7	363	0
Euro-obligations à destination des investisseurs institutionnels (échéance : 2021)	29	361	392	14	14	364	0
Obligations pour particuliers (échéance : 2020)	29	252	268	9	259	0	0
Notes EMTN (échéance : 2019)	29	75	77	77	0	0	0
Dettes commerciales et autres dettes	34	1 812	1 812	1 786	8	17	1
Découverts bancaires	28	25	25	25	0	0	0
Swaps des taux d'intérêts		51	51	15	14	22	0
Contrats de change à terme et autres instruments financiers dérivés utilisés à des fins de couverture							
Sorties		3 120	3 120	3 120	0	0	0
Entrées		3 006	3 006	3 006	0	0	0
Contrats de change à terme et autres instruments financiers dérivés à la juste valeur via le compte de résultat							
Sorties		399	399	399	0	0	0
Entrées		399	399	399	0	0	0

4.4 Gestion du risque de capital

La politique du Groupe en matière de gestion du risque de capital est de préserver la capacité du Groupe à poursuivre ses activités afin de fournir un rendement aux actionnaires et des

avantages aux patients, ainsi que de continuer à réduire la dette extérieure du Groupe en vue d'obtenir une structure du capital cohérente avec d'autres entreprises du secteur.

€ millions	2019	2018
Total des emprunts (Note 28)	135	272
Obligations (Note 29)	1 146	1 227
Moins : trésorerie et équivalents de trésorerie (Note 25), titres négociables disponibles à la vente (Note 22) et garantie en espèces liée à l'obligation de location-financement	-1 293	-1 262
Dette financière nette /liquidités :	-12	237
Total des capitaux propres	7 009	6 255
Total du capital financier	6 997	6 492
Ratio d'endettement	N/A	4 %

4.5 Estimation de la juste valeur

La juste valeur des instruments financiers négociés sur les marchés actifs (tels que les actifs financiers à la juste valeur par l'intermédiaire des autres éléments du résultat global) se base sur les cours de bourse à la date de clôture.

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas négociés sur un marché actif est déterminée au moyen de techniques d'évaluation. Le Groupe utilise plusieurs méthodes d'évaluation et hypothèses qui reposent sur les conditions du marché ainsi que sur les risques liés aux crédits et à la non-performance existant à la date de clôture.

Les cours de Bourse sont utilisés pour la dette à long terme. Des avis de courtiers pourraient être utilisés pour l'évaluation de certaines obligations, instruments financiers dérivés hors bourse ou options. La juste valeur des swaps de taux d'intérêt est calculée à la valeur actuelle des estimations de flux de trésorerie futurs. La juste valeur du contrat de change à terme est déterminée en utilisant la valeur actualisée des montants échangés des devises, convertie au taux de change au comptant en vigueur à la date de clôture.

La valeur comptable diminuée de la provision pour perte de valeur des créances commerciales est supposée être

équivalente à leur juste valeur. La juste valeur des dettes financières à des fins de révélation est estimée au moyen d'une actualisation des flux de trésorerie contractuels futurs aux taux d'intérêt actuels du marché, dont le Groupe dispose pour des instruments financiers similaires.

4.5.1 Hiérarchie de la juste valeur

La norme IFRS 7 régit les informations à fournir pour les évaluations de la juste valeur par niveau, suivant la hiérarchie suivante :

- Niveau 1 : cours de bourse (non ajustés) sur les marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;
- Niveau 2 : autres techniques pour lesquelles toutes les données ayant un impact significatif sur la juste valeur enregistrée sont observables, directement ou indirectement ;
- Niveau 3 : techniques utilisant des données ayant un impact significatif sur la juste valeur enregistrée, non fondées sur des données observables.

Toutes les évaluations de juste valeur indiquées sont des évaluations récurrentes.

4.5.2 Actifs financiers mesurés à la juste valeur

31 décembre 2019				
€ millions	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actifs financiers				
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (Note 22)				
Titres de participation cotés	106	0	0	106
Obligations cotées	0	0	0	0
Actifs financiers dérivés (Note 38)				
Contrats de change à terme – couvertures des flux de trésorerie	0	9	0	9
Contrats de change à terme – juste valeur via le compte de résultat	0	13	0	13
Options de change – couvertures d'investissements nets	0	2	0	2
Dérivés de taux d'intérêt – couvertures des flux de trésorerie	0	0	0	0
Dérivés de taux d'intérêt – juste valeur via le compte de résultat	0	26	0	26

31 décembre 2018				
€ millions	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actifs financiers				
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (Note 22)				
Titres de participation cotés	69	0	0	69
Obligations cotées	0	0	0	0
Actifs financiers dérivés (Note 38)				
Contrats de change à terme – couvertures des flux de trésorerie	0	4	0	4
Contrats de change à terme – juste valeur via le compte de résultat	0	7	0	7
Dérivés de taux d'intérêt – couvertures des flux de trésorerie	0	1	0	1
Dérivés de taux d'intérêt – juste valeur via le compte de résultat	0	37	0	37

4.5.3 Passifs financiers mesurés à la juste valeur

31 décembre 2019				
€ millions	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Passifs financiers				
Actifs financiers dérivés (Note 38)				
Contrats de change à terme – couvertures des flux de trésorerie	0	30	0	30
Contrats de change à terme – juste valeur via le compte de résultat	0	11	0	11
Dérivés de taux d'intérêt – couvertures des flux de trésorerie	0	0	0	0
Dérivés de taux d'intérêt – juste valeur via le compte de résultat	0	1	0	1
Autres passifs financiers à l'exclusion des passifs financiers dérivés (Note 30)				
Warrants	0	0	29	29

31 décembre 2018				
€ millions	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Passifs financiers				
Actifs financiers dérivés (Note 38)				
Contrats de change à terme – couvertures des flux de trésorerie	0	97	0	97
Contrats de change à terme – juste valeur via le compte de résultat	0	10	0	10
Dérivés de taux d'intérêt – couvertures des flux de trésorerie	0	0	0	0
Dérivés de taux d'intérêt – juste valeur via le compte de résultat	0	3	0	3
Autres passifs financiers à l'exclusion des passifs financiers dérivés (Note 30)				
Warrants	0	0	55	55

Durant l'exercice clôturé au 31 décembre 2019, il n'y a pas eu de transferts entre évaluations à la juste valeur de niveau 1 et de niveau 2, ni vers et hors d'évaluations de niveau 3.

Les évaluations de la juste valeur de niveau 2 sont réalisées en utilisant soit la méthode dite des flux de trésorerie actualisés, soit la méthode dite de « Black-Scholes » (pour les options sur taux de change) ainsi que des données de marché disponibles publiquement.

La juste valeur des warrants émis par une filiale est déterminée en utilisant un modèle de valeur actualisée nette des sorties de trésorerie probabilisée. Il n'y a eu aucun changement dans la technique d'évaluation par rapport à l'année dernière. L'évaluation est préparée par l'équipe financière sur une base annuelle et réexaminée par le Comité Exécutif. La valeur des

warrants est basée sur la rentabilité de la filiale et les principales hypothèses utilisées dans le modèle d'évaluation incluent des données non observables pour les ventes nettes prévues, les revenus d'étape et les taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé s'élève à 8,2 %. Une augmentation/diminution de 10 % dans les ventes nettes ou de 1 % dans le taux d'actualisation n'aurait pas d'impact sur la juste valeur des warrants de 0 % (0 % en 2018). La variation de la juste valeur, comptabilisée dans les profits et pertes, s'élève à € 4 millions (€ 6 millions en 2018) et est comptabilisée dans les autres produits financiers (Note 16).

Le tableau suivant présente les variations observées aux instruments de niveau 3 :

€ millions	Warrants	Total
1 janvier 2018	76	76
Achat au comptant de warrants supplémentaires	0	0
Paiement au comptant de warrants	-30	-30
Impact des variations de la juste valeur comptabilisées dans le résultat global	6	6
Impact des variations des écarts de conversion	3	3
31 décembre 2018	55	55
Achat au comptant de warrants supplémentaires	0	0
Paiement au comptant de warrants	-31	-31
Impact des variations de la juste valeur comptabilisées dans le résultat global	4	4
Impact des variations des écarts de conversion	2	2
31 décembre 2019	29	29

4.6 Compensation des actifs et passifs financiers

Malgré le fait que le Groupe ait des montants faisant l'objet d'un accord de compensation exécutoire ou d'accords similaires, les actifs et passifs financiers sont comptabilisés en montants bruts dans l'état de la situation financière étant donné qu'ils ne répondent pas aux exigences en matière de compensation. Les rapprochements ci-dessous représentent les montants soumis à un accord de compensation exécutoire ou similaire qui n'ont pas été compensés dans l'état de la situation financière.

Les tableaux ci-dessous illustrent les actifs et les passifs financiers assujettis aux accords de compensation obligatoires :

31 décembre 2019				
€ millions	Actifs financiers bruts dans l'état de la situation financière	Montants concernés non compensés dans l'état de la situation financière		Montants nets
		Instruments financiers	Liquidités garanties perçues	
Produits dérivés	50	18	0	32
Autres	0	0	0	0
Total	50	18	0	32

31 décembre 2019				
€ millions	Passifs financiers bruts dans l'état de la situation financière	Montants concernés non compensés dans l'état de la situation financière		Montants nets
		Instruments financiers	Liquidités garanties perçues	
Produits dérivés	42	18	0	24
Autres	0	0	0	0
Total	42	18	0	24

Des accords-cadres de l'ISDA (International Swaps and Derivatives Association) ont été signés avec les parties respectives permettant la compensation de passifs et actifs financiers. Ceci s'applique au règlement de la juste valeur en cas de défaut, et non à la date de clôture du 31 décembre 2019.

Les tableaux ci-dessous illustrent les actifs et les passifs financiers assujettis aux accords de compensation obligatoires :

31 décembre 2018				
€ millions	Actifs financiers bruts dans l'état de la situation financière	Montants concernés non compensés dans l'état de la situation financière		Montants nets
		Instruments financiers	Liquidités garanties perçues	
Produits dérivés	49	27	0	22
Autres	0	0	0	0
Total	49	27	0	22

31 décembre 2018				
€ millions	Passifs financiers bruts dans l'état de la situation financière	Montants concernés non compensés dans l'état de la situation financière		Montants nets
		Instruments financiers	Liquidités garanties perçues	
Produits dérivés	110	27	0	83
Autres	0	0	0	0
Total	110	27	0	83

5 Informations par segment

Les activités du Groupe sont composées d'un seul segment d'activité : la biopharmacie.

Il n'y a pas d'autre catégorie significative, tant sur le plan individuel que global. Les « Chief Operating Decision Makers », à savoir le Comité Exécutif, vérifient les résultats et les plans opérationnels, et décident de l'affectation des ressources à

l'échelle de l'entreprise. C'est pourquoi, UCB se compose d'un seul segment.

Les informations à fournir à l'échelle du Groupe concernant les ventes de produits, les zones géographiques et le chiffre d'affaires généré par les principaux clients sont présentées comme suit.

5.1 Informations relatives aux ventes de produits

Les ventes nettes se ventilent comme suit :

€ millions	2019	2018
Cimzia®	1 712	1 446
Vimpat®	1 322	1 099
Keppra® (y compris Keppra® XR)	770	790
Neupro®	319	321
Briviact®	221	142
Xyzal®	101	90
Zyrtec® (y compris Zyrtec-D® / Cirrus®)	89	101
Autres produits	250	323
Instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes	-104	100
Total des ventes nettes	4 680	4 412

5.2 Informations géographiques

Le tableau ci-dessous présente les ventes nettes sur chaque marché géographique où les clients sont établis :

€ millions	2019	2018
États-Unis	2 546	2 158
Japon	368	305
Allemagne	333	334
Europe – autres (à l'exception de la Belgique)	332	331
Espagne	189	179
France (y compris les territoires d'outre-mer)	171	163
Italie	150	149
Chine	139	151
Royaume-Uni et Irlande	115	131
Belgique	42	39
Autres pays	399	372
Instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes	-104	100
Total des ventes nettes	4 680	4 412

Le tableau ci-dessous présente les immobilisations corporelles sur chaque marché géographique où ces actifs sont situés :

€ millions	2019	2018
Belgique	337	296
Suisse	283	295
Royaume-Uni et Irlande	65	68
États-Unis	57	54
Japon	26	30
Chine	22	24
Allemagne	21	4
Autres pays	29	34
Total	840	805

5.3 Informations sur les principaux clients

UCB a 1 gros client qui représente individuellement plus de 17% du total des ventes nettes à la fin de 2019.

Aux États-Unis, les ventes à trois grossistes ont représenté environ 76% des ventes des États-Unis (2018 : 75 %).

6 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

Le Groupe a identifié les montants suivants relatifs au chiffre d'affaires dans les états financiers consolidés :

€ millions	2019	2018
Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients	4 895	4 603
Chiffre d'affaires provenant des accords où les risques et les avantages sont partagés	18	29
Produits totaux	4 913	4 632

6.1 Désagrégation des produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

€ millions	Réel		Timing de la comptabilisation des produits			
	2019	2018	2019		2018	
			À un moment donné	Au cours d'une certaine période	À un moment donné	Au cours d'une certaine période
Ventes nettes aux États-Unis	2 546	2 158	2 546	0	2 158	0
Cimzia®	1 088	896	1 088	0	896	0
Vimpat®	1 001	822	1 001	0	822	0
Kepra®	189	221	189	0	221	0
Briviact®	170	109	170	0	109	0
Neupro®	97	101	97	0	101	0
Marques établies / Autres produits	1	9	1	0	9	0
Ventes nettes en Europe	1 332	1 325	1 332	0	1 325	0
Cimzia®	429	400	429	0	400	0
Kepra®	196	216	196	0	216	0
Vimpat®	236	206	236	0	206	0
Neupro®	170	174	170	0	174	0
Briviact®	45	29	45	0	29	0
Marques établies / Autres produits	256	300	256	0	300	0
Ventes nettes dans les marchés internationaux	906	829	906	0	829	0
Kepra®	385	352	385	0	352	0
Cimzia®	194	150	194	0	150	0
Vimpat®	86	70	86	0	70	0
Neupro®	52	46	52	0	46	0
Briviact®	6	4	6	0	4	0
Marques établies / Autres produits	183	207	183	0	207	0
Ventes nettes avant couverture	4 784	4 312	4 784	0	4 312	0
Instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes	-104	100	-104	0	100	0
Total des ventes nettes	4 680	4 412	4 680	0	4 412	0
Produits et charges de redevances	78	92	78	0	92	0
Produits issus de la fabrication à façon	109	83	109	0	83	0
Produits issus des accords de licences (paiements initiaux, paiements d'étapes de développement, paiements d'étapes de ventes)	24	12	11	13	2	10
Produits issus de services et autres livraisons	4	4	3	1	1	3
Total des autres produits	137	99	123	14	86	13
Total des produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients	4 895	4 603	4 881	14	4 590	13

6.2 Actifs et passifs de contrat

Le Groupe a identifié les passifs de contrat relatifs au chiffre d'affaires suivants :

€ millions	Note	2019	2018
Passifs de contrat résultant d'accords d'octroi de licences			
Non courants	34	2	6
Courants	34	7	16
Total des passifs de contrat relatifs au chiffre d'affaires		9	22

Le Groupe ne possède aucun actif de contrat relatif au chiffre d'affaires.

Les passifs de contrat relatifs au chiffre d'affaires se rapportent à des obligations de performance non satisfaites et qui résultent d'accords d'octroi de licences avec Otsuka, Daiichi, GSK et Pfizer (voir ci-après). Ces passifs ont diminué en raison de la

comptabilisation de produits au cours de l'année résultant des obligations de performance satisfaites en 2019.

Le tableau ci-dessous démontre la part du chiffre d'affaires comptabilisé au cours de l'exercice actuel compris dans le solde du passif de contrat au début de l'exercice et la part liée aux obligations de performance satisfaites précédemment.

€ millions	2019	2018
Chiffre d'affaires comptabilisé compris dans le solde du passif de contrat au début de l'exercice	13	9
Chiffre d'affaires résultant d'accords d'octroi de licences	13	9
Chiffre d'affaires comptabilisé lié aux obligations de performance satisfaites précédemment	107	196
Ventes de produits	20	104
Chiffre d'affaires résultant d'accords d'octroi de licences	87	92

Le tableau ci-dessous fait état d'obligations de performance insatisfaites résultant d'accords d'octroi de licences :

€ millions	Note	2019	2018
Montant total du prix de la transaction allouée aux accords de développement partiellement ou entièrement insatisfaits au 31 décembre	34	3	12
Paiements initiaux reçus pour des accords d'octroi de licences à comptabiliser dans le chiffre d'affaires à mesure que les obligations de performance sont satisfaites au cours du temps	34	6	10
Obligations de performance insatisfaites résultant d'accords d'octroi de licences :		9	22

La direction s'attend à ce que 62% du prix de la transaction allouée aux accords de développement insatisfaits au 31 décembre 2019 soit comptabilisé comme produit lors du prochain exercice. Les 38% restants seront comptabilisés au cours des exercices financiers de 2021 à 2026. Le montant présenté ci-dessus ne prend pas en compte la considération variable qui est restreinte. Les obligations de performance à satisfaire concernent les activités de développement à réaliser au cours des prochaines années (€ 3 millions) et sont relatives à l'octroi de l'accès aux droits de propriété intellectuelle détenus par le Groupe (€ 6 millions).

Tout autre accord de développement, de fabrication ou de service quelconque est établi pour une période d'un an ou moins ou est facturé sur la base des heures consacrées. Conformément à IFRS 15, le prix de transaction alloué à ces accords insatisfaits n'est pas présenté.

Aucun actif n'est comptabilisé dans les coûts dans le but d'exécuter un contrat.

7 Regroupements d'entreprises

7.1 Acquisition d'Element Genomics Inc.

Le 30 mars 2018, UCB a acquis Element Genomics Inc., une spin-off biotechnologique de petite taille de l'Université de Duke dotée d'une expertise de pointe dans le domaine de la génomique fonctionnelle. La société, initialement constituée le 13 août 2015, est dirigée par une équipe de 12 scientifiques basés au centre-ville de Durham, en Caroline du Nord, aux États-Unis. Les technologies et l'expertise éprouvées d'Element renforceront les capacités de recherche d'UCB et permettront ainsi qu'apporter plus de valeur aux premiers projets d'UCB. Le cœur de la plateforme Element Genomics renferme une série de méthodes pour améliorer la compréhension de la structure et du fonctionnement du génome. En ce compris les « technologies d'édition CRISPR » qui peuvent être utilisées pour analyser la manière dont les mutations affectent les voies et les maladies clés et pour étudier et moduler les éléments régulateurs, la structure de la chromatine et l'épigénétique en vue de déterminer les effets sur l'expression génique et la maladie.

UCB a acquis 100 % des actions émises et en circulation d'Element Genomics Inc. pour un montant total de € 24 millions, dont € 10 millions font l'objet d'étapes futures. La juste valeur de la contrepartie éventuelle est estimée à € 9 millions. L'estimation tient compte de la probabilité et du calendrier présumés du franchissement des étapes de l'accord. Aucun changement n'a été nécessaire à cette estimation depuis la date d'acquisition. Le passif est présenté dans les « Dettes commerciales et autres dettes » non courantes. Lors de

l'acquisition, la somme de € 6 millions a été versée par UCB aux porteurs d'une obligation convertible. Étant donné que ce remboursement a été déclenché par une clause de changement de contrôle telle que prévue dans les modalités du contrat d'obligations convertibles lorsque les obligations ont été émises par Element Genomics Inc. en 2016, ce paiement n'est pas considéré comme faisant partie de la contrepartie transférée aux vendeurs en échange du contrôle d'Element Genomics Inc. conformément aux dispositions de IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ».

UCB a finalisé la répartition du prix d'achat. Le tableau ci-après indique les montants finaux pour les actifs nets et le goodwill. Le goodwill est attribuable aux synergies attendues avec les activités de recherche en biotechnologie d'UCB ainsi qu'avec la main-d'œuvre qualifiée. Le goodwill ne devrait pas faire l'objet d'une déduction fiscale. Les ajustements liés à l'allocation du prix d'achat se rapportent principalement à l'identification des immobilisations incorporelles telles que la micro plate-forme, les connaissances issues de la recherche, les procédures opératoires normalisées et les projets existants en matière de propriété intellectuelle, d'une part, et à l'identification des actifs d'impôts différés faisant partie des pertes fiscales reportées par Element Genomics Inc., d'autre part. Aucune créance importante n'a été acquise dans le cadre du regroupement d'entreprises. Aucun passif éventuel n'a été identifié. Aucun coût d'acquisition significatif n'a été enregistré pour la période se terminant le 31 décembre 2019.

€ millions	Bilan d'ouverture initial	Ajustements en raison de l'allocation du prix d'achat initial	Bilan d'ouverture ajusté
Valeur totale de l'acquisition	17	0	17
Contrepartie versée au comptant	13		13
Montant payé aux détenteurs d'obligations convertibles	-6		-6
Montant de retenue de l'indemnité de clôture	1		1
Contrepartie conditionnelle	9		9
Montants identifiés des actifs identifiables acquis et des passifs supposés	6	-1	5
Actifs non courants		-1	-1
Actifs courants	-1		-1
Passifs non courants			0
Passifs courants	1		1
Obligation convertible	6		6
Goodwill	23	-1	22

7.2 Investissements dans des technologies innovatrices pour traiter des maladies neurodégénératives

Le 4 octobre 2019, UCB a signé une option d'achat pour un investissement en maladies neurologiques.

Bien que l'option n'ait pas encore été exercée, UCB a évalué, sur la base des indications de l'IFRS 10, qu'elle a le contrôle de l'investissement à partir de la date de conclusion de l'accord d'option par le biais de ses droits de vote potentiels. Par conséquent, les comptes de l'investissement ont été consolidés dans les états financiers consolidés d'UCB à partir de la date de signature de l'accord d'option.

La contrepartie totale au cas où l'option serait exercée par UCB s'élève à 20 millions d'euros, dont 18 millions dépendent d'étapes futures. La juste valeur de la contrepartie éventuelle est estimée

à € 12 millions. L'estimation tient compte de la probabilité et du calendrier présumés du franchissement des étapes de l'accord. Aucun changement n'a été nécessaire à cette estimation depuis la date d'investissement. Le passif total est présenté dans les « Dettes commerciales et autres dettes » non courantes pour un montant de € 11 millions et dans les "Dettes commerciales et autres dettes" courantes pour un montant de € 3 millions. UCB a finalisé la répartition du prix d'achat. Le tableau ci-après indique le montant final pour le goodwill. Le goodwill est attribuable aux synergies attendues avec les activités de recherche en biotechnologie d'UCB ainsi qu'avec la main-d'œuvre qualifiée. Le goodwill ne devrait pas faire l'objet d'une déduction fiscale. Aucun autre actif ou passif (éventuel) n'a été identifié. Les coûts liés à l'acquisition pour un montant de € 1 million ont été repris sous « Autres charges » dans la période prenant fin le 31 décembre 2019.

€ millions	Bilan d'ouverture initial	Ajustements en raison de l'allocation du prix d'achat	Bilan d'ouverture ajusté
Valeur totale de l'investissement	14	0	14
Contrepartie à verser au comptant	2		2
Contrepartie conditionnelle	12		12
Montants identifiés des actifs et passifs	0	0	0
Goodwill	14	0	14

8 Activités abandonnées et actifs de groupe de cession classifiés comme destinés à la vente

8.1 Activités abandonnées

Le 2 septembre 2015, UCB a conclu un accord avec Lannett Company, Inc (« Lannett ») pour la vente de sa filiale américaine spécialisée dans les génériques, Kremers Urban Pharmaceuticals Inc. (« KU »). La vente a été clôturée le 25 novembre 2015.

Pour l'année 2019, le profit issu des activités abandonnées de € 2 millions correspond principalement au profit lié à la vente de KU. Le résultat des activités abandonnées de € 8 millions pour 2018 comprend un profit de € 9 millions lié à la vente de KU ainsi que des coûts supplémentaires pour une provision environnementale liée aux anciennes activités chimiques et de films d'une valeur de € 1 million.

La trésorerie relative aux activités abandonnées est communiquée séparément dans les flux de trésorerie. En 2019, il y a eu une sortie de fonds totale de € 11 millions, en partie liée au règlement d'une réclamation relative aux activités de KU

(€ 8 millions) et en partie à des paiements pour l'assainissement de l'environnement lié aux anciennes activités chimiques et de films (€ 3 millions).

8.2 Groupe d'actifs et de passifs d'un groupe de cession classifiés comme destinés à la vente

Les actifs et passifs du groupe de cession classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2019 sont principalement liés à la cession de produits de marques établies secondaires. À la fin de l'année, des négociations étaient en cours. Aucune dépréciation n'a été prise en compte sur les actifs. Les actifs se composent principalement de droits de propriété intellectuelle et d'inventaire. Les passifs concernent les impôts différés.

Le groupe d'actifs classifié comme destiné à la vente au 31 décembre 2018 concernait principalement le site de Monheim en Allemagne (€ 16 millions).

Détail du groupe d'actifs et de passifs classifié comme destiné à la vente au 31 décembre 2019 et 2018 :

€ millions	2019	2018
Immobilisations incorporelles	35	0
Immobilisations corporelles	0	16
Stocks	15	4
Actifs classifiés comme destinés à la vente	50	20
Impôts différés passifs	9	0
Passifs associés aux actifs classifiés comme destinés à la vente	9	0
Actifs nets classifiés comme destinés à la vente	41	20

9 Autres produits

€ millions	2019	2018
Produits générés via des accords de partage de bénéfices	0	11
Paiements anticipés, échelonnés et remboursements	46	34
Produits issus de la fabrication à façon	109	83
Total des autres produits	155	128

En 2019, UCB a reçu des paiements échelonnés et des remboursements de la part de différentes parties, principalement :

- Otsuka pour le co-développement d'E Keppra[®] et de Neupro[®] au Japon ;
- Daiichi Sankyo pour Vimpat[®] au Japon ;
- Astellas pour Cimzia[®] au Japon ;
- Biogen pour le co-développement de l'anticorps *dapirolizumab pegol*.

Les produits des activités de sous-traitance sont principalement liés à la conclusion d'accords de fabrication à façon après la cession des marques établies.

En 2018, les produits issus des accords de partage de bénéfices concernaient principalement des produits issus de la co-promotion de Dafiro[®], et ce en raison de la cession des activités « Innere Medizin » en 2018.

10 Charges d'exploitation par nature

Le tableau ci-dessous illustre certains éléments de dépenses comptabilisés dans le compte de résultat, à l'aide d'une classification basée sur leur nature au sein du Groupe :

€ millions	Note	2019	2018
Charges liées aux avantages du personnel	11	1 293	1 180
Dépréciation des immobilisations corporelles	21	123	117
Amortissement des immobilisations incorporelles	19	190	170
Pertes de valeur d'actifs non financiers (nettes)	13	2	0
Total		1 608	1 467

11 Charges liées aux avantages du personnel

€ millions	Note	2019	2018
Salaires et rémunérations		862	807
Charges sociales		124	123
Coûts de pension – plans à prestations définies	32	60	61
Coûts de pension – plans à cotisations définies		48	18
Charges des paiements fondés sur des actions pour salariés et administrateurs	27	69	65
Assurance		71	51
Autres charges de personnel		59	55
Total des charges liées aux avantages du personnel		1 293	1 180

Les charges relatives aux avantages du personnel sont incluses dans la ligne de dépense pertinente dans le compte de résultat selon la fonction.

Les autres charges liées aux employés désignent principalement les indemnités de fin de contrat, les indemnités de licenciement et autres prestations en cas d'invalidité à court et à long terme.

Effectifs au 31 décembre	2019	2018
Païement horaire	0	0
Païement mensuel	2 891	3 024
Direction	4 715	4 471
Total	7 606	7 495

Pour tout complément d'information sur les avantages postérieurs à l'emploi et les paiements fondés sur des actions, se reporter aux Notes 27 et 32.

12 Autres produits / charges opérationnels

€ millions	2019	2018
Provisions	15	-19
Dépréciation des créances commerciales	-4	-4
Gain/Perte (-) lié à la cession d'actifs non courants	7	-7
Remboursement des frais de développement par des tiers	4	1
Subventions perçues	15	15
Accord de collaboration conclu pour le développement et la commercialisation d'Evenity®	8	-10
Autres produits / charges (-)	3	0
Total des autres produits / charges opérationnels	48	-24

Les résultats de l'accord de collaboration conclu avec Amgen pour le développement et la commercialisation d'Evenity® s'élève à € 8 millions de produits (contre € -10 millions de charges en 2018). Toutes les refacturations des frais de développement et de commercialisation de / à Amgen sont classées comme Autres produits d'exploitation / frais opérationnels. Au 31 décembre 2019, le total des

refacturations nettes équivalait à € 14 millions de produits commerciaux et de vente (€ 2 millions en 2018) et à € -6 millions de frais de développement (€ -12 millions en 2018).

Les provisions concernent principalement les risques de TVA et les risques de recouvrement des subventions.

13 Pertes de valeur d'actifs non financiers

L'examen des valeurs comptables des actifs du Groupe a entraîné une comptabilisation de charges pour perte de valeur de € 2 millions (2018 : € 0 million), relatifs à la micro plateforme de ciblage de l'ARN acquis de Beryllium LLC.

Aucune charge de dépréciation concernant les immobilisations corporelles du Groupe n'a été comptabilisée en 2019 (2018 : € 0 million).

Aucun changement notable au niveau d'une hypothèse importante sur laquelle le management s'est basé pour déterminer la valeur recouvrable des actifs n'implique que la valeur comptable dépasse la valeur recouvrable des actifs.

14 Frais de restructuration

Au 31 décembre 2019, les frais de restructuration s'élèvent à € 47 millions (2018 : € 20 millions) et sont liés aux nouveaux modèles d'organisation et aux abandons d'activités.

15 Autres produits et charges

Les autres produits et charges totalisaient € 1 million de charges (2018 : produits de € 24 millions) et se répartissent comme suit :

- Produits des cessions : € 41 millions en 2019 liés à la cession de Niferex® (supplément à base de fer) en Chine (€ 47 millions en 2018 liés à la vente d'Innere Medizin et de produits de marque établie secondaires).
- Autres charges : € 42 millions en 2019, qui se rapportent principalement aux frais juridiques liés à la propriété intellectuelle et à la provision de Distilbène (2018 :

€ 59 millions liés principalement aux frais juridiques liés à la propriété intellectuelle et à la provision de Distilbène)

- En 2018, € 36 millions d'autres revenus ont été enregistrés, qui concernent principalement la comptabilisation du montant cumulé des différences de change pour les entités juridiques liquidées en 2018. Ces différences de change étaient auparavant reportées dans les autres éléments du résultat global.

16 Produits financiers et charges financières

Les charges financières nettes de l'exercice s'élevaient à € 107 millions (2018 : € 93 millions). La répartition des produits et charges financières se présente comme suit :

€ millions	2019	2018
Charges d'intérêts relatives aux :		
Obligations pour les particuliers	-25	-25
Émission euro-obligataire pour les institutionnels	-17	-17
Autres emprunts	-15	-17
Charges financières relatives aux contrats de location	-3	-3
Pertes de juste valeur nettes sur dérivés de change	0	-3
Pertes nettes relatives au change	-59	-38
Autres produits / charges (-) financiers nets	-6	-6
Charges financières totales	-125	-109

€ millions	2019	2018
Produits d'intérêts relatifs aux :		
Dépôts bancaires	1	1
Dérivés sur taux d'intérêts	16	15
Gains de juste valeur nets relatifs aux dérivés de change	1	0
Total des produits financiers	18	16

Les autres produits/ charges financier(ère)s net(te)s des warrants relatifs à l'entité structurée Edev SARL comprennent € 4 millions liés à des variations de la juste valeur (€ -6 millions en 2018) (voir [Note 4.5.3](#)).

17 Impôts / crédits d'impôt sur le résultat

€ millions	2019	2018
Impôts sur le résultat de l'exercice	-225	-145
Impôts différés	80	-55
Total de la charge (-) / crédits d'impôt sur le résultat	-146	-200

Le Groupe mène des activités internationales et est donc soumis aux impôts sur le résultat dans de nombreuses juridictions fiscales différentes.

utilisant le taux d'imposition moyen pondéré applicable aux bénéfiques (pertes) des sociétés consolidées.

La charge fiscale sur le résultat avant impôts supportée par le Groupe diffère du montant théorique qui serait obtenu en

La charge fiscale comptabilisée dans le compte de résultat peut être détaillée comme suit :

€ millions	2019	2018
Résultat avant impôts	960	1 015
Charge (-) d'impôt sur le résultat selon les taux d'imposition nationaux applicables dans les pays respectifs	-210	-213
Taux d'imposition théorique	22 %	21 %
Impôts sur le résultat de l'exercice	-225	-145
Impôts différés	80	-55
Total de la charge d'impôt sur le résultat	-146	-200
Taux d'imposition effectif	15 %	20 %
Différence entre les impôts théoriques et les impôts enregistrés dans le compte de résultat	64	13
Dépenses non déductibles fiscalement	-28	-27
Résultat non imposable	19	15
Diminution des passifs pour les positions fiscales incertaines	-53	-33
Impact des crédits d'impôt et pertes fiscales non reconnus précédemment et utilisés dans la période	3	4
Crédits d'impôt	89	73
Variation des taux d'imposition	42	59
Impact de reprise d'impôts différés actifs sur pertes fiscales comptabilisées antérieurement	0	0
Ajustements des impôts courants liés aux années précédentes	17	6
Ajustements des impôts différés liés aux années précédentes	6	8
Impact net des actifs d'impôts différés non reconnus précédemment et non-reconnaissance des actifs d'impôts différés de l'exercice en cours	-38	-95
Impact de la retenue à la source	-2	-1
Autres impôts	9	4
Différence totale entre les impôts théoriques et les impôts enregistrés dans le compte de résultat	64	13

Le taux d'imposition théorique sur le revenu est resté stable par rapport à l'année précédente.

Le taux d'imposition effectif de 15% est inférieur au taux d'imposition effectif de l'année précédente et est composé d'un crédit d'impôt courant et d'un crédit d'impôt différé. Les facteurs-clés pour ce taux peuvent être résumés comme suit :

Impôt courant :

- L'impact des incitations fiscales liées à la R&D dans les principales juridictions.
- Une augmentation des réserves pour les positions fiscales incertaines reflète les avantages fiscaux et techniques des positions et de l'état actuel des discussions avec les inspecteurs des impôts dans les principales juridictions. Ces réserves sont partiellement compensées par une nouvelle comptabilisation des actifs pour les procédures à l'amiable.
- L'impact de certaines opérations ponctuelles de réorganisation dans le cadre de la rationalisation et de la centralisation de la propriété intellectuelle de l'entité juridique.

Impôt différé :

- Conformément aux années précédentes, le taux d'imposition a connu une augmentation pour les pertes et la retenue sur le revenu d'innovation reportée générées au cours de la période où aucun actif d'impôt différé n'a été reconnu, bien que cette augmentation soit moins prononcée en raison de la hausse de la rentabilité d'UCB.
- Les actifs d'impôts différés liés aux opérations britanniques, suisses et belges devaient être réévalués sur la base des modifications récemment adoptées du taux d'imposition des sociétés applicable.

- Comptabilisation d'actifs d'impôt différé supplémentaires sur les crédits d'impôt recherche qui seront compensés par les futurs revenus imposables.

Facteurs affectant les charges d'impôts dans les années à venir

Le Groupe est conscient des effets potentiels de plusieurs facteurs sur le taux d'imposition effectif futur du Groupe et en particulier la proportion profits/ pertes entre les différents territoires sur lesquels le Groupe est actif, les pertes non comptabilisées et autres attributs fiscaux qui peuvent être reconnus comme impôts différés sur le bilan à l'avenir et les résultats d'audits fiscaux présents et futurs.

Les projets de restructuration, les acquisitions et cessions ainsi que la planification future pourraient avoir des effets sur la charge d'impôt future du Groupe.

Les modifications apportées à la législation fiscale des juridictions dans lesquelles le Groupe est actif ainsi que les effets des règles fiscales internationales telles que l'assiette commune consolidée de l'Union européenne pour l'impôt sur les sociétés (ACCIS) et les initiatives de l'OCDE pour faire face aux défis fiscaux de la numérisation de l'économie pourraient également avoir des effets majeurs.

Outre les développements au sein de l'UE et de l'OCDE, le groupe s'intéresse plus particulièrement aux prochaines élections ou négociations gouvernementales en Belgique et aux États-Unis.

Enfin, la direction d'UCB suit de près l'entrée en vigueur des accords du Brexit suivant le 31 janvier 2020 et tout impact que cela pourrait avoir du point de vue de l'impôt sur les sociétés.

18 Autres éléments du résultat global

€ millions	1 janvier 2018	Mouvements 2018 nets d'impôts	31 décembre 2018	Mouvements 2019 nets d'impôts	31 décembre 2019
Autres éléments du résultat global pouvant être reclassés dans le compte de résultats durant les exercices ultérieurs :	-101	-110	-211	165	-45
Écarts de conversion cumulés	-220	66	-154	96	-58
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI)	29	-35	-6	14	9
Couvertures de flux de trésorerie	90	-141	-51	55	4
Autres éléments du résultat global ne pouvant pas être reclassés dans le compte de résultats durant les exercices ultérieurs :	-344	9	-335	29	-306
Réévaluation de l'obligation au titre des prestations définies	-344	9	-335	29	-306
Total des autres éléments du résultat global attribués aux actionnaires	-445	-101	-546	194	-351

19 Immobilisations incorporelles

2019				
€ millions	Marques déposées, brevets et licences	Autres	Total	
Valeur comptable brute au 1^{er} janvier	2 737	358	3 095	
Acquisitions	149	24	173	
Cessions	-25	-3	-28	
Regroupement d'entreprises	1	0	1	
Transferts d'une rubrique à une autre	0	17	17	
Transfert aux actifs disponibles pour la vente	-147	0	-147	
Impact des variations des écarts de conversion	45	1	46	
Valeur comptable brute au 31 décembre	2 760	397	3 157	
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 1^{er} janvier	-1 992	-233	-2 225	
Charges d'amortissement pour l'exercice	-155	-35	-190	
Cessions	25	1	26	
Pertes de dépréciation comptabilisées dans le compte de résultat	-1	0	-1	
Transferts d'une rubrique à une autre	0	0	0	
Transfert aux actifs disponibles pour la vente	112	0	112	
Impact des variations des écarts de conversion	-39	-1	-40	
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 31 décembre	-2 050	-268	-2 318	
Valeur comptable nette au 31 décembre	710	129	839	

2018			
€ millions	Marques déposées, brevets et licences	Autres	Total
Valeur comptable brute au 1^{er} janvier	2 525	342	2 867
Acquisitions	194	15	209
Cessions	-4	-16	-20
Regroupement d'entreprises	0	0	0
Transferts d'une rubrique à une autre	1	20	21
Cessions d'actifs	-14	-5	-19
Impact des variations des écarts de conversion	35	2	37
Valeur comptable brute au 31 décembre	2 737	358	3 095
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 1^{er} janvier	-1 837	-213	-2 050
Charges d'amortissement pour l'exercice	-136	-34	-170
Cessions	-2	14	12
Pertes de dépréciation comptabilisées dans le compte de résultat	0	0	0
Transferts d'une rubrique à une autre	0	0	0
Cessions d'actifs	13	2	15
Impact des variations des écarts de conversion	-30	-2	-32
Amortissements cumulés et pertes de valeur au 31 décembre	-1 992	-233	-2 225
Valeur comptable nette au 31 décembre	745	125	870

Le Groupe amortit toutes les immobilisations incorporelles dès leur entrée en service. L'amortissement des immobilisations incorporelles est affecté au coût des ventes pour toutes les immobilisations incorporelles liées à des composants. Les charges d'amortissement liées aux logiciels sont affectées aux fonctions qui utilisent ces logiciels.

La majorité des immobilisations incorporelles du Groupe résulte des acquisitions réalisées précédemment. En 2019, le Groupe a acquis des immobilisations incorporelles à hauteur de € 173 millions (2018 : € 209 millions). Ces acquisitions concernent des accords de licence, l'achat de logiciels et les frais de développement capitalisés éligibles, dont la plus importante est les paiements d'étape supplémentaires pour l'acquisition de Nayzilam® (*midazolam*) (€ 113 millions) lors de l'approbation par la FDA aux États-Unis. Il y a également eu des acquisitions à hauteur de € 17 millions relatives aux frais de développement externes dans le cadre d'études post-approbation.

Les cessions en 2019 concernent principalement une ancienne licence qui n'est plus utilisée. Pour 2018, les cessions concernent principalement des logiciels.

Durant l'année, le Groupe a comptabilisé des charges de dépréciation totales à hauteur de € 1 million (2018 : € 0 million). Ces charges sont détaillées à la [Note 13](#) et sont reprises au compte de résultat sous l'intitulé « Dépréciation d'actifs non financiers ».

Les droits de propriété intellectuelle relatifs aux produits de marques établies secondaires ont été transférés aux actifs destinés à la vente (voir [Note 8.2](#)) au 31 décembre 2019.

Les désinvestissements de 2018, d'une valeur comptable nette de € 4 millions, concernent les actifs incorporels d'UCB Innere Medizin GmbH & Co. KG.

Les autres immobilisations incorporelles se composent essentiellement des logiciels et des projets de développement en cours. Les actifs des projets de développement en cours ne sont amortis que lorsqu'ils sont disponibles à l'utilisation (c'est-à-dire à l'obtention de l'autorisation réglementaire) et transférés dans la rubrique des licences.

20 Goodwill

€ millions	2019	2018
Valeur comptable nette au 1^{er} janvier	4 970	4 838
Acquisition	14	22
Impact des variations des écarts de conversion	75	110
Valeur comptable nette au 31 décembre	5 059	4 970

Le Groupe contrôle la dépréciation du goodwill sur une base annuelle, voire plus fréquemment s'il existe des indices de dépréciation du goodwill. Aux fins des tests de dépréciation, le Groupe se présente comme un seul segment, Biopharmaceutique, et possède une seule unité génératrice de trésorerie (UGT), qui représente le niveau le plus bas auquel le goodwill est contrôlé.

La « valeur recouvrable » d'une UGT est déterminée par des calculs de la « valeur d'utilité », et la méthode appliquée pour effectuer les tests de dépréciation n'a pas été modifiée par rapport à celle de 2018.

Hypothèses clés

Ces calculs se fondent sur des projections de flux de trésorerie, dérivées des données financières correspondant au plan stratégique s'étalant sur une période de 10 ans et approuvé par la direction. Vu la nature du secteur, ces projections à long terme sont employées pour modéliser complètement des cycles de vies appropriés des produits, sur la base de l'échéance du brevet et en fonction du domaine thérapeutique. Ces projections à long terme sont ajustées au titre de risques spécifiques et prennent en compte :

- les taux de croissance du chiffre d'affaires des nouveaux produits lancés ;
- la probabilité que les nouveaux produits et / ou nouvelles indications thérapeutiques atteignent le stade commercial ;
- la probabilité de succès des futurs lancements de produits et les dates prévues de ces lancements ;
- l'érosion due à l'expiration des brevets.

À l'exception des hypothèses liées aux probabilités de lancement qui ont été adaptées en tenant compte des derniers développements, aucun changement notable dans ces hypothèses clés n'a été observé par rapport à 2018.

Les flux de trésorerie au-delà de la période prévue dans les projections (valeur terminale) sont extrapolés au moyen d'un taux de croissance estimé de 3 % (2018 : 3 %). Le taux de croissance ne dépasse pas le taux de croissance moyen à long terme des territoires pertinents dans lesquels est active l'unité génératrice de trésorerie.

La plupart du chiffre d'affaires et des charges du Groupe sont générés dans des pays dont la monnaie est l'euro ou le dollar américain. Les principaux cours de change suivants ont été utilisés dans le cadre de l'établissement des flux de trésorerie futurs :

	Projection sur 10 ans	2018
USD	1,16-1,23	1,23-1,32
GBP	0,87-1,04	0,90-1,02
JPY	112-130	130-133
CHF	1,07-1,12	1,12-1,16

Partant de LIBOR 6 mois EUR (taux sans risque à court terme) et des obligations d'États européens à long terme (20 ans) (2018 : 20 ans), les taux d'actualisation appliqués sont déterminés à partir du coût moyen pondéré du capital pour les modèles d'actualisation des flux de trésorerie, à savoir le coût de la dette et des capitaux propres sur une durée de référence de 20 ans (2018 : 20 ans), ajusté afin de refléter l'actif et les risques des pays spécifiques associés à l'UGT. Compte tenu de l'industrie, le Groupe a utilisé un taux d'actualisation s'élevant à 6,54 % pour les produits commercialisés (2018 : 6,41 %) et égal à 13,0 % pour les produits du pipeline (2018 : 13,0 %). Les produits commercialisés sont des produits qui sont vendus sur le marché à la fin de l'année. Ces produits comprennent Cimzia[®], Vimpat[®], Neupro[®], Keppra[®], Briviact[®], Evenity[®], Nayzilam[®] et d'autres produits (Zyrtec[®], Xyzal[®] et autres). Les produits du pipeline sont des produits qui ne sont pas encore vendus sur le marché à la fin de l'année (par exemple *bimekizumab*, *padsevonil*). Un taux d'actualisation différent est utilisé pour les produits du pipeline étant donné que les risques relatifs à ces produits sont plus élevés que pour les produits qui sont déjà sur le marché. Les taux d'actualisation sont révisés au moins une fois par an.

Étant donné que les flux de trésorerie après imposition sont incorporés dans le calcul de la valeur d'utilité de l'UGT, un taux d'actualisation après imposition est employé afin de maintenir la cohérence.

L'emploi d'un taux d'actualisation après imposition fournit une approximation du résultat de l'utilisation d'un taux avant imposition appliqué aux flux de trésorerie avant imposition. Un taux d'imposition plafonné à 20 % a été appliqué (2018 : 1 % - 25 %).

Analyse de sensibilité

Sur la base de ce qui précède, la direction pense qu'aucun changement notable dans les hypothèses-clés pour la détermination de la valeur recouvrable n'impliquerait que la valeur comptable de l'UGT soit significativement supérieure à sa valeur recouvrable. À titre d'information, l'analyse de sensibilité utilisant un taux de croissance à l'infini de 0 % et un taux d'actualisation global inférieur à 20% ne résulterait pas en une perte de valeur du goodwill.

21 Immobilisations corporelles

2019					
€ millions	Terrains et bâtiments	Installations et machines	Bureau, matériel informatique, véhicules et autres	Immobilisations en cours	Total
Valeur comptable brute au 1^{er} janvier	582	885	170	109	1 746
Acquisitions	28	20	22	96	166
Cessions	-28	-88	-34	-2	-152
Transferts d'une rubrique à une autre	11	18	6	-52	-17
Impact des variations des écarts de conversion	15	19	2	1	37
Valeur comptable brute au 31 décembre	608	854	166	152	1 780
Amortissements cumulés au 1^{er} janvier	-294	-518	-127	-2	-941
Charge d'amortissement pour l'exercice	-43	-56	-24	0	-123
Cessions	24	86	32	2	144
Impact des variations des écarts de conversion	-7	-11	-2	0	-20
Amortissements cumulés au 31 décembre	-320	-499	-121	0	-940
Valeur comptable nette au 31 décembre	288	355	45	152	840

2018					
€ millions	Terrains et bâtiments	Installations et machines	Bureau, matériel informatique, véhicules et autres	Immobilisations en cours	Total
Valeur comptable brute au 1^{er} janvier	475	768	117	134	1 494
Acquisitions	97	38	49	80	264
Cessions	-2	-9	-3	-1	-15
Transferts d'une rubrique à une autre	4	73	5	-105	-23
Impact des variations des écarts de conversion	8	15	2	1	26
Valeur comptable brute au 31 décembre	582	885	170	109	1 746
Amortissements cumulés au 1^{er} janvier	-250	-464	-105	-2	-821
Charge d'amortissement pour l'exercice	-40	-54	-23	0	-117
Cessions	2	8	2	0	12
Transferts d'une rubrique à une autre	-2	0	0	0	-2
Impact des variations des écarts de conversion	-4	-8	-1	0	-13
Amortissements cumulés au 31 décembre	-294	-518	-127	-2	-941
Valeur comptable nette au 31 décembre	288	367	43	107	805

Aucune immobilisation corporelle du Groupe n'est soumise à une restriction. En outre, aucune immobilisation corporelle n'est constituée en garantie couvrant une quelconque responsabilité.

En 2019, le Groupe a acquis des immobilisations corporelles à hauteur de € 166 millions (2018 : € 264 millions). Ces ajouts incluent des actifs liés au droit d'utilisation pour un montant de € 40 millions (2018 : € 140 millions), qui se rapportent principalement à la cession du bail du bâtiment à Monheim (Allemagne) et au renouvellement du parc automobile aux États-Unis. Les autres ajouts concernent principalement la nouvelle unité de production biologique et la réfection d'une usine sur le site d'UCB à Braine (Belgique), le matériel informatique et d'autres installations et équipements, la mise à jour des lignes de fabrication de l'usine biotechnologique à Bulle

(Suisse), la rénovation de notre environnement de travail, des bâtiments, du matériel informatique et d'autres installations et équipements.

Durant l'année, le Groupe n'a pas identifié de charges de dépréciation (2018 : dépréciation de € 0 million).

Les charges d'amortissement pour la période se chiffrent à € 123 millions (2018 : € 117 millions) incluent la dépréciation des droits d'utilisation (€ 39 millions).

Coûts d'emprunt capitalisés

Aucun coût d'emprunt n'a été capitalisé en 2019 (2018 : € 0 million).

22 Actifs financiers et autres actifs

22.1 Actifs financiers non courants et autres actifs

€ millions	2019	2018
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (cf. ci-dessous)	81	52
Participations dans des entreprises associées	2	3
Dépôts en espèces	12	9
Instruments financiers dérivés (Note 38)	26	38
Droits de remboursement pour plans à prestations définies en Allemagne	23	23
Autres actifs financiers	30	34
Actifs financiers non courants et autres actifs	175	159

22.2 Actifs financiers courants et autres actifs

€ millions	2019	2018
Matériel d'essais cliniques	114	77
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (cf. ci-dessous)	25	17
Instruments financiers dérivés (Note 38)	24	11
Actifs financiers courants et autres actifs	163	105

22.3 Actifs à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global

Les actifs financiers, non courants et courants, disponibles à la vente sont les suivants :

€ millions	2019	2018
Titres de participation	106	69
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI)	106	69

L'évolution des valeurs comptables des actifs financiers disponibles à la vente se présente comme suit :

€ millions	2019		2018	
	Titres de participation	Obligations	Titres de participation	Obligations
Au 1^{er} janvier	69	0	83	0
Acquisitions	30	0	23	0
Cessions	-7	0	0	0
Gain/perte (-) de juste valeur par inclusion dans les autres éléments du résultat global	14	0	-37	0
Au 31 décembre	106	0	69	0

En ce qui concerne les actifs évalués à leur coût amorti, la valeur comptable équivaut pratiquement à la juste valeur.

Le Groupe n'a aucun investissement dans des titres de créance.

Les titres de participation comprennent principalement des participations dans Dermira Inc., Heidelberg Pharma AG, Ceribell Inc., et des participations d'UCB Ventures classées comme actifs financiers disponibles à la vente. Ces investissements sont revalorisés à leur juste valeur. Tous les gains et pertes de juste valeur sont présentés dans les autres éléments du résultat global.

À la fin de 2019, les participations d'UCB dans Dermira Inc., Heidelberg Pharma AG et Ceribell Inc. s'élevaient à 3,38 %, 4,02 % et 2,44 % respectivement (2018 : 4,45 %, 4,03 % et 4,41 %). UCB n'ayant aucune influence notable sur ces sociétés, les titres de participation sont classés en tant qu'actifs financiers disponibles à la vente.

Les ajouts aux actifs financiers disponibles à la vente au cours de l'exercice comprennent € 22 millions d'investissements réalisés par UCB Ventures, le fonds de capital-risque d'UCB.

Les gains de juste valeur passant par les autres éléments du résultat global concernent principalement l'augmentation de la valeur de la participation d'UCB dans Dermira Inc. (€ 13 millions).

Les actifs financiers courants disponibles à la vente (€ 25 millions) se rapportent aux rémunérations variables à long terme accordées aux employés. Ceux-ci sont conservés pour les participants concernés sur un compte de titres distinct d'UCB. Une dette correspondante est comptabilisée dans la rubrique « Autres dettes » (Note 34).

22.4 Participations dans des sociétés associées

En décembre 2017, le Groupe a fait un investissement dans Syndesi Therapeutics SA, une société belge. Cet investissement est considéré comme un investissement dans une société associée puisqu'UCB a une influence importante de par sa participation au capital (18,1 %) et son siège au Conseil. La part du Groupe dans les profits du capital investi pour 2019 est de € 1 million et ne comprend aucun autre montant issu du résultat global lié à la participation du Groupe dans cette société liée. Cet investissement est inclus dans les actifs financiers non courants et autres actifs dans le bilan.

22.5 Opérations conjointes

Aucune opération partagée n'a été conclue par le Groupe en 2019.

22.6 Filiales ayant des intérêts minoritaires significatifs

L'intérêt minoritaire cumulé au 31 décembre 2019 est de € -30 millions et est principalement relatif à Edev SARL. (« Edev »). En 2018 et 2019, aucun dividende n'a été payé à des intérêts minoritaires.

Basée au Luxembourg, Edev est détenue à 100 % par les intérêts minoritaires.

Les informations financières résumées pour les intérêts minoritaires sont présentées dans les tableaux ci-dessous avant les éliminations intra Groupe.

État consolidé de la situation financière abrégé :

€ millions	2019	2018
Actifs non courants	0	0
Actifs courants	5	1
Total de l'actif	5	1
Passifs non courants	6	29
Passifs courants	29	27
Total du passif	35	56
Intérêts minoritaires	-30	-55

Compte de résultat abrégé :

€ millions	2019	2018
Chiffre d'affaires	30	29
Frais	-5	-6
Profits (ou pertes) attribuables aux intérêts minoritaires	25	23
Résultat global total (perte) attribuable aux intérêts minoritaires	25	22

Flux de trésorerie abrégé :

€ millions	2019	2018
Entrée(s) et sortie(s) de trésorerie provenant des activités opérationnelles	-1	0
Entrée(s) et sortie(s) de trésorerie provenant des activités d'investissement	0	0
Entrée(s) et sortie(s) de trésorerie provenant des activités de financement	6	0
Flux de trésorerie net	5	0

23 Stocks

€ millions	2019	2018
Approvisionnements	98	83
En cours de fabrication	538	441
Produits finis	145	123
Stocks	780	647

Le coût des stocks comptabilisé comme dépense et inclus dans le « coût des ventes » s'élevait à € 672 millions (2018 : € 685 millions). Aucun stock n'est déposé en garantie, ni présenté à sa valeur nette réalisable. La dépréciation des stocks

s'est élevée à € 9 millions en 2019 (2018 : € 37 millions) et a été incluse dans le coût des ventes. L'augmentation totale de l'inventaire de € 133 millions est relative aux produits-clés.

24 Créances commerciales et autres créances

€ millions	2019	2018
Créances commerciales	700	625
Moins : Provision pour dépréciation	-14	-9
Créances commerciales – net	686	616
TVA récupérable	40	43
Intérêts à recevoir	12	11
Charges constatées d'avance	129	95
Produits à recevoir	0	0
Autres débiteurs	62	54
Redevances à recevoir	21	16
Créances commerciales et autres créances	950	835

La valeur comptable des créances commerciales et autres créances s'approche de leur juste valeur. En ce qui concerne les créances commerciales, la juste valeur est estimée à la valeur comptable diminuée de la provision pour perte de valeur et, pour toutes les autres créances, la valeur comptable se rapproche de la juste valeur compte tenu de l'échéance à court terme de ces montants.

Une certaine concentration de risques de crédit concernant les créances commerciales est observée. Pour les expositions au

risque de crédit dans certains pays sensibles, comme les pays du sud de l'Europe, le Groupe a obtenu des assurances de crédit. Le Groupe coopère avec des grossistes spécifiques dans certains pays. L'encours le plus important sur un seul client en 2019 est de 15% (2018 : 18%) de McKesson Corp. U.S.

La répartition des échéances de la rubrique créances commerciales du Groupe à la fin de l'exercice se présente comme suit :

€ millions	2019		2018	
	Valeurs comptables brutes	Dépréciation	Valeurs comptables brutes	Dépréciation
Non encore échus	669	0	556	0
Échus à moins d'un mois	7	0	43	0
Échus à plus d'un mois, mais pas plus de trois mois	9	0	6	0
Échus à plus de trois mois, mais pas plus de six mois	0	0	4	0
Échus à plus de six mois, mais pas plus d'un an	4	-5	9	-3
Échus à plus d'un an	11	-9	7	-6
Total	700	-14	625	-9

Sur la base des taux de défaut historiques, le Groupe estime qu'aucune provision pour dépréciation n'est nécessaire en rapport avec les créances non échues. Cela concerne 96 % (2018 : 89 %) de l'encours à la date de clôture.

Les variations de la provision pour dépréciation des montants comptabilisés sous la rubrique créances commerciales sont les suivantes :

€ millions	2019	2018
Solde au 1^{er} janvier	-9	-8
Charge de dépréciation comptabilisée dans le compte de résultat	-4	-1
Utilisation / reprise de provision pour dépréciation	0	-1
Impact des variations des écarts de conversion	-1	1
Solde au 31 décembre	-14	-9

Les autres rubriques créances commerciales et autres créances ne contiennent pas d'actifs dépréciés.

Les valeurs comptables des clients et autres débiteurs du Groupe étaient libellées dans les devises suivantes :

€ millions	2019	2018
EUR	296	264
USD	359	318
JPY	66	58
GBP	57	40
CNY	39	30
CHF	14	20
KRW	9	3
Autres devises	110	102
Créances commerciales et autres créances	950	835

L'exposition maximale au risque de crédit à la date d'établissement du rapport est la juste valeur de chaque catégorie de créance mentionnée ci-dessus.

Le Groupe ne détenait aucun actif en garantie.

25 Trésorerie et équivalents de trésorerie

€ millions	2019	2018
Dépôts bancaires à court terme	964	1 035
Trésorerie disponible	329	227
Trésorerie et équivalents de trésorerie (hors découverts bancaires)	1 293	1 262

Des espèces et des dépôts à court-terme d'une valeur de € 23 millions étaient détenus dans des pays appliquant des réglementations restrictives lorsqu'il s'agit d'exporter des capitaux autrement que *par le biais de* dividendes normaux, entre autres le Brésil, la Chine, l'Inde, la Corée du Sud et la Thaïlande. Un solde de trésorerie de € 5 millions est réservé

aux règlements d'obligations des filiales ayant des intérêts minoritaires.

Aux fins de l'état des flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont composés des éléments suivants :

€ millions	2019	2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 293	1 262
Découverts bancaires (Note 28)	-5	-25
Trésorerie et équivalents de trésorerie (hors découverts bancaires)	1 288	1 237

26 Capital et réserves

26.1 Capital social et prime d'émission

Le capital émis de la société s'élevait à € 584 millions (2018 : € 584 millions), et est représenté par 194 505 658 actions (2018 : 194 505 658 actions). Les actions de la Société n'ont pas de valeur nominale. Au 31 décembre 2019, 68 872 003 actions étaient nominatives et 125 633 655 actions étaient au porteur/ dématérialisées. Les actionnaires d'UCB ont le droit de recevoir des dividendes tels que déclarés et d'exprimer un vote par action lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société. Il n'existe pas de capital autorisé non émis.

Au 31 décembre 2019, la réserve de prime d'émission s'élevait à € 2 030 millions (2018 : € 2 030 millions).

26.2 Actions propres

Le Groupe a acquis, par UCBSA et UCB FiparSA, 1 085 000 actions propres (2018 : 780 013) pour un montant total de € 77 millions (2018 : € 51 millions). Il a émis 759 546 actions

propres (2018 : 1 477 506 actions propres) pour un montant total de € 36 millions (2018 : € 62 millions). Acquisition nette de 325 454 actions propres pour un montant net de € 41 millions.

Au cours de 2019, le Groupe n'a pas acquis ou vendu d'actions propres dans le cadre de transactions d'échange (2018 : 0 acquis et 0 vendu). Au 31 décembre 2019, le Groupe détenait 5 922 638 actions propres. Aucune d'entre elles ne font partie de la transaction d'échange d'actions (2018 : 5 597 184). Ces actions propres ont été acquises afin de faire face à l'exercice des « stock-options » et des primes en actions octroyées aux membres du Comité Exécutif et à certaines catégories du personnel.

Durant l'exercice en cours, aucune option d'achat sur des actions UCB n'a été effectuée (2018 : 0) et aucune option d'achat n'a été exercée (2018 : 0). 435 000 options sur des actions UCB ont été revendues aux contreparties bancaires. Au 31 décembre 2019, le Groupe ne détenait pas d'options sur les actions UCB (31 décembre 2018 : 435 000).

26.3 Autres réserves

Les autres réserves s'élevaient à € -117 millions (2018 : € -146 millions) ; leur composition est la suivante :

- la juste valeur supplémentaire résultant de l'adoption de normes IFRS suivant le regroupement avec Schwarz Pharma pour € 232 millions (2018 : € 232 millions) ;
- le montant réévalué de l'obligation au titre des prestations définies pour € -315 millions (2018 : € -344 millions).
- le rachat des 25 % d'intérêts minoritaires restants sur Schwarz Pharma Zuhai Ltd. pour € -11 millions (2018 : € -11 millions) ;
- le rachat des 30 % d'intérêts minoritaires restants sur Meizler Biopharma : € -23 millions (2018 : € -23 millions). UCB a acquis 51 % des actions de Meizler Biopharma (« Meizler », renommée par la suite « Meizler UCB ») en 2012. L'accord d'achat a accordé une option de vente aux

actionnaires vendeurs et une option d'achat à UCB sur les actions restantes. En 2013, certains amendements ont été apportés à l'accord d'achat original pour lequel le pourcentage d'actions d'UCB a été ajusté à 70 % et les termes de l'option de vente et de l'option d'achat ont été amendés. En 2014, UCB a acquis les 30 % d'intérêts restants sous la forme d'actions ordinaires et privilégiées de Meizler UCB. La transaction a été menée à bien en 2014 et les options de vente et d'achat ont été soldées.

26.4 Écarts de conversion cumulés

Les ajustements cumulés de la réserve de conversion représentent les écarts de conversion cumulés enregistrés lors de la consolidation des sociétés du Groupe utilisant des devises de fonctionnement autres que l'euro, ainsi que tout(e) gain/ perte cumulatif(ve) latent(e) des couvertures de l'investissement net.

27 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe gère plusieurs plans de rémunération en actions et espèces, y compris un plan d'options sur actions, un plan d'attribution d'actions gratuites, un régime de droits à la plus-value des actions et un plan d'octroi de « performance shares » (plan d'intéressement basé sur l'augmentation du cours de l'action), visant à rétribuer le personnel pour services rendus.

Le plan d'options sur actions, le plan d'attribution d'actions gratuites et le plan d'octroi de « performance shares » sont réglés en instruments de capitaux propres, alors que les droits à la plus-value des actions font l'objet d'un paiement en espèces. En plus de ces plans, le Groupe dispose aussi de plans d'acquisition d'actions pour le personnel au Royaume-Uni et aux États-Unis et de « plans fantômes ». Les charges dues pour ces plans sont immatérielles.

27.1 Plan d'options sur actions et droits à la plus-value des actions

Le Comité de Rémunérations et de Nominations (GNCC) a octroyé des options sur actions UCB SA aux membres du Comité Exécutif, aux hauts dirigeants et aux cadres supérieurs du Groupe UCB. Le prix d'exercice des options octroyées dans le cadre de ces plans est égal à la plus faible des deux valeurs suivantes :

- la moyenne du cours de clôture des actions UCB sur le marché Euronext de Bruxelles au cours des 30 jours précédant l'offre ; ou

- le cours de clôture des actions UCB sur le marché Euronext de Bruxelles le jour précédant l'octroi.

Un prix d'exercice différent est déterminé pour ces employés ayants droit et sujets à une législation qui exige un prix d'exercice différent afin de bénéficier d'un taux d'imposition réduit. Les options peuvent être exercées au terme d'une période d'acquisition de trois années, excepté pour les employés soumis à une législation qui exige une période d'acquisition de droits plus longue afin de bénéficier d'un taux d'imposition réduit. Si l'employé quitte le Groupe, ses options cessent de produire leurs effets à l'échéance d'une période de six mois. Les options sont définitivement acquises en cas de décès ou de retraite et en cas de départ involontaire, lorsque les taxes ont été payées au moment de l'octroi. Le Groupe n'est pas tenu de racheter ou de régler les options en espèces.

Les options ne sont pas cessibles (sauf en cas de décès).

Le régime de droits à la plus-value des actions présente les mêmes caractéristiques que les plans d'options sur actions, sauf qu'il est réservé à des collaborateurs d'UCB aux États-Unis. Ce plan est réglé en espèces.

27.2 Plans d'attribution d'actions gratuites

Le GNCC a octroyé des actions UCB gratuites aux membres du Comité Exécutif, aux hauts dirigeants et aux cadres moyens et supérieurs du Groupe UCB. Les actions gratuites sont assorties

de certaines conditions liées à la durée de service dans l'entreprise : les bénéficiaires doivent rester pendant trois ans au service de l'entreprise après la date d'octroi. Les actions attribuées sont échues si l'employé quitte le Groupe, sauf s'il prend sa retraite ou en cas de décès, auquel cas les actions sont attribuées immédiatement. Le bénéficiaire n'a pas le droit de toucher de dividendes durant la période d'acquisition des droits.

27.3 Plans d'octroi de « performance shares »

Le GNCC a octroyé des actions gratuites avec condition de performance à des cadres dirigeants pour l'atteinte d'objectifs spécifiques en lien avec les priorités stratégiques de la société. Les « performance shares » sont attribuées à la condition que le bénéficiaire reste au service de l'entreprise pendant trois ans (la période d'acquisition des droits) et le nombre d'actions attribuées est ajusté en fin de période d'acquisition des droits en fonction de la réalisation des objectifs de performance de la Société.

Les « performance shares » attribuées sont périmées si l'intéressé quitte le Groupe, sauf s'il prend sa retraite ou en cas de décès, auquel cas les actions sont attribuées immédiatement. Le bénéficiaire n'a pas le droit de toucher de dividendes durant la période d'acquisition des droits.

27.4 Plans d'options sur actions fictives, d'attribution d'actions gratuites et de « performance shares »

Le Groupe propose aussi des plans d'options sur actions fictives, d'attribution d'actions gratuites et de « performance shares » (collectivement dénommés les « plans fantômes »). Ces plans s'appliquent à certains membres du personnel qui ont un contrat de travail auprès de certaines sociétés affiliées du Groupe et sont soumis aux mêmes règles que les plans d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites et de « performance shares », sauf en ce qui concerne leur mode de règlement. Au 31 décembre 2019, ces plans comptaient 220 participants (2018 : 238) et les charges d'UCB en rapport avec ces rémunérations à base d'actions sont négligeables.

27.5 Plans d'acquisition d'actions pour le personnel d'UCB aux États-Unis

Ce plan a pour objectif d'offrir aux employés des filiales UCB aux États-Unis la possibilité d'acquérir des actions ordinaires du Groupe. Ces actions peuvent être achetées avec une remise de 15 % financée par UCB. Les employés économisent un certain pourcentage de leur salaire par une retenue sur la paie et les actions sont acquises avec les cotisations salariales après impôts. Les actions sont détenues par une institution bancaire indépendante dans un compte au nom de l'employé(e).

Les limites de participation de chaque collaborateur sont les suivantes :

- entre 1 % et 10 % de la rémunération de chaque participant ;
- USD 25 000 par an et par participant ;
- un montant total maximum de USD 5 millions détenu par les collaborateurs américains dans toutes les formes de plans d'actions sur une période continue de 12 mois.

Au 31 décembre 2019, le plan comptait 632 participants (2018 : 559). Il n'existe pas de conditions d'acquisition spécifiques, et les charges d'UCB en rapport avec cette rémunération à base d'actions sont négligeables.

27.6 Plan d'épargne en actions pour le personnel d'UCB au Royaume-Uni

L'objectif de ce plan est d'encourager la détention d'actions UCB par les membres du personnel au Royaume-Uni. Les participants épargnent une certaine partie de leur salaire par des retenues sur leur rémunération, et UCB offre une action gratuite pour 5 actions achetées par chaque participant. Les actions sont détenues sur un compte au nom du collaborateur ; ce compte est géré par une société indépendante agissant comme une fiduciaire. Les limites de participation des salariés sont les suivantes, la limite la plus basse étant d'application :

- 10 % du salaire de chaque participant ;
- GBP 1 500 par an et par participant.

Au 31 décembre 2019, le plan comptait 254 participants (2018 : 238) et les charges d'UCB en rapport avec cette rémunération à base d'actions sont négligeables.

27.7 Charges relatives aux paiements fondés sur des actions

comprises dans les postes appropriés du compte de résultat comme suit :

Le total des charges relatives aux plans de rémunération en actions s'élève à € 69 millions (2018: €65 millions), et sont

€ millions	2019	2018
Coût des ventes	3	5
Frais commerciaux et de vente	38	25
Frais de recherche et développement	14	25
Frais généraux et administratifs	14	10
Autres charges opérationnelles	0	0
Total des charges opérationnelles	69	65
dont réglées en instruments de capitaux propres :		
Plans d'options sur actions	7	7
Plans d'attribution d'actions gratuites	51	43
Actions gratuites avec conditions de performance	8	7
dont réglées en espèces :		
Régime de droits à la plus-value des actions	1	4
Plans d'options sur actions fictives, d'attribution d'actions gratuites et de « performance shares »	2	4

27.8 Plans d'options sur actions

Les variations dans le nombre d'options sur actions en circulation et dans leur prix d'exercice moyen pondéré au 31 décembre s'établissent comme suit :

€ millions	2019			2018		
	Juste valeur moyenne pondérée (€)	Prix d'exercice moyen pondéré (€)	Nombre d'options sur actions	Juste valeur moyenne pondérée (€)	Prix d'exercice moyen pondéré (€)	Nombre d'options sur actions
Droits en circulation au 1^{er} janvier	10,53	52,95	4 197 434	10,01	47,91	4 807 210
+ Nouvelles options octroyées	10,73	76,10	518 216	11,55	66,18	563 267
(-) Options auxquelles il est renoncé	11,69	69,43	52 795	11,79	65,38	47 382
(-) Options exercées	8,75	38,14	405 935	8,88	37,82	1 103 701
(-) Options expirées	5,38	21,38	15 200	4,33	22,01	21 960
Droits en circulation au 31 décembre	10,73	57,07	4 241 720	10,53	52,95	4 197 434
Nombre d'options acquises :						
Au 1 ^{er} janvier			2 362 106			3 011 624
Au 31 décembre			2 414 922			2 362 106

Les dates d'expiration et les prix d'exercice des options sur actions en circulation au 31 décembre 2019 sont les suivants :

Dernière date d'exercice	Fourchette de prix d'exercice (€)	Nombre d'options sur actions
31 mars 2020	31,62	118 600
31 mars 2021	[25,32-26,80]	274 800
31 mars 2022	32,36	517 519
31 mars 2023	[48,69-49,80]	644 656
31 mars 2024	58,12	330 817
31 mars 2025	67,35	406 860
31 mars 2026	67,24	436 224
31 mars 2027	[70,26-72,71]	467 561
31 mars 2028	66,18	536 792
31 mars 2029	76,09	507 891
Total en circulation		4 241 720

La juste valeur a été déterminée en utilisant le modèle de valorisation de « Black-Scholes ».

La volatilité a été principalement mesurée par rapport aux cours des actions UCB au cours des cinq dernières années. La probabilité de l'exercice anticipé est reflétée dans la durée de vie prévue des options. Le taux de déchéance prévu est fondé

sur la rotation réelle des employés des catégories admises au bénéfice de la rémunération par options sur actions.

Les hypothèses significatives utilisées pour l'évaluation de la juste valeur des options sur actions octroyées en 2019 et 2018 sont les suivantes :

		2019	2018
Prix de l'action à la date d'octroi	€	77,78	65,98
Prix d'exercice moyen pondéré	€	76,10	66,18
Volatilité attendue	%	25,49	25,78
Durée de vie attendue	Années	5,00	5,00
Rendement attendu du dividende	%	1,56	1,79
Taux d'intérêt sans risque	%	-0,17	-0,05
Taux annuel de déchéance attendu	%	7,00	7,00

27.9 Droits à la plus-value des actions

L'évolution des droits à la plus-value des actions et les coordonnées d'entrée du modèle au 31 décembre 2019 sont reprises dans le tableau ci-dessous.

La juste valeur des droits à la plus-value des actions à la date d'octroi est déterminée au moyen du modèle « Black-Scholes ». La juste valeur de la dette est réévaluée à chaque date d'établissement du rapport.

		2019	2018
Droits en circulation au 1^{er} janvier		976 960	1 142 697
+ Nouveaux droits octroyés		161 493	163 378
(-) Droits auxquels il est renoncé		51 176	77 422
(-) Droits exercés		98 318	249 193
(-) Droits échus		0	2 500
Droits en circulation au 31 décembre		988 959	976 960
Les hypothèses significatives utilisées pour l'évaluation de la juste valeur des droits à la plus-value des actions sont les suivantes :			
Prix de l'action à la fin de l'exercice	€	70,90	71,30
Prix d'exercice	€	76,56	66,18
Volatilité attendue	%	25,64	25,59
Durée de vie attendue	Années	5,00	5,00
Rendement attendu du dividende	%	1,71	1,65
Taux d'intérêt sans risque	%	-0,32	-0,03
Taux annuel de déchéance attendu	%	7,00	7,00

27.10 Plans d'attribution d'actions gratuites

Les paiements fondés sur des actions liés à ces attributions d'actions se répartissent sur une période de dévolution de trois ans.

Les bénéficiaires ne peuvent percevoir des dividendes durant cette période. La variation du nombre d'attributions d'actions gratuites en circulation au 31 décembre se présente comme suit :

	2019		2018	
	Nombre d'attributions d'actions gratuites	Juste valeur moyenne pondérée (€)	Nombre d'attributions d'actions gratuites	Juste valeur moyenne pondérée (€)
Droits en circulation au 1^{er} janvier	2 081 529	68,60	1 965 445	69,59
+ Nouvelles actions attribuées	860 515	77,51	851 379	66,08
(-) Attributions auxquelles il est renoncé	203 476	70,67	165 637	69,15
(-) Actions acquises et payées	584 862	67,77	569 658	67,00
Droits en circulation au 31 décembre	2 153 706	72,18	2 081 529	68,60

27.11 Plans d'octroi de « performance shares »

La variation du nombre de « performance shares » en circulation au 31 décembre se présente comme suit :

	2019		2018	
	Nombre d'actions	Juste valeur moyenne pondérée (€)	Nombre d'actions	Juste valeur moyenne pondérée (€)
Droits en circulation au 1^{er} janvier	366 875	68,84	334 967	69,66
+ Nouvelles « performance shares » attribuées	166 556	77,75	137 785	65,99
(-) « Performance shares » auxquelles il est renoncé	56 018	69,56	14 717	70,29
(-) « Performance shares » acquises	78 994	67,95	91 160	67,30
Droits en circulation au 31 décembre	398 419	72,63	366 875	68,84

28 Emprunts

Les valeurs comptables et les justes valeurs des emprunts se présentent comme suit :

€ millions	Flux de trésorerie			Changements des éléments non liés à la trésorerie			2019
	2018	Activités de financement	Augmentation / Diminution de la trésorerie	Transfert de non courant et courant	Variation de change	Autres	
Non courants							
Emprunts bancaires	135	-100	0	-18	1	0	18
Autres emprunts à long terme	0	0	0	0	0	0	0
Contrats de location	63	-34	0	-1	1	32	61
Total des emprunts non courants	198	-134	0	-19	2	32	79
Courants							
Découverts bancaires	25	0	-20	0	0	0	5
Partie courante des prêts bancaires à long terme	11	-18	0	18	1	1	13
Titres de créances et autres emprunts à court terme	0	0	0	0	0	0	0
Contrats de location	38	-14	0	1	1	12	38
Total des emprunts courants	74	-32	-20	19	2	13	56
Total des emprunts	272	-166	-20	0	4	45	135

Au 31 décembre 2019, le taux d'intérêt moyen pondéré du Groupe était de 3,49 % (2018 : 3,32 %) avant couverture. Les paiements à taux d'intérêt flottant font l'objet d'une couverture désignée des flux de trésorerie et les paiements à taux d'intérêt fixe font l'objet d'une couverture désignée à la juste valeur, fixant le taux d'intérêt moyen pondéré pour le Groupe à 2,33 % (2018 : 2,31 %) après couverture. Les honoraires payés pour l'émission des obligations (Note 29), et l'accord révisé sur les facilités de crédit sont amortis sur la durée de vie de ces instruments.

Le cas échéant, en comptabilité de couverture, la juste valeur des emprunts non courants est déterminée sur la base de la valeur actuelle des paiements associés aux instruments de dette, en utilisant la courbe de rendement applicable et l'écart de crédit UCB pour les différentes devises.

Vu que les emprunts bancaires ont un taux d'intérêt flottant qui est recalculé tous les six mois, la valeur comptable des emprunts bancaires équivaut à sa juste valeur.

Pour les emprunts courants, les valeurs comptables correspondent à leur juste valeur vu que l'effet d'actualisation est considéré comme négligeable.

Le 9 janvier 2018, le Groupe a modifié et prolongé sa facilité de crédit renouvelable de € 1 milliard venant à échéance le 9 janvier 2021 jusqu'à 2023 (avec l'option de demander une nouvelle prolongation de la date d'échéance de deux années supplémentaires). En décembre 2019, le Groupe a prolongé l'échéance de sa facilité de crédit jusqu'au 9 janvier 2025 (aucune autre option de prolongation n'est disponible). Au 31 décembre 2019, il n'existait aucun montant dû au titre de facilité de crédit renouvelable (2018 : € 0 million).

Le 10 octobre 2019, le Groupe a conclu un accord de crédit à long terme de USD 2,1 milliards, arrivant à échéance en 2025, afin de financer l'acquisition de Ra Pharma. Au 31 décembre 2019, il n'existait aucun montant dû au titre de cette facilité à terme.

Le Groupe a accès à certaines facilités de crédit bilatérales confirmées ou non. Dans ce cadre, un montant total de € 55 millions n'a pas été utilisé à la fin de l'année 2019 sur la facilité bilatérale confirmée (2018 : € 64 millions).

Voir la Note 4.3 pour la répartition des échéances des emprunts du Groupe (hormis les autres dettes financières).

Les valeurs comptables des emprunts du Groupe sont libellées dans les devises suivantes :

€ millions	2019	2018
USD	57	90
EUR	36	124
GBP	19	25
CNY	5	7
JPY	4	7
Autres	14	19
Total des emprunts	135	272

29 Obligations

Les valeurs comptables et les justes valeurs des obligations se présentent comme suit :

€ millions	Taux	Échéance	Valeur comptable				Juste valeur		
			2018	Flux de trésorerie	Variations de la juste valeur	Autres mouvements	2019	2018	2019
Obligation pour les particuliers	5,125 %	2023	188	0	-1	1	189	206	204
Émission euro-obligataire pour les institutionnels	1,875 %	2022	351	0	0	1	352	362	361
Émission euro-obligataire pour les institutionnels	4,125 %	2021	361	0	-6	1	355	376	363
Obligation pour les particuliers	3,750 %	2020	252	0	-2	0	250	260	252
Note EMTN ¹	3,284 %	2019	20	0	0	-20	0	20	0
Note EMTN ¹	3,292 %	2019	55	0	0	-55	0	55	0
Total des obligations			1 227	0	-9	-72	1 146	1 279	1 180
Dont :									
Non courants			1 152	0	-9	-248	896	1 204	928
Courants			75	0	0	175	250	75	252
Dérivés utilisés pour la couverture			-32	0	9	0	-23		
Dont :									
Actifs non courants (-)			-34	0	11	0	-23		
Actifs courants (-)			0	0	-1	0	-1		
Passifs non courants (+)			2	0	-2	0	0		
Passifs courants (+)			0	0	1	0	1		

¹ EMTN : Euro Medium Term Note. La juste valeur des Notes EMTN ne peut pas être déterminée avec précision au vu de la liquidité limitée dans les opérations sur le marché secondaire pour ces notes et est donc remplacée par la valeur comptable, à des fins de communication.

29.1 Obligations pour les particuliers

Échéance fixée à 2020 :

En mars 2013, UCB a finalisé une offre publique d'obligations à hauteur de € 250 millions, prenant la forme d'une offre publique aux investisseurs particuliers en Belgique dans le cadre de son programme EMTN en place. Les obligations ont été émises à 101,875 % de leur valeur nominale. Elles portent un coupon de 3,75 % par an et un taux d'intérêt réel de 3,444 % par an. Les obligations ont été cotées sur le marché réglementé de Euronext Bruxelles.

Échéance fixée à 2023 :

En octobre 2009, UCB a finalisé une offre publique d'obligations à taux fixe à hauteur de € 750 millions, portant un coupon et un taux d'intérêt réel de 5,75 % par an, et destinée aux particuliers.

Au cours du mois de septembre 2013, UCB a lancé une offre publique d'échange inconditionnelle d'un montant maximum de € 250 millions sur les € 750 millions d'obligations arrivant à échéance en novembre 2014 et dont le coupon brut s'élevait à 5,75 %. Les détenteurs d'obligations existants avaient la possibilité d'échanger leurs titres existants contre des obligations nouvellement émises arrivant à échéance en octobre 2023, à concurrence d'un ratio de 1:1. Elles portent un coupon de 5,125 % par an, tandis que leur taux d'intérêt réel est de 5,398 % par an.

Au terme de la période d'échange, 175 717 obligations existantes ont été échangées pour un montant nominal de € 176 millions.

Les 175 717 nouvelles obligations ont été émises en octobre 2013 et ont été cotées sur le marché Euronext de Bruxelles. Les obligations existantes échangées dans le cadre de l'offre ont été annulées par UCB. Les 574 283 obligations en circulation sont arrivées à échéance et ont été rachetées en novembre 2014.

29.2 Euro-obligations pour les institutionnels

Échéance fixée à 2021 :

En septembre 2013, UCB a finalisé à hauteur de € 350 millions une offre d'obligations senior non garanties, venant à échéance en janvier 2021, et devant être émises dans le cadre de son programme EMTN. Les obligations ont été émises à 99,944 % en octobre 2013 et seront remboursées à 100 % de leur montant principal. Elles portent un coupon de 4,125 % par an, tandis que leur taux d'intérêt réel est de 4,317 % par an. Les nouvelles obligations ont été cotées sur le marché réglementé de Euronext Bruxelles.

Échéance fixée à 2022 :

En avril 2015, UCB a finalisé à hauteur de € 350 millions une offre d'obligations senior non garanties, venant à échéance en avril 2022, et devant être émises dans le cadre de son programme EMTN. Les obligations ont été émises à 99,877 % en avril 2015 et seront remboursées à 100 % de leur montant principal. Elles portent un coupon de 1,875% par an, tandis que leur taux d'intérêt réel est de 2,073% par an. Les nouvelles obligations ont été cotées sur le marché réglementé de Euronext Bruxelles.

29.3 Notes EMTN

Échéance fixée à 2019 :

En novembre et décembre 2019, UCB a intégralement remboursé les emprunts de € 55 millions et de € 20 millions respectivement.

29.4 Couverture de la juste valeur

Le Groupe a désigné des instruments financiers dérivés à couverture de juste valeur pour les obligations réservées aux particuliers et pour les euro-obligations réservées aux institutionnels. La variation de la valeur comptable des obligations est complètement attribuée au changement de la juste valeur de la portion couverte de l'émission obligataire et est presque complètement compensée par le changement de la juste valeur de l'instrument financier dérivé correspondant.

30 Autres dettes financières

€ millions	Valeur comptable		Juste valeur	
	2019	2018	2019	2018
Non courants				
Instruments financiers dérivés (Note 38)	1	3	1	3
Autres dettes financières	0	29	0	29
Total des dettes financières et autres dettes non courantes	1	32	1	32
Courants				
Instruments financiers dérivés (Note 38)	41	107	41	107
Autres dettes financières	29	26	29	26
Total des dettes financières et autres dettes courantes	70	133	70	133
Total des autres dettes financières	71	165	71	165

Les autres passifs financiers incluent également un passif de € 29 millions (2018 : €55 millions) résultant de l'émission de garanties aux actionnaires de Edev SARL (Note 4.5.3).

31 Actifs et passifs d'impôt différé

31.1 Actifs et passifs d'impôt différé comptabilisés

€ millions	2018	Acquisition / Cessions	Ajustement en R&D	Variation de l'exercice en cours	Autres éléments du résultat global – Couvertures de flux de trésorerie	Autres éléments du résultat global – Retraites	Impact des variations des écarts de conversion	2019
Immobilisations incorporelles	-52	0	0	19	0	0	0	-33
Immobilisations corporelles	-21	0	0	3	0	0	0	-18
Stocks	200	0	0	74	0	0	0	274
Créances commerciales et autres créances	36	0	0	22	0	0	0	58
Avantages au personnel	48	0	0	-5	0	1	0	44
Provisions	3	0	0	3	0	0	0	6
Autres passifs à court terme	-222	0	0	38	-19	0	0	-203
Actifs / passifs de location nets	0	0	0	0	0	0	0	0
Déficits fiscaux non utilisés	291	0	0	-58	0	0	6	239
Crédits d'impôt non utilisés	438	0	26	-9	0	0	0	455
Total net des actifs et passifs (-) d'impôt différé	721	0	26	87	-19	1	6	822

€ millions	2017	Acquisition / Cessions	Ajustement en R&D	Variation de l'exercice en cours	Autres éléments du résultat global – Couvertures de flux de trésorerie	Autres éléments du résultat global – Retraites	Impact des variations des écarts de conversion	2018
Immobilisations incorporelles	-73	0	0	21	0	0	0	-52
Immobilisations corporelles	-20	0	0	-1	0	0	0	-21
Stocks	166	0	0	34	0	0	0	200
Créances commerciales et autres créances	33	0	0	3	0	0	0	36
Avantages au personnel	52	0	0	0	0	-4	0	48
Provisions	15	0	0	-12	0	0	0	3
Autres passifs à court terme	-264	0	0	-12	52	0	2	-222
Actifs / passifs de location nets	0	0	0	0	0	0	0	0
Déficits fiscaux non utilisés	382	0	0	-90	0	0	0	291
Crédits d'impôt non utilisés	371	0	65	2	0	0	0	438
Total net des actifs et passifs (-) d'impôt différé	662	0	65	-55	52	-4	1	721

Le total des actifs d'impôt différé reconnus au 31 décembre 2019 s'élève à € 822 millions. Au vu du niveau de revenu imposable antérieur et des bénéfices imposables futurs au cours des périodes durant lesquelles la différence temporelle déductible devrait s'inverser, le Groupe estime que les bénéfices d'impôt différé comptabilisés vont être réalisés.

Le Groupe a constaté une augmentation globale des actifs d'impôt différé comptabilisés, malgré l'importante utilisation de pertes fiscales reportables. Cette évolution découle des mouvements des postes du bilan d'UCB et de la réévaluation suivant les réformes fiscales.

Réformes fiscales

L'impact de la législation fiscale et des modifications de taux d'imposition, surtout en Suisse, au Royaume-Uni et en Belgique, ont été évalués par la direction ; les soldes d'impôt différé ont été réévalués le cas échéant.

Crédits d'impôt

Le Groupe a enregistré une augmentation des actifs d'impôt différé sur les crédits d'impôt. Le total des actifs d'impôt différé relatifs aux crédits d'impôt recherche à la fin de l'exercice est de € 439 millions (2018 : € 424 millions), ce qui donnera lieu à un réel avantage fiscal au cours des prochaines périodes. D'autres crédits d'impôt évalués ont été enregistrés (€ 16 millions).

Actifs d'impôt différé sur des pertes

UCB a constaté une utilisation substantielle des pertes fiscales reportées, partiellement compensée par une diminution des passifs d'impôts différés. Un actif d'impôt différé de € 239 millions (2018 : € 291 millions) a été comptabilisé par rapport aux déficits fiscaux reportés pour un total de 1,09 milliard (2018 : € 1,33 milliard) étant donné que le Groupe a conclu que les entités concernées continueront de générer des bénéfices imposables à court terme et contre lesquels ces pertes peuvent être utilisées. Ces pertes sont apparues dans les juridictions dans lesquelles UCB est actif et sont illimitées. Au cours de cette période, les pertes et les crédits d'impôt non comptabilisés n'ont pas été reconnus. Les prévisions non actualisées ont été utilisées pour évaluer la disponibilité de bénéfices imposables futurs.

31.2 Déficits fiscaux non utilisés

Au 31 décembre 2019, le Groupe détenait également € 2 792 millions (2018 : € 2 506 million) de déficits fiscaux non utilisés, pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'est identifié dans le bilan. Ces pertes fiscales ont une période de report illimitée.

Sur la base des prévisions actuelles et de la législation actuelle, la majorité de ces pertes sera totalement utilisée au cours des 10 prochaines années, mais il a été décidé de ne pas comptabiliser

un actif d'impôt différé sur ces pertes étant donné le caractère à long terme de ces prévisions.

31.3 Différences temporelles pour lesquelles aucun actif ou passif d'impôt différé n'est comptabilisé

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporaires reportées qui représentent des revenus susceptibles d'être réalisés dans un futur prévisible. Les actifs d'impôt différé d'un montant de € 360 millions (2018 : € 392 millions) pour la déduction de dividendes reçus et des actifs incorporels ne sont pas comptabilisés en raison du caractère incertain de leur recouvrement.

Aucun passif d'impôt différé n'est comptabilisé pour les différences temporelles imposables survenant dans des investissements dans des filiales, une exonération de participation de 100 % étant disponible pour toute participation future en amont.

Il existe un passif d'impôt différé non identifié supplémentaire d'un montant de € 176 millions (2018 : € 220 millions) lié à la réorganisation interne qui a eu lieu en 2014. Ce passif ne se matérialise que sur disposition de l'actif concerné, un événement qui dépend d'UCB et qui n'est pas envisagé dans un avenir proche.

31.4 Impôt différé comptabilisé directement dans les capitaux propres

€ millions	2019	2018
Impôts différés sur pensions	1	-3
Part efficace des variations de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie	-19	53
Impôt différé comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global	-18	50

32 Avantages au personnel

La majorité des membres du personnel sont couverts par des plans de pension constitués par les sociétés du Groupe. La nature de ces plans varie en fonction des réglementations locales, des réglementations fiscales et des conditions économiques des pays dans lesquels les employés travaillent. Le Groupe gère à la fois des plans à cotisations définies et des plans à prestations définies.

32.1 Plans à cotisations définies

Les plans de pension à prestations sont classés dans la catégorie des « plans à cotisations définies » si le Groupe paie des cotisations fixes à un fonds distinct ou à une institution financière tierce et n'a aucune autre obligation légale ou implicite de payer d'autres cotisations. Par conséquent, aucun actif ni aucun passif ne sont comptabilisés au bilan du Groupe concernant ces plans, hormis les versements anticipés réguliers et les charges liées à ces cotisations. Pour les plans à cotisations définies en Belgique, UCB est tenu, par la loi belge, de garantir un rendement minimum sur les cotisations des employés et de l'employeur. Par conséquent, ces plans sont considérés « à cotisations définies ». Lorsqu'il est possible de procéder à des estimations fiables des plans matériels, ils sont

évalués selon la méthode des unités de crédit projetées en vertu de la norme IAS 19. Ces plans sont regroupés avec les résultats pour d'autres plans à prestations définies.

32.2 Plans à prestations définies

Le Groupe gère plusieurs plans à prestations définies. Les avantages accordés comprennent essentiellement des indemnités de retraite et des primes d'ancienneté. Ces avantages sont accordés conformément aux pratiques et aux réglementations du marché local.

Ces plans sont financés ou non par le biais de fonds de pension externes ou de compagnies d'assurance. Pour les plans (partiellement) capitalisés, les actifs de ces plans sont détenus séparément de ceux du Groupe sous la forme de fonds contrôlés par des fiduciaires. Si un plan n'est pas capitalisé, ce qui est le cas pour la majorité des plans à prestations définies en Allemagne, un passif est comptabilisé pour l'obligation dans le bilan du Groupe. En ce qui concerne les plans capitalisés, le Groupe est redevable des déficits constatés entre la juste valeur des actifs du plan et la valeur actuelle des obligations. Dès lors, un passif (ou un actif si le plan présente un excédent) est enregistré dans les états financiers consolidés du Groupe.

Tous les plans principaux sont évalués chaque année par des actuaires indépendants.

Le Groupe analyse la valeur à risque pour son bilan et le compte de résultat lié à ses plans à prestations définies. Le niveau de risque cible pour un bilan consolidé correspondant à un exercice et les mesures de valeur à risque pour le compte de résultat sont définis chaque année en fonction des seuils de tolérance au risque d'UCB.

Pour UCB, les principaux risques liés à ses obligations au titre des prestations définies tiennent au taux d'actualisation et à l'inflation. La majorité de ces risques se situent en Belgique, en Allemagne, en Suisse et au Royaume-Uni.

Ces dernières années, UCB a appliqué divers projets de réduction des risques.

- Dans le cadre du plan « Celltech Pension and Insurance Scheme » au Royaume-Uni, l'accent est mis, depuis 2012, sur la réduction des risques afin de passer progressivement de 50 % de croissance / 50 % d'allocations obligataires à 10 % de croissance / 90 % d'allocations obligataires. À ce jour, le ratio croissance / allocations obligataires est de plus ou moins 25 % / 75 %.

- En Belgique, le plan de pension belge a été fermé aux nouveaux arrivants et un nouveau plan de pension « cash balance », qui tient compte de certaines caractéristiques de risque inhérentes à sa conception, a été mis en place à partir du 1er janvier 2020. Une étude sur l'appariement actif-passif a également été menée en 2019 pour réévaluer le portefeuille d'investissement en fonction de son niveau d'obligations. Si la répartition de 40 % en obligations ou autres investissements défensifs et de 60 % en actions ou autres investissements plus agressifs a été conservée, quelques légers ajustements ont été apportés aux catégories d'actifs.
- En Suisse, l'accent a été mis sur la diversification des actifs. Ceci a donné lieu à l'application du « Global Investment Solution » de Mercer afin de faciliter la diversification des actifs et des gestionnaires d'investissement tout en gardant un contrôle étroit sur les risques.

Le montant comptabilisé dans l'état de la situation financière consolidée résultant de l'engagement du Groupe au titre de son régime à prestations définies est le suivant :

€ millions	2019	2018
Valeur actuelle des obligations à prestations définies	1 076	996
Juste valeur des actifs du plan	-715	-600
Déficit des plans capitalisés	361	396
Effet des exigences du plafond de l'actif	1	0
Passifs nets relatifs aux plans de prestations définies	362	396
Plus : Passif relatif aux paiements fondés sur des actions réglées en espèces (Note 27)	20	23
Total des passifs relatifs aux avantages du personnel	382	419
Dont :		
Inscrit dans les passifs non courants	382	419
Inscrit dans les actifs non courants	0	0

90 % des passifs nets provenant des obligations au titre de prestations définies sont liés aux obligations de retraite à prestations définies en Belgique, en Allemagne et au Royaume-Uni.

Les variations de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies durant l'exercice en cours sont présentées ci-dessous :

€ millions	2019	2018
Au 1^{er} janvier	996	1 040
Coûts des services courants	58	58
Charges d'intérêts	20	18
Gains (-) / perte de réévaluation		
Effet des changements d'hypothèses démographiques	-14	-12
Effet des changements d'hypothèses financières	30	-46
Effet des ajustements issus de l'expérience	3	18
Coûts des services antérieurs et gain (-) / perte sur liquidations	-2	-6
Effet de la fluctuation des taux de change	20	1
Prestations versées au titre du plan	-26	-22
Prestations versées par l'employeur	-5	-6
Paievements au titre de liquidations	0	-40
Cotisations des participants au plan	3	3
Autres	-7	-6
Au 31 décembre	1 076	996

Les variations de la juste valeur de l'obligation au titre des prestations définies durant l'exercice en cours sont présentées ci-dessous :

€ millions	2019	2018
Au 1^{er} janvier	600	629
Revenus d'intérêts	14	12
Gains (-) / perte de réévaluation		
Rendement des actifs du plan (hors produits d'intérêts)	51	-29
Variations du plafond de l'actif (hors produits d'intérêts)	0	0
Effet de la fluctuation des taux de change	16	1
Cotisations des participants au plan	3	2
Contributions de l'employeur	71	62
Prestations versées au titre du plan	-31	-28
Paievements au titre de liquidations	0	-40
Charges, taxes et primes payées	-9	-8
Changement de périmètre	0	-1
Au 31 décembre	715	600

La juste valeur des actifs du plan s'élève à € 715 millions (2018 : € 600 millions), soit 66 % (2018 : 60 %) de l'obligation au titre des prestations définies. Le déficit total de € 361 millions (2018 :

€ 396 millions) doit être comblé durant la période résiduelle moyenne de service estimée de l'affiliation actuelle.

Les montants inscrits au compte de résultat consolidé et dans l'état consolidé du résultat global au titre des plans à prestations définies sont présentés ci-dessous :

€ millions	2019	2018
Coût total des services (coût des services antérieurs et gain (-) / perte sur liquidations compris)	56	52
Coût d'intérêt net	7	6
Réévaluation des autres avantages à long terme	-4	1
Charges et taxes administratives	1	2
Composantes du coût des prestations définies comptabilisées dans le compte de résultat	60	61
Gains (-) / perte de réévaluation		
Effet des changements d'hypothèses démographiques	-13	-11
Effet des changements d'hypothèses financières	33	-46
Effet des ajustements issus de l'expérience	3	16
Rendement des actifs du plan (hors produits d'intérêts)	-51	29
Variations du plafond de l'actif (hors produits d'intérêts)	0	0
Composantes du coût des prestations définies comptabilisées en autres éléments du résultat global	-28	-12
Total des composantes du coût des prestations définies	32	49

Le coût total des services, les charges d'intérêts nettes, la réévaluation des autres avantages à long terme, les charges et taxes administratives pour l'exercice sont inclus dans la rubrique « Charges liées aux avantages du personnel » du compte de résultat consolidé. 81 % des coûts de prestations définies comptabilisés dans le compte de résultat sont liés à des plans de pension à prestations définies en Belgique, et au Royaume-Uni. La réévaluation du passif net au titre des prestations définies figure dans la rubrique « Autres éléments du résultat global » de l'état du résultat global. Les réévaluations totales s'élèvent à une plus-value de € 28 millions en 2019, contre une

plus-value de € 12 millions en 2018. La plus-value de 2019 résulte principalement d'un rendement plus élevé des actifs des régimes et des hypothèses d'augmentation de salaire compensés par un taux d'actualisation moins élevé. La plus-value de 2018 résulte principalement d'une augmentation des taux d'actualisation et d'une mise à jour du tableau de mortalité au Royaume-Uni compensée par un rendement moins élevé des actifs des régimes.

La répartition des charges comptabilisées par ligne fonctionnelle est la suivante :

€ millions	2019	2018
Coût des ventes	16	12
Frais commerciaux	7	12
Frais de recherche et développement	22	30
Frais généraux et administratifs	15	7
Total	60	61

Le rendement effectif sur les actifs du plan est de € 51 millions (2018 : € -29 millions) et le rendement effectif sur les droits de remboursement s'élève à € 0 million (2018 : € 0 million).

À la fin de la période de présentation de l'information financière, les principales catégories d'actifs du plan sont présentées ci-dessous :

€ millions	2019	2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	20
Instruments de capitaux propres	173	143
Europe	52	46
États-Unis	13	14
Reste du monde	108	83
Instruments de créance	240	224
Obligations d'entreprise	79	110
Obligations d'État	41	52
Autres	120	62
Immeubles	17	11
Contrats d'assurance éligibles	96	90
Fonds de placement	156	94
Autres	18	18
Total	715	600

Quasiment tous les instruments de capitaux propres et de créance sont cotés sur des marchés actifs. Les immeubles peuvent être classés en instruments de niveau 3 d'après les définitions figurant dans la norme IFRS 13 *Évaluation de la juste valeur*.

Les actifs détenus dans les fonds ne contiennent aucun investissement direct dans les actions du Groupe UCB, ni une

propriété ou d'autres actifs utilisés par le Groupe, sans exclure toutefois que des actions UCB puissent être incluses dans des investissements de type fonds commun de placement. Les principales hypothèses actuarielles moyennes pondérées utilisées pour les évaluations actuarielles se présentent comme suit :

	Zone euro		Royaume-Uni		Autres	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Taux d'actualisation	1,26 %	1,94 %	2,05 %	2,90 %	0,16 %	0,83 %
Inflation	1,75 %	1,75 %	3,00 %	3,30 %	N/A	N/A

Le taux d'actualisation et l'inflation constituent des hypothèses actuarielles importantes pour le calcul de l'obligation de prestations définies. Les analyses de sensibilité ci-dessous s'appuient sur les modifications raisonnablement possibles des hypothèses à la fin de la période de présentation de l'information financière.

- Si le taux d'actualisation était de 50 points de base supérieur (inférieur), l'obligation au titre des prestations définies diminuerait alors de € 82 millions (augmenterait de € 92 millions), en supposant que toutes les autres hypothèses sont restées inchangées.
- Si le taux d'inflation augmentait (diminuait) de 25 points de base, l'obligation au titre des prestations définies augmenterait alors de € 21 millions (diminuerait de

€ 20 millions), en supposant que toutes les autres hypothèses sont restées inchangées.

Les chiffres cités ci-dessus ne prennent pas en compte les corrélations entre ces hypothèses et en particulier entre le taux d'actualisation, les augmentations de salaire et les taux d'inflation.

Les filiales du Groupe devraient financer chaque année les droits à prestations censés être acquis. Le financement répond généralement aux exigences actuarielles locales et, dans ce cadre, le taux d'actualisation est fixé selon un taux hors risque.

Le sous-financement lié à des services passés est comblé en élaborant des plans de recouvrement et des stratégies d'investissement fondées sur la couverture géographique du plan, les périodes appropriées pour l'amortissement de

l'obligation au titre de services passés, les hausses de salaire prévues et les capacités financières de la société locale.

À la fin de la période de présentation de l'information financière, la durée moyenne de l'obligation au titre des prestations est de 16,22 ans (2018 : 15,74 ans). Cette durée peut être subdivisée de la manière suivante :

- Zone euro : 14,55 ans (2018 : 14,16 ans) ;
- Royaume-Uni : 18,48 ans (2018 : 18,71 ans) ;
- Autres : 19,73 ans (2018 : 18,39 ans).

Durant le prochain exercice, le Groupe prévoit de verser une cotisation de € 73 millions aux plans à prestations définies.

Des études sur l'appariement actif-passif (ALM) sont généralement réalisées tous les trois ans. Dans le cadre de ces études, les stratégies d'investissement sont analysées en

fonction des profils de risque/ rentabilité. Une étude sur l'appariement actif-passif a été menée en Suisse en 2018. En Belgique, la dernière étude sur l'appariement actif-passif a été menée en 2019.

Lors de l'élaboration de la stratégie d'investissement à long terme du plan, le Comité d'Investissement prête tout particulièrement attention à certains principes-clés définis par le Groupe, tels que :

- maintenir un équilibre entre le niveau de cotisation acceptable pour UCB et le niveau de risque d'investissement par rapport aux obligations ;
- réduire la volatilité en diversifiant les investissements ; et
- évaluer le niveau de risque d'investissement en fonction de la situation financière du plan et de son niveau d'obligations.

33 Provisions

Les variations des provisions sont les suivantes :

€ millions	Environnement	Restructuration	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2019	19	8	179	206
Constituées pendant l'année	1	25	58	84
Provisions non utilisées reprises	0	-1	-34	-35
Transferts d'une rubrique à une autre	0	0	0	0
Impact des variations des écarts de conversion	0	0	2	2
Utilisées durant l'année	-4	-7	-28	-39
Au 31 décembre 2019	16	25	177	218
Partie non courante	15	0	131	146
Partie courante	1	25	46	72
Total des provisions	16	25	177	218

33.1 Provisions environnementales

UCB a conservé certaines obligations relatives à l'environnement liées en particulier à la vente, dans le passé, de « Films and Surface Specialties ». Ces obligations sont relatives aux sites vendus pour lesquels UCB a conservé l'entière responsabilité environnementale, en vertu de dispositions contractuelles convenues avec Cytec Industries Inc. En 2019, des provisions environnementales supplémentaires relatives aux activités de « Films » ont été créées, et une partie de la provision a été utilisée pour couvrir les charges réelles dues.

33.2 Provisions pour restructuration

Les provisions pour restructuration constituées en 2019 l'ont été dans l'optique d'une nouvelle optimisation et réorganisation européenne. Leur utilisation est également liée à des réorganisations précédentes en Europe.

33.3 Autres provisions

Les autres provisions concernent essentiellement :

- les provisions pour litiges qui incluent essentiellement des provisions pour les litiges dans le cadre desquels UCB ou une filiale agit ou peut agir en qualité de défendeur vis-à-vis de plaintes déposées par d'anciens employés ;
- les provisions pour les responsabilités relatives à des produits commercialisés qui concernent les risques liés au déroulement normal des activités et pour lesquels le Groupe pourrait être tenu responsable en raison de la vente de ces types de médicaments. UCB agit actuellement en qualité de défendeur dans plusieurs cas de responsabilité relative au produit Distilbène en France, un ancien produit du Groupe UCB. Les plaignants affirment que leurs mères ont pris du Distilbène au cours de leur grossesse et que le produit a provoqué, chez elles, des blessures physiques. La provision

liée à Distilbène a augmenté de € 13 millions, s'élevant ainsi à € 112 millions, pour refléter les flux de trésorerie estimés nets. La provision a été actualisée en utilisant un taux d'actualisation de 0,07 %. Si le taux d'actualisation était de 25 points de base supérieur, la provision diminuerait de € 3 millions ; s'il était de 0 %, la provision augmenterait de € 1 million.

- provisions pour frais de remise en état des immeubles loués du fait de l'adoption de IFRS 16 (€ 10 millions) (Note 39) ;
- provisions pour recouvrabilité des créances autres qu'impôts. En 2019, € 21 millions de provisions ont été reprises.

Une évaluation des risques précités est réalisée en collaboration avec les conseils juridiques du Groupe et des experts dans les différents domaines.

34 Dettes commerciales et autres dettes

€ millions	2019	2018
Autres créditeurs	32	26
Total des dettes commerciales et autres dettes non courantes	32	26

€ millions	2019	2018
Créditeurs	403	364
Factures à recevoir	100	117
Dettes fiscales, autres que l'impôt sur le résultat	43	57
Rémunérations et charges sociales	198	184
Autres créditeurs	66	37
Revenus différés liés aux accords de développement	3	12
Autres revenus différés	35	51
Redevances dues	105	91
Remises / réductions et autres rabais sur ventes dus	673	569
Intérêts courus	32	32
Autres charges à payer	198	272
Total des dettes commerciales et autres dettes courantes	1 856	1 786

Les dettes commerciales et autres dettes sont classées en grande majorité dans les passifs courants et, par conséquent, la valeur comptable du total des dettes commerciales et autres dettes est supposée être une approximation raisonnable de la juste valeur.

« Les remises / réductions et autres rabais sur ventes dus » comprennent les remises, les rabais et les charges pour les retours de produits relatifs aux produits vendus aux États-Unis à différents clients faisant partie d'arrangements contractuels commerciaux et gouvernementaux ou d'autres programmes de

remboursement, y compris les programmes américains Medicaid et Medicare, et d'autres encore. Les retours sur ventes et les rabais sur ventes sont enregistrés à la même période que les ventes sous-jacentes en tant que déduction des ventes.

Selon l'évaluation de la direction, les montants totaux de ces charges à payer sont adéquats et se fondent sur les informations actuellement disponibles et sur l'interprétation des législations applicables.

Vu que ces déductions sont basées sur des estimations de la direction, les déductions réelles pourraient s'écarter de ces estimations. De tels écarts pourraient influencer à l'avenir ces charges comptabilisées au bilan et, par conséquent, le niveau des ventes actées dans le compte de résultat des exercices futurs, étant donné qu'il y a souvent un décalage de plusieurs mois entre la comptabilisation des estimations et le montant final des rabais sur ventes.

Les charges à payer sont vérifiées et ajustées régulièrement en fonction des obligations contractuelles et légales, des tendances historiques, des expériences passées et des conditions du marché prévues.

Les retours, remises diverses et rabais qui ne sont pas mentionnés sur la facture sont estimés et inscrits au bilan dans le

compte de régularisation correspondant. L'estimation des futurs retours de produits se fonde sur plusieurs facteurs, dont : les taux historiques des retours, la date d'expiration du produit, le taux de retour par lots fermés, les retours réels traités, ainsi que les autres retours spécifiquement identifiés à l'avance et dus à des facteurs connus, tels que la perte de l'exclusivité des brevets, les rappels de produit et les discontinuités, ou un changement de l'environnement concurrentiel. Des ajustements à ces charges à payer pourraient être nécessaires à l'avenir en fonction des estimations révisées de nos hypothèses, ce qui aurait une incidence sur nos résultats d'exploitation consolidés. Les retours sur ventes américains et l'indemnité des passifs inclus dans le solde des passifs des remises et des réductions dues s'élevaient à € 549 millions au 31 décembre 2019 (31 décembre 2018 : € 460 millions).

35 Dettes fiscales

Les dettes fiscales incluent les passifs pour les positions fiscales incertaines pour un montant de € 145 millions (2018 : € 91 millions). Il y a eu une augmentation nette en 2019 des passifs résultant de la réévaluation et du report des risques fiscaux existants, de leur reprise fondée sur l'expiration du délai de prescription et de la comptabilisation de nouveaux passifs, reflétant tous les avantages fiscaux et techniques du dossier et l'état des discussions avec les autorités fiscales sur le contrôle fiscal (le cas échéant). Les passifs pour les positions fiscales incertaines sont comptabilisés si le Groupe considère improbable que la position fiscale prise soit maintenue si elle est contestée par l'administration fiscale après avoir épuisé toutes les voies de recours légaux.

La créance d'impôt sur le revenu comprend des actifs pour l'allègement fiscal suite à des procédures d'accord mutuel pour un montant de € 18 millions (2018 : € 17 millions). Les actifs pour allègement sont comptabilisés suivant des procédures amiables lorsque le Groupe considère qu'il est probable qu'une procédure amiable prévoit un ajustement correspondant dans une ou plusieurs juridictions.

L'évaluation des positions fiscales incertaines et des ajustements correspondants est réalisée en tenant compte du résultat le plus probable ou de la valeur prévue, le cas échéant et conformément à l'IFRIC 23. Voir [Note 3.2.5](#) pour plus de détails pour l'évaluation des positions fiscales incertaines par le Groupe. Cela signifie que le Groupe a prévu une réserve de € 127 millions, sur une base nette, pour couvrir les positions fiscales incertaines et s'engage dans les procédures nécessaires pour obtenir un allègement fiscal le cas échéant.

UCB est soumis à des audits fiscaux dans un certain nombre de pays où l'entreprise déploie ses activités. Les questions soumises à discussion sont, dans certains cas, complexes et ces audits peuvent prendre un certain nombre d'années avant d'être résolus. Le Groupe assure un suivi strict des passifs relatifs aux positions fiscales incertaines qui sont comptabilisés à la fin de 2019, reflétant également l'état des contrôles fiscaux en cours.

36 Note sur le tableau consolidé des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie identifie les activités d'exploitation, d'investissement et de financement de la période.

UCB fait appel à la méthode indirecte pour les flux de trésorerie opérationnels. Le résultat net est ajusté pour :

- les effets des opérations hors caisse comme la dépréciation, l'amortissement, les provisions, la valorisation au prix de marché, etc., et la variation du besoin en fonds de roulement ;
- les produits et charges relatifs aux opérations de financement et d'investissement.

Les principales opérations non monétaires pour 2019 concernent principalement des crédits d'impôt (€ 69 millions) pour lesquels l'avantage en espèces sera reçu au cours des années suivantes.

D'importantes transactions sans impact de trésorerie pour l'année 2018 concernent principalement les ajustements de la CTA sur les entités liquidées qui ont été transférés au compte de résultat (€ 32 millions) et les crédits d'impôt (€ 74 millions) pour lesquels l'avantage en espèces sera reçu au cours des années suivantes.

€ millions	Note	2019	2018
Ajustement pour transactions sans impact de trésorerie		231	254
Amortissements et dépréciations	10, 21, 19	313	288
Charges de dépréciation / reprises (-)	10, 13	1	1
Transactions dont le paiement est fondé sur des actions réglées en instruments de capitaux propres		6	12
Autres opérations hors caisse dans le compte de résultat		-68	-110
Ajustement IFRS 9	16	-1	4
Pertes / gains (-) de change latents		-9	8
Variations de provisions et avantages du personnel		-6	26
Variation des stocks et provisions sur créances douteuses		-5	25
Ajustement pour éléments à présenter de manière distincte au titre de flux de trésorerie en provenance d'activités d'exploitation		144	202
Charge d'impôt de la période relative aux activités poursuivies	17	145	199
Charge d'impôt de la période relative aux activités abandonnées		-1	3
Ajustement pour éléments à présenter au titre de trésorerie d'investissement ou en trésorerie de financement		-7	2
Pertes / gains (-) sur la cession d'immobilisations		-48	-41
Produits (-) / charges d'intérêts		41	43
Variation du besoin en fonds de roulement			
Variations des stocks au bilan consolidé		-134	-53
Variation des clients et autres créances et des autres actifs au bilan consolidé		-147	-32
Variation des fournisseurs et autres créditeurs au bilan consolidé		60	69
Tel que figurant dans le bilan consolidé et corrigé par :		-221	-16
Éléments non liés à la trésorerie		-15	33
Variation des stocks et provisions pour clients douteux à présenter de manière distincte au titre de flux de trésorerie		5	-25
Écarts de conversion		-1	-27
Tel que figurant au tableau de flux de trésorerie consolidé		-232	-35

¹ Les éléments non liés à la trésorerie sont principalement liés aux transferts d'une rubrique à l'autre, aux mouvements non liés à la trésorerie liés à la réévaluation par les sociétés affiliées sur devises étrangères et aux autres mouvements liés à l'entrée/la sortie du périmètre de consolidation ou à la fusion d'entités.

37 Instruments financiers par catégorie

31 décembre 2019						
€ millions	Note	Actifs financiers au coût amorti	Actifs à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Actifs utilisés pour la couverture	Actifs à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Total
Actifs du bilan						
Actifs financiers et autres actifs (à l'exclusion des instruments financiers dérivés et des sociétés liées)	<u>22</u>	180	0	0	106	286
Actifs financiers dérivés	<u>38</u>	0	39	11	0	50
Créances commerciales et autres créances (y compris les charges payées d'avance)	<u>24</u>	950	0	0	0	950
Trésorerie et équivalents de trésorerie	<u>25</u>	1 293	0	0	0	1 293
Total		2 423	39	11	106	2 579

31 décembre 2019						
€ millions	Note		Passifs à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs utilisés pour la couverture	Passifs financiers au coût amorti	Total
Passifs du bilan						
Emprunts	<u>28</u>		0	0	135	135
Obligations	<u>29</u>		23	0	1 123	1 146
Passifs financiers dérivés	<u>38</u>		12	30	0	42
Dettes commerciales et autres dettes	<u>34</u>		0	0	1 888	1 888
Autres dettes financières (hormis instruments financiers dérivés)	<u>30</u>		29	0	0	29
Total			64	30	3 146	3 240

31 décembre 2018						
€ millions	Note	Actifs financiers au coût amorti	Actifs à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Actifs utilisés pour la couverture	Actifs à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Total
Actifs du bilan						
Actifs financiers et autres actifs (à l'exclusion des instruments financiers dérivés et des sociétés liées)	<u>22</u>	143	0	0	69	212
Actifs financiers dérivés	<u>38</u>	0	44	5	0	49
Créances commerciales et autres créances (y compris les charges payées d'avance)	<u>24</u>	835	0	0	0	835
Trésorerie et équivalents de trésorerie	<u>25</u>	1 262	0	0	0	1 262
Total		2 240	44	5	69	2 358

31 décembre 2018					
€ millions	Note	Passifs à leur juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs utilisés pour la couverture	Passifs financiers au coût amorti	Total
Passifs du bilan					
Emprunts	<u>28</u>	0	0	272	272
Obligations	<u>29</u>	32	0	1 195	1 227
Passifs financiers dérivés	<u>38</u>	13	97	0	110
Dettes commerciales et autres dettes	<u>34</u>	0	0	1 812	1 812
Autres dettes financières (hormis instruments financiers dérivés)	<u>30</u>	55	0	0	55
Total		100	97	3 279	3 476

38 Instruments financiers dérivés

€ millions	Actifs		Passifs	
	2019	2018	2019	2018
Contrats de change à terme – couvertures des flux de trésorerie	9	4	30	97
Contrats de change à terme – juste valeur par le compte de résultat	13	7	11	10
Options de change – couvertures d'investissements nets	2	0	0	0
Dérivés de taux d'intérêt – couvertures des flux de trésorerie	0	1	0	0
Dérivés de taux d'intérêt – juste valeur via le compte de résultat	26	37	1	3
Total	50	49	42	110
Dont :				
Non-courants (Notes <u>22</u> et <u>30</u>)	26	38	1	3
Courants (Notes <u>22</u> et <u>30</u>)	24	11	41	107

La totalité de la juste valeur d'un instrument financier dérivé de couverture est classée comme actif ou passif non courant si la durée résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et comme actif ou passif courant si la durée résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois.

Les couvertures des flux de trésorerie mises en place par le Groupe ont été évaluées comme très effectives et, en 2019, un bénéfice net non réalisé de € 55 millions (2018 : perte nette non réalisée de € 141 millions) après impôts différés a été comptabilisé en capitaux propres en rapport avec ces contrats. Ces profits/ pertes seront comptabilisés au compte de résultat de l'exercice durant lequel les transactions couvertes prévues affectent le profit ou la perte.

La partie inefficace comptabilisée en résultat et provenant des couvertures de flux de trésorerie s'élève à € 0 million (2018 : € 0 million).

38.1 Dérivés de devises étrangères

La politique du Groupe concernant les contrats sur instruments financiers dérivés est décrite dans la Note 4 « Gestion des risques financiers ».

Le Groupe a conclu des contrats de change à terme afin de couvrir la partie hautement probable des ventes futures et des produits des redevances qui devraient se réaliser en 2020 et en 2021.

Les justes valeurs par devise des contrats dérivés sont les suivantes :

€ millions	Actifs		Passifs	
	2019	2018	2019	2018
USD	14	4	35	93
GBP	3	0	0	1
JPY	2	1	3	10
CHF	4	3	0	0
RUB	0	1	0	0
Autres devises	1	2	3	3
Total des dérivés de monnaies étrangères	24	11	41	107

Le tableau ci-dessous indique la répartition des échéances des dérivés de monnaies étrangères :

€ millions	2019	2018
1 an ou moins	-17	-96
1 – 5 ans	0	0
Plus de 5 ans	0	0
Total dérivés de monnaies étrangères – actifs nets / passifs nets (-)	-17	-96

Le tableau ci-dessous présente la répartition des dérivés de monnaies étrangères par devise (présentation des devises vendues) au 31 décembre 2019 :

Montants notionnels en € millions	USD	GBP	EUR	JPY	CHF	Autres devises	Total
Contrats à terme	234	1	345	211	0	181	972
Swaps des devises	1 935	26	1 107	144	6	120	3 338
Option / « collar »	0	0	845	0	0	0	845
Total	2 169	27	2 297	355	6	301	5 155

38.2 Dérivés de taux d'intérêts

Le Groupe utilise divers contrats dérivés sur taux d'intérêt afin de gérer son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt sur ses emprunts. Les dates de modification des taux et les

caractéristiques d'amortissement sont harmonisées avec celles des obligations à taux fixe. Les contrats en cours relatifs aux dérivés sur taux d'intérêt sont les suivants :

Type de contrat	Valeurs nominales des contrats (millions)	Taux moyen (- à payer / + à percevoir)	Marge de points (- à payer / + à percevoir)	de / à	Intérêts flottants perçus
IRS	EUR 200	1,53 %		04-oct-13	04-jan-21 -EURIBOR 3 mois
IRS	EUR 150	1,59 %		04-oct-13	04-jan-21 -EURIBOR 3 mois
IRS	EUR 250	1,36 %		27-nov-13	27-mar-20 -EURIBOR 3 mois
IRS	EUR 175	1,91 %		27-nov-13	02-oct-23 -EURIBOR 3 mois
IRS	EUR 150	-1,12 %		27-mar-14	27-mar-20 -EURIBOR 3 mois
IRS	USD 100	-1,97 %		20-nov-14	22-nov-21 USD LIBOR 3 mois
IRS	EUR 100	0,44 %		17-dec-15	02-avr-22 -EURIBOR 6 mois
IRS	EUR 100	0,45 %		17-dec-15	02-avr-22 -EURIBOR 6 mois
CCIRS	USD 230	-USD LIBOR 3 mois	-0,16 %	27-nov-13	02-oct-23 -EURIBOR 3 mois
CCIRS	EUR 205	USD LIBOR 3 mois	0,45 %	02-avr-16	02-oct-23 -EURIBOR 3 mois

38.3 Couverture de l'investissement net dans une entité étrangère

Tout gain de change cumulé non réalisé ou toute perte résultant de couvertures de l'investissement net sont englobés dans les

écarts de conversion cumulés. Ces gains et ces pertes non réalisés resteront dans les capitaux propres et ne seront reclassés en résultat que lorsqu'UCB ne détiendra plus les actifs sous-jacents.

39 Contrats de location

39.1 Montants inscrits dans les états financiers

L'état de la situation financière présente les montants suivants relatifs aux contrats de location :

€ millions	Note	2019	2018
Constructions	21	93	97
Installations et machines	21	2	3
Équipement de bureau et véhicules	21	26	28
Total des actifs liés au droit d'utilisation		121	128
Non courants	28	61	63
Courants	28	38	38
Total des passifs courants		99	101

Les acquisitions d'actifs avec droit d'utilisation au cours de l'exercice 2018, qui se sont élevées à € 40 millions, étaient principalement relatives à la cession du bail du bâtiment à Monheim (Allemagne) et au renouvellement du parc automobile aux États-Unis.

Au 31 décembre 2019, aucune garantie de valeur résiduelle ne figurait dans les passifs liés aux contrats de location.

Au 31 décembre 2019, les engagements au titre de contrats de location non encore engagés s'élevaient à € 14 millions.

39.2 Montants inscrits au compte de résultats

Le compte de résultats présente les montants suivants relatifs aux contrats de location :

€ millions	Note	2019	2018
Charges d'amortissement sur les actifs liés au droit d'utilisation	21	44	43
Constructions	21	28	27
Installations et machines	21	1	1
Équipement de bureau et véhicules	21	15	15
Intérêts débiteurs (inclus dans les frais de financement)	16	3	3
Charges liées aux contrats de location à court terme		6	3
Charges liées aux contrats de location d'actifs de faible valeur qui sont à présent des contrats de location à court terme		6	3
Charges/revenus liés aux paiements de location variables non inclus dans ces obligations locatives		-1	0
Charges totales liées aux contrats de location		58	52

La sortie de trésorerie totale pour les contrats de location en 2019 s'élevait à € 48 millions.

En 2019, il n'y a pas eu de revenu provenant de matériel de sous-location.

40 Résultat par action

40.1 Résultat de base par action

€	2019	2018
Des activités poursuivies	4,22	4,20
Des activités abandonnées	0,01	0,04
Résultat de base par action	4,23	4,24

Le résultat de base par action se calcule en divisant le résultat attribuable aux actionnaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'exercice, à

l'exclusion des actions ordinaires acquises par la Société et détenues comme actions propres.

40.2 Résultat dilué par action

€	2019	2018
Des activités poursuivies	4,22	4,20
Des activités abandonnées	0,01	0,04
Résultat dilué par action	4,23	4,24

40.3 Résultat

Le calcul du résultat de base et du résultat dilué par action attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société mère est basé sur les données suivantes :

Résultat de base attribuable aux actionnaires d'UCB SA

€ millions	2019	2018
Résultat / perte (-) des activités poursuivies attribuable aux actionnaires d'UCB SA	789	792
Résultat / perte (-) des activités abandonnées	2	8
Résultat attribuable aux actionnaires d'UCB SA	792	800

Résultat dilué attribuable aux actionnaires d'UCB SA

€ millions	2019	2018
Résultat / perte (-) des activités poursuivies attribuable aux actionnaires d'UCB SA	789	792
Résultat / perte (-) des activités abandonnées	2	8
Résultat attribuable aux actionnaires d'UCB SA	792	800

40.4 Nombre d'actions

En milliers d'actions	2019	2018
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul de résultat de base par action	187 217	188 484
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul de résultat dilué par action	187 217	188 484

41 Dividende par action

Les dividendes bruts versés en 2019 (pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2018) et en 2018 (pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2017) s'élèvent à € 233 millions (€ 1,21 par action) et à € 226 millions (€ 1,18 par action), respectivement.

Pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2019, un dividende de € 1,21 par action, soit un dividende total de € 239 millions, sera

proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires le 30 avril 2020.

Conformément à l'IAS 10 « Événements postérieurs à la date de clôture », le dividende proposé n'a pas été comptabilisé comme passif à la fin de l'exercice.

42 Engagements et passifs éventuels

42.1 Capital et autres engagements

Le 31 décembre 2019, le Groupe s'est engagé à dépenser un montant de € 62 millions (2018 : € 43 millions), qui concerne principalement les dépenses d'investissement prévues pour la nouvelle unité de production biologique, la ligne de production de *bimekizumab* et le nouveau bâtiment de développement sur le site de Braine ainsi que pour la rénovation des bureaux à Braine et à Anderlecht.

UCB a conclu des accords de développement à long terme avec diverses sociétés pharmaceutiques, organisateurs d'essais

cliniques et institutions financières. Ces accords de collaboration incluent des paiements d'étape qui sont dépendants du succès des développements cliniques ou du fait d'atteindre des objectifs de ventes. Le tableau suivant illustre le montant maximum qui serait payé si tous les jalons étaient atteints, ce qui est peu probable, mais n'inclut pas les paiements de redevances sur la base des ventes unitaires et des montants acquis pour les étapes atteintes. Les montants ne sont pas ajustés au risque ni actualisés et le calendrier des paiements repose sur la meilleure estimation actuelle du Groupe concernant la réalisation du jalon pertinent.

€ millions	2019	2018
Moins de 1 an	29	133
Entre 1 et 5 ans	171	156
Plus de 5 ans	642	527
Total	842	816

UCB a conclu plusieurs accords avec des entreprises de fabrication en sous-traitance pour l'approvisionnement des produits. Le total des engagements en cours auprès de ces entreprises s'élève à € 482 millions à la fin de 2019 (2018 : € 415 millions).

Dans le cadre de sa stratégie d'innovation, UCB a établi un fonds de capital-risque appelé UCB Ventures. Ce fonds a pour objectifs principaux d'étendre l'écosystème d'innovation d'UCB, d'ouvrir une fenêtre vers de nouvelles technologies, de nouveaux produits, de nouvelles plateformes et de nouveaux canaux afin d'augmenter ou de compléter les activités existantes de l'entreprise, de développer un réseau de relations stratégiques au sein de la communauté des investisseurs de capital-risque dans le but d'identifier les opportunités qu'UCB ne pourrait pas identifier autrement. Dans ce cadre-là, UCB a fait des engagements en cours à la fin de l'année 2019 pour un total de USD 8 millions liés à des investissements dans un fonds de capital-risque.

42.2 Garanties

Les garanties émises dans le cadre du déroulement normal des activités ne devraient pas résulter en une perte financière significative.

42.3 Contingences

Le Groupe continue d'être activement impliqué dans des litiges, poursuites et enquêtes. Les affaires en cours pourraient avoir pour conséquence des dettes, des peines civiles et criminelles, la perte d'exclusivité de produits et tous les autres frais, amendes et dépenses associés aux constatations contraires aux intérêts d'UCB. De potentielles sorties de trésorerie reflétées dans une provision pourraient, dans certains cas, prendre en compte une compensation totale ou partielle par l'assurance. UCB n'a pas établi de provisions pour les dommages potentiels causés par certaines affirmations légales additionnelles contre ses filiales si UCB croit qu'un paiement n'est pas probable ou ne peut pas être estimé de manière fiable.

42.3.1 Affaires relatives à la propriété intellectuelle (affaires sélectionnées)

Vimpat®

- **Litige avec Accord et Teva - Allemagne** : au cours du troisième trimestre de 2017, Accord Healthcare et Teva ont intenté des actions en nullité devant le Tribunal des brevets d'Allemagne visant à invalider le brevet allemand de Vimpat® et le SPC. Accord a retiré sa demande d'appel. Teva poursuit son action contre le SPC. Une audience a eu lieu le 12 septembre 2019 devant la Cour fédérale des brevets, à l'issue de laquelle la commission a confirmé la validité du SPC. Teva peut faire appel de la décision jusqu'au 17 février 2020. Aucun appel n'a été reçu au 18 février 2020.
- **Litige avec Laboratorios Normon - Espagne** : En octobre 2017, UCB a été notifié par le tribunal de Barcelone qu'une action en nullité contre la partie espagnole du brevet européen Vimpat® avait été déposée par Laboratorios Normon SA. Le procès a eu lieu en juillet 2019, et une décision est attendue en 2020.

Neupro®

- **Litige relatif à la demande abrégée de nouveau médicament (« Abbreviated New Drug Application » - ANDA) devant le tribunal de district du Delaware avec Watson** : En juin 2019, la Cour d'appel du circuit fédéral a confirmé la décision du tribunal de district confirmant la validité du Livre orange (OB) qui répertorie 6 884 434 brevets. UCB a déposé une plainte contre Actavis en vertu du paragraphe IV de la demande ANDA sur la base de son brevet de reformulation '589 nouvellement délivré. Le procès devrait avoir lieu en octobre 2020.
- **Litige ANDA avec Zydus devant le tribunal de district de Delaware** : En novembre 2016, UCB a intenté une action devant le tribunal de district de Delaware contre Zydus Pharmaceuticals, qui demande l'homologation de sa version générique de Neupro®. Zydus a déposé une certification au titre du paragraphe IV contestant, entre autres, la validité de certains brevets relatifs à Neupro®. L'affaire a été suspendue jusqu'en août 2019. UCB a demandé à Zydus de se conformer au paragraphe III, c'est-à-dire d'attendre l'expiration des brevets répertoriés dans l'Orange Book d'UCB.
- **Litige ANDA avec Mylan devant le tribunal de district du Delaware** : En mars 2017, UCB a intenté une action devant le tribunal de district de Delaware contre Mylan Pharmaceuticals, qui demande l'homologation de sa version générique de Neupro®. Mylan a déposé une certification au titre du paragraphe IV contestant, entre autres, la validité de certains brevets relatifs à Neupro®. UCB a également fait valoir les brevets de reformulation '589 et '174 qui viennent d'être délivrés et qui figurent dans l'Orange Book. L'affaire a été

transférée au tribunal de district de Vermont. Le procès est prévu pour novembre 2020 et l'audience Markman aura lieu le 10 mars 2020. Parallèlement, une procédure d'opposition initiée par Luye et Mylan contre le brevet européen de reformulation d'UCB est en cours ; la procédure orale aura lieu en mai 2020.

Xyzal®

- **Litige ANDA pour Xyzal® et Xyzal Allergy 24HR®** : UCB est en litige avec Apotex pour la demande ANDA de la solution orale de Xyzal®. Apotex avait déjà déposé une requête en droits de propriété intellectuelle auprès du Bureau des brevets et marques des États-Unis (United States Patent and Trademark Office - USPTO) pour le brevet Xyzal® relatif à une formulation pédiatrique de Xyzal®. Le litige ANDA a été suspendu dans l'attente de la résolution en matière de droits de propriété intellectuelle. L'USPTO a intenté un procès en juillet 2019 et UCB a déposé sa réponse en octobre 2019.

42.3.2 Affaires relatives à la responsabilité des produits

- **Litige relatif à la responsabilité du produit Distilbène – France** : des entités françaises du Groupe UCB ont été citées comme défenderesses dans divers cas de responsabilité relatifs à des produits en France. Les plaignants affirment que leurs mères ont pris du Distilbène, un ancien produit du Groupe UCB, au cours de leur grossesse et que le produit a provoqué, chez eux, des blessures physiques. Le Groupe a mis en place une assurance-responsabilité produit, mais étant donné que cette couverture d'assurance sera probablement insuffisante, le Groupe a enregistré une provision. (Voir [Note 33](#)).
- **Litige des opioïdes** : UCB, Inc. (« UCB ») a été citée comme défenderesse dans treize procès d'État et fédéraux en rapport avec le litige national sur les opiacés. Le litige a débuté il y a plusieurs années, lorsque les plaignants - principalement les gouvernements des États et les collectivités locales - ont intenté des poursuites contre les fabricants et les distributeurs d'opioïdes, en alléguant généralement que : (1) les fabricants ont travaillé de concert pour perpétuer un faux plan de commercialisation en exagérant la sécurité et l'efficacité et en sous-estimant les risques de l'utilisation à long terme des opioïdes pour la douleur chronique ; et (2) tous les défendeurs n'ont pas réussi à empêcher le détournement des produits, et n'ont pas surveillé, rapporté ni annulé les commandes suspectes. Les plaignants font valoir des réclamations pour nuisance publique, la loi RICO (« Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act »), la conspiration civile, la négligence, la fraude/représentation frauduleuse, la responsabilité stricte des produits et diverses réclamations spécifiques à l'État.

En décembre 2017, le Comité judiciaire sur les litiges multidistricts a créé un litige multidistrict (MDL) dans le district nord de l'Ohio pour traiter les affaires en instance devant les tribunaux fédéraux. Il y a actuellement plus de 2 600 affaires en cours dans la MDL.

Au printemps 2018, UCB a été cité dans deux affaires concernant les opiacés, l'une déposée par le procureur de l'Arkansas devant le tribunal de l'État de l'Arkansas, et l'autre prétendue action collective déposée par des tiers payeurs dans le district sud de l'Alabama. UCB a été écartée de l'action en Arkansas en janvier 2019, après que le tribunal ait conclu que les allégations à son encontre étaient insuffisantes pour établir la compétence personnelle du tribunal. L'affaire de l'Alabama a ensuite été transférée à la MDL, où elle a été suspendue.

En mars 2019, quatre plaignants du Kentucky ont modifié leurs plaintes pour ajouter UCB comme défendeur. Trois de ces affaires ont été introduites par des plaignants d'hôpitaux et la quatrième a été introduite par le comté de Clay, dans le Kentucky. Ces affaires ont été suspendues dans la MDL.

En juillet 2019, huit comtés de l'Utah ont modifié leurs plaintes, en ajoutant UCB et d'autres fabricants d'opiacés comme défendeurs. Ces actions ont été regroupées au sein du troisième tribunal de district du comté de Summit, dans l'Utah, où elles restent en suspens.

En outre, un fabricant sous contrat d'UCB, Unither, a été nommé dans trois affaires de MDL. L'une de ces affaires a été intentée par des hôpitaux, et les deux autres par des municipalités de Porto Rico. UCB a certaines obligations d'indemnisation envers Unither. Ces affaires ont été suspendues.

Aucune des plaintes ne contient d'allégations spécifiques contre UCB. La seule allégation directe faite contre UCB est qu'elle fabrique, commercialise et distribue des opioïdes aux États-Unis. Bien qu'un produit UCB soit mentionné dans une des plaintes, il n'y a aucune autre référence à un produit UCB dans les autres plaintes.

La part de marché globale d'UCB pour les produits opioïdes est restée faible tout au long de la période en question. Au cours de la période 2006-2012, UCB détenait 0,2 % de la part de marché nationale des fabricants de pilules d'hydrocodone et d'oxycodone.

42.3.3 Enquêtes

- **Enquête CIMZIA** : En mars 2019, le Ministère américain de la justice et le bureau de l'inspecteur général du Département de la santé et des services humains des États-Unis ont tous deux demandé à UCB d'enquêter sur des affaires civiles et de fournir les informations relatives aux pratiques de vente et de commercialisation et à l'établissement des prix de Cimzia® pour les périodes de 2011 et 2008, respectivement, à ce jour. L'entreprise collabore pleinement avec les deux organes cités précédemment.
- **Enquête BRIVIACT** : En novembre 2019, UCB, Inc. s'est vue signifier une demande d'investigation civile (CID) par le Ministère de la justice pour obtenir des informations relatives à Brivact® pour la période allant de 2011 à ce jour. La Société collabore pleinement avec le Ministère de la justice.

42.3.4 Autres produits

Procès Cimzia® CIMplicity® : En mars 2018, une action en justice a été déposée contre UCB. Selon le demandeur, le programme Cimzia® CIMplicity®, à savoir les services d'éducateur infirmier et les services de remboursement, enfreignait la loi fédérale et nationale sur les fausses déclarations et les lois anti-pots-de-vin depuis 2011. En décembre, le Ministère de la justice a introduit une motion visant à classer l'affaire. La cour a refusé cette motion, ainsi que celle du Ministère de la justice demandant de réexaminer l'affaire. En mai, le dénonciateur a déposé une plainte modifiée. En juin, UCB a introduit une motion demandant de classer l'affaire pour le motif que ses activités n'étaient pas contraires à la loi. En juillet 2019, le Ministère de la justice a fait appel du rejet de sa demande de non-lieu devant la Cour d'appel du septième circuit. L'affaire a été suspendue dans l'attente de l'appel. La société a pleinement coopéré avec le Ministère de la justice pour rejeter la plainte.

42.3.5 Affaires juridiques closes

Vimpat®

- **Litige devant le tribunal de district du Delaware** : En juin 2013, UCB a intenté une action devant le tribunal de district du Delaware, contre 16 défendeurs demandant l'homologation de leurs versions génériques de Vimpat®. Les défendeurs ont déposé des certifications au titre du paragraphe IV contestant, entre autres, la validité du brevet RE38,551 ('551) de Vimpat®. En août 2016, le tribunal a statué en faveur d'UCB et a confirmé la validité du brevet. Les défendeurs ont fait appel et le 23 mai 2018, la Cour d'appel pour le circuit fédéral a maintenu la décision. En octobre 2018, Accord Healthcare et Intas Pharmaceuticals ont déposé une demande de certiorari devant la Cour suprême des États-Unis, qui a été rejetée en novembre 2018. En novembre 2018, Mylan, Sun et Alembic ont déposé une nouvelle demande de certiorari auprès de la

Cour suprême des États-Unis. En avril 2019, la Cour suprême des États-Unis a rejeté la demande de certiorari.

- **Autres litiges devant le tribunal de district de Delaware** : En 2016, UCB a intenté une action devant le tribunal de district de Delaware contre trois défendeurs, Hetero, Zydus et Aurobindo, qui demandaient l'homologation de leur deuxième version générique de Vimpat[®]. Les parties ont stipulé que l'issue du litige initial dans le Delaware avait contrôlé et mis fin à cette seconde vague d'affaires.
- **Révision Inter Partes (IPR)** : En novembre 2015, Argentum Pharmaceuticals a déposé une demande d'IPR auprès du U.S. Patent and Trademark Office (USPTO) et du Patent Trial and Appeal Board (PTAB), visant à invalider le brevet '551 de Vimpat[®]. En mai 2016, le PTAB a entamé l'examen. Mylan, Breckenridge et Alembic ont rejoint l'IPR. En mars 2017, le PTAB a maintenu la validité du brevet '551. Argentum n'a pas fait appel de la décision, mais Mylan, Breckenridge et Alembic ont fait appel de la décision auprès de la Cour d'appel au niveau fédéral (Federal Circuit). En février 2019, le circuit fédéral a confirmé la conclusion antérieure du PTAB selon laquelle le brevet de Vimpat[®] était valide. Aucun appelant n'a demandé en temps utile une nouvelle audition et/ou un réexamen par la Cour suprême des États-Unis.
- **Litige avec Accord U.K.** : En juillet 2016, Accord Healthcare a introduit une action en justice devant la Cour suprême du Royaume-Uni, demandant une déclaration d'invalidité et une révocation du brevet européen (U.K.) 0 888 829 décrivant et revendiquant le *lacosamide*. En novembre 2017, la Cour a statué en faveur d'UCB en confirmant la validité dudit brevet

européen déposé au Royaume-Uni. Accord a initialement fait appel de la décision devant la Cour d'appel du Royaume-Uni, puis a récemment retiré son appel.

Toviaz[®]

- **Révision Inter Partes (IPR) pour Mylan** : En janvier 2016, Mylan Pharmaceuticals a déposé une demande d'IPR auprès de l'USPTO, visant à invalider tous les brevets répertoriés dans le Orange Book de la FDA concernant Toviaz[®]. En juillet 2016, le PTAB a entamé l'examen. Alembic, Torrent et Amerigan ont déposé des requêtes en jonction. En juillet 2017, le PTAB a maintenu la validité de tous les brevets répertoriés dans le Orange Book. Mylan a fait appel de la décision du PTAB au niveau fédéral avec la décision du tribunal de district du Delaware en faveur d'UCB. Amerigan a rejoint l'appel. En janvier 2019, le circuit fédéral a statué en faveur d'UCB. Aucun des appelants n'a interjeté appel à temps.
- **Litige concernant le brevet d'Adair – Chugai** : le 14 décembre 2016, Chugai Pharmaceuticals a intenté une action en justice auprès du tribunal des brevets du Royaume-Uni en vue d'obtenir une déclaration stipulant que la vente de son produit Actemra[®] n'enfreint pas le brevet américain 7 556 771 d'UCB. Le procès a eu lieu en mars 2018. La Cour a statué en faveur de Chugai et a rendu un verdict en août 2018. UCB a retiré sa demande d'appel.

Aucun autre passif éventuel significatif que ceux mentionnés à la [Note 33](#) du rapport annuel 2019 ne devrait survenir.

43 Transactions avec les parties liées

43.1 Ventes et services intra-groupe

Au cours des exercices clôturés au 31 décembre 2019 et 2018, toutes les transactions au sein du Groupe UCB ont été effectuées sur la base des évaluations de l'avantage économique mutuel pour les parties impliquées, et les conditions applicables ont été établies sur la base de critères de négociation équitables et en respectant le principe de libre concurrence, en vue de créer de la valeur pour l'ensemble du Groupe UCB. Les conditions régissant les transactions au sein d'UCB étaient les mêmes que celles qui s'appliquent aux transactions avec des tiers.

En ce qui concerne la vente de produits intermédiaires et finis, ces critères ont dans la plupart des cas été atteints grâce à l'augmentation du coût de production de chaque partie par une marge bénéficiaire fixée de manière indépendante. Concernant les services rendus au sein du Groupe UCB, ces critères étaient accompagnés du principe d'honoraires suffisants pour couvrir les

coûts engagés par chaque partie et d'une marge fixée de manière indépendante. Les transactions effectuées au sein du Groupe UCB sont des transactions normales pour un groupe biopharmaceutique. Elles incluent l'achat et la vente de produits médicaux intermédiaires et finis, les dépôts et prêts pour les sociétés affiliées du Groupe UCB ainsi que les fonctions et activités menées par le Groupe UCB afin d'optimiser ses opérations.

43.2 Transactions financières avec des parties liées autres que des filiales d'UCB SA

Dans le courant de l'année 2019, il n'y a pas eu de transactions financières avec des parties liées autres que des sociétés affiliées d'UCBSA.

43.3 Rémunération des principaux dirigeants

La rémunération des dirigeants publiée ci-dessous reprend les montants comptabilisés dans le compte de résultats pour les

membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, pour la partie de l'année durant lesquels ils ont exercé leur mandat.

	2019	2018
Avantages à court terme du personnel	18	17
Indemnités de fin de contrat	2	0
Indemnités postérieures à l'emploi	4	3
Paielements fondés sur des actions	11	8
Total de la rémunération des principaux dirigeants	35	28

Les avantages à court terme du personnel englobent les salaires (y compris les cotisations de sécurité sociale), les primes allouées durant l'année, la mise à disposition de voitures et, le cas échéant, d'autres avantages. La rémunération basée sur des actions inclut l'amortissement durant la période d'acquisition de la juste valeur des instruments de capitaux propres octroyés, et comprend des options sur actions, des attributions d'actions gratuites et des performance shares, comme indiqué dans la Note 27. Les indemnités de fin de contrat englobent tous les montants d'indemnisation, y compris les avantages en nature et les indemnités différées. Aucun prêt n'a été consenti par la société ou une filiale du Groupe à un administrateur ou un membre de la direction du Groupe. Aucune garantie n'a été fournie à cet effet.

43.4 Actionnaires et structure de l'actionariat

Le principal actionnaire d'UCB est Financière de Tubize SA (nommé ci-après « Actionnaire de référence » ou « Tubize »), une société belge cotée sur le marché Euronext de Bruxelles, détenant 68 076 981 actions UCB sur un total de 194 505 658 (c'est-à-dire 35,00 %) au 31 décembre 2019.

Sur la base des déclarations de transparence reçues par Tubize et, selon le cas, des communications publiques plus récentes, la structure de l'actionariat de Tubize à la date du 31 décembre 2019 peut être résumée comme suit :

	Concert		En dehors du concert		Total	
	Droits de vote	%	Droits de vote	%	Droits de vote	%
FEJ SRL (précédemment Financière Eric Janssen SPRL)	8 525 014	19,15 %	1 988 800	4,47 %	10 513 814	23,62 %
Daniel Janssen	5 881 677	13,21 %	–	–	5 881 677	13,21 %
Altaï Invest SA	4 969 795	11,16 %	26 468	0,06 %	4 996 263	11,22 %
Barnfin SA	3 903 835	8,77 %	–	–	3 903 835	8,77 %
Jean van Rijckevorsel	11 744	0,03 %	–	–	11 744	0,03 %
Total des droits de vote détenus par les actionnaires de référence	23 292 065	52,33 %	2 015 268	4,53 %	25 307 333	56,85 %
Autres actionnaires	–	–	19 205 265	43,15 %	19 205 265	43,15 %
Total des droits de vote	23 292 065	52,33 %	21 220 533	47,67 %	44 512 598	100,00 %

Altaï Invest SA est contrôlée par Evelyn du Monceau, née Evelyn Janssen. Barnfin SA est contrôlée par Bridget van Rijckevorsel, née Paule Bridget Janssen.

Les actionnaires de référence de Tubize, appartenant à la famille Janssen, agissent de concert, c'est-à-dire qu'ils ont conclu un pacte d'actionnaires portant sur l'exercice concerté de leurs droits de vote afin de mener une politique commune durable en ce qui concerne Tubize ainsi que sur la possession, l'acquisition ou le transfert de titres avec droits de vote (cf. article 3, §1, 13°, a), b) et c) de la loi relative à la publicité des participations importantes et article 3, §1, 5°, a) et b) de la loi relative aux offres publiques d'acquisition).

En ce qui concerne sa participation dans UCB, Tubize agissait de concert avec Schwarz, c'est-à-dire qu'ils avaient conclu un accord portant sur l'exercice concerté de leurs droits de vote afin de mener une politique commune durable en ce qui concerne UCB ainsi que sur la possession, l'acquisition ou le transfert de titres avec droits de vote (cf. article 3, §1, 13°, b) et c) de la loi relative à la publicité des participations importantes et article 3, §1, 5°, b) de la loi relative aux offres publiques d'acquisition).

UCB a reçu, le 25 janvier 2018, une notification de transparence de la part de Tubize indiquant que Tubize avait été informé, le 19 janvier 2018, que l'accord d'agir de concert avec Schwarz avait

pris fin, et une notification de transparence de la part de Schwarz confirmant cette information le 29 janvier 2018.

UCB et ses filiales détiennent également des actions UCB (voir ci-dessous pour un aperçu de leur participation au 31 décembre 2019). Le solde des actions UCB est détenu par le public.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des participations importantes d'UCB (instruments financiers assimilés inclus) sur la base des notifications de transparence faites conformément à la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes (situation au 31 décembre 2019) :

			Dernière mise à jour
Capital	€ 583 516 974		
Nombre total de droits de vote	194 505 658		13 mars 2014
1 Financière de Tubize SA ('Tubize')			
Titres avec droits de vote (actions)	68 076 981	35,00 %	19 janvier 2018
2 UCB SA			
Titres avec droits de vote (actions)	1 749 680	0,90 %	31 décembre 2019
Instruments financiers assimilés (options) ¹	0	0,00 %	6 mars 2017
Instruments financiers assimilés (autres) ¹	0	0,00 %	18 décembre 2015
Total	1 749 680	0,90 %	
3 UCB Fipar SA			
Titres avec droits de vote (actions)	4 172 958	2,15 %	31 décembre 2019
Instruments financiers assimilés (options) ¹	0	0,00 %	4 mars 2019
Instruments financiers assimilés (autres) ¹	0	0,00 %	25 décembre 2015
Total	4 172 958	2,15 %	
UCB SA + UCB Fipar SA²			
Titres avec droits de vote (actions)	5 922 638	3,04 %	
Instruments financiers assimilés (options) ¹	0	0,00 %	
Instruments financiers assimilés (autres) ¹	0	0,00 %	
Total	5 922 638	3,04 %	
Free float³ (titres avec droits de vote (actions))	120 506 039	61,96 %	
4 BlackRock, Inc.			
Titres avec droits de vote (actions)	9 647 211	4,96 %	31 décembre 2019
5 Wellington Management Group LLP			
Titres avec droits de vote (actions)	15 575 749	8,01 %	1 ^{er} octobre 2019

(tous les pourcentages sont calculés sur la base du nombre total de droits de vote actuel)

¹ Instruments financiers assimilés au sens de l'article 6, §6 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publication des participations importantes.

² UCB SA contrôle indirectement UCB Fipar SA | art. 6, §5, 2° et art. 9, §3, 2°, de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes.

³ Le free float étant les actions UCB non détenues par l'Actionnaire de Référence (Tubize), UCB SA ou UCB Fipar SA. Seules les titres avec droits de vote (actions) détenues par ces entités sont prises en considération, à l'exclusion des instruments financiers assimilés.

44 Événements survenus après la date du bilan

Aucun événement n'est survenu après la date de clôture du bilan.

Le 10 octobre 2019, UCB a annoncé la conclusion d'un accord de fusion en vertu duquel UCB va acquérir Ra Pharmaceuticals Inc (NASDAQ : RARX, Ra Pharma). Selon les termes de l'accord, les actionnaires de Ra Pharma recevront USD 48 en liquide pour chaque action Ra Pharma lorsque l'acquisition sera conclue. La valeur totale de la transaction est

estimée à environ 2,1 milliards d'USD (nette des liquidités de Ra Pharma). Les Conseils d'Administration des deux sociétés ont approuvé à l'unanimité la transaction, qui reste soumise à l'approbation des actionnaires de Ra Pharma et à l'obtention de l'autorisation antitrust et des autres conditions de clôture habituelles. UCB et Ra Pharma prévoient de conclure la transaction d'ici la fin du premier trimestre 2020.

45 Liste des entreprises consolidées intégralement

Nom et adresse	Holding	Société mère
Allemagne		
UCB Pharma GmbH – Alfred-Nobel-Strasse 10 – 40789 Monheim am Rhein	100 %	UCB GmbH
UCB GmbH – Alfred-Nobel-Strasse 10 – 40789 Monheim am Rhein	100 %	UCB Finance NV
UCB BioSciences GmbH – Alfred-Nobel-Strasse 10 – 40789 Monheim am Rhein	100 %	UCB Pharma GmbH
Australie		
UCB Australia Pty. Ltd. – Level 1, 1155 Malvern Road – 3144 Malvern, Victoria	100 %	UCB SA
Autriche		
UCB Pharma Gesellschaft m.b.H. – Twin Tower, Wienerbergstrasse 11/12a, 1100 Wien	100 %	UCB Finance NV
Belgique		
UCB Fipar SA – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Brussels (BE0403.198.811)	100 %	UCB Belgium SA
UCB Biopharma SPRL – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Brussels (BE0543.573.053)	100 %	UCB Pharma SA
UCB Belgium SA – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Brussels (BE0402.040.254)	100 %	UCB Pharma SA
UCB Pharma SA – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Brussels (BE0403.096.168)	100 %	UCB SA
Sifar SA – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Brussels (BE0453.612.580)	100 %	UCB Finance NV
UCB Ventures SA – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Brussels (BE0667.816.096)	100 %	UCB SA
UCB Ventures Belgium SA – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Brussels (BE0668.388.891)	100 %	UCB Ventures SA
Handl Therapeutics BV ³ – Cardenberch 1 – 3000 Leuven	0 %	N/A
Bésil		
UCB Biopharma Ltda – Av. Presidente Juscelino Kubitschek, n° 1327, 5° andar, Condominio Edificio Intemacional Plaza II – CEP: 04543-011 São Paulo	100 %	UCB SA
Bulgarie		
UCB Bulgaria EOOD – 2B Srebarna street, fl. 9, office 8B, Lozenetz, Sofia 1407	100 %	UCB SA
Canada		
UCB Canada Inc. – 2060 Winston Park Drive, Suite 401 – ON L6H5R7 Oakville	100 %	UCB Holdings Inc.
Chine		
UCB Trading (Shanghai) Co Ltd. – Suite 317, 439 No.1 Fu Te Xi Yi Road, Shanghai (Waigaoqiao Free Trade Zone)	100 %	UCB SA
UCB Pharma (Hong Kong) Ltd – Rooms 156 & 157, 20/F, Cityplaza Three, 14 Taikoo Wan Road, Tai Koo, Hong Kong	100 %	UCB Pharma GmbH
UCB Pharma (Zhuhai) Company Ltd – Section A., Workshop, No.3 Science & Technology 05th Road, Innovation Coast, National Hi-Tech Industrial Development Zone – Zhuhai Province de Guangdong	100 %	UCB Pharma GmbH
Corée du Sud		
UCB Korea Co Ltd. – 4th Fl., A+ Asset Tower, 369 Gangnam-daero, Seocho-gu, 06621 Seoul	100 %	UCB SA
Danemark		
UCB Nordic AS – Edvard Thomsens Vej 14, 7 – 2300 Copenhagen	100 %	UCB Finance NV
Espagne		
UCB Pharma SA – Plaza de Manuel Gómez Moreno, s/n, Edificio Bronce, 5th floor – 28020 Madrid	100 %	Vedim Pharma SA
États-Unis		
UCB Holdings Inc. – Corporation Trust Center, 1209 Orange Street – 19801 Wilmington, Delaware	100 %	UCB Finance NV
UCB Inc. – Corporation Trust Center, 1209 Orange Street – 19801 Wilmington, Delaware	100 %	UCB Holdings Inc.
UCB Biosciences Inc. – Corporation Trust Center, 1209 Orange Street – 19801 Wilmington, Delaware	100 %	UCB Inc.
UCB Manufacturing Inc. – Corporation Trust Center, 1209 Orange Street – 19801 Wilmington, Delaware	100 %	UCB Inc.
Upstate Pharma LLC ¹ – C T Corporation System, 111 Eight Avenue, NY, 10011 New York	100 %	UCB Inc.
Beryllium Discovery Corp. ¹ – 3 Preston Court – 01730 Bedford, Massachusetts	100 %	UCB Biosciences Inc.

¹ Ces sociétés ont fusionné avec d'autres sociétés du Groupe et sont comprises dans le compte de résultat consolidé pour 2018 et 2019 (jusqu'à la date de fusion effective).

² UCB Trading (SG) Pte. Ltd. a été liquidée le 11 novembre 2019. Cette société est comprise dans le compte de résultat consolidé pour 2018 et 2019 (jusqu'à sa date de liquidation).

³ Handl Therapeutics est compris dans les états financiers consolidés à compter du 4 octobre 2019, suivant la norme IFRS 10

⁴ Nouvelle société incorporée dans le Groupe UCB à compter du 8 octobre 2019.

Nom et adresse	Holding	Société mère
The RNA Medicines Company Inc. ¹ – 2711 Centerville Road, Suite 400 – 19808 Wilmington, Delaware	100 %	UCB Biosciences Inc.
UCB Manufacturing Inc. – Corporation Trust Center, 1209 Orange Street – 19801 Wilmington, Delaware	100 %	UCB Biosciences Inc.
Franq Merger Sub, Inc ⁴ – Corporation Trust Center, 1209 Orange Street – 19801 Wilmington, Delaware	100 %	UCB Holdings Inc.
Finlande		
UCB Pharma Oy Finland – Bertel Jungin aukio 5,6.krs – 02600 Espoo	100 %	UCB Finance NV
France		
UCB Pharma SA – Défense Ouest 420, rue d'Estienne d'Orves – 92700 Colombes	100 %	UCB SA
Grèce		
UCB A.E. – 63 Agiou Dimitriou Street – 17456 Alimos – Athens	100 %	UCB SA
Hongrie		
UCB Hungary Ltd – Obuda Gate Building Arpad Fejedelem utja 26-28 – 1023 Budapest	100 %	UCB SA
Inde		
UCB India Private Ltd – Building No. – P3, Unit No. – 103, 1st Floor, Prithvi Complex, Kalher Pipe Line, Kalher, Bhiwandi, Thane, 421302 Maharashtra	100 %	UCB SA
Uni-Mediflex Private Ltd – Building No. – P3, Unit No. – 103, 1st Floor, Prithvi Complex, Kalher Pipe Line, Kalher, Bhiwandi, Thane, 421302 Maharashtra	100 %	UCB SA
Irlande		
UCB (Pharma) Ireland Ltd – United Drug House Magna Drive, Magna Business Park, City West Road – Dublin 24	100 %	UCB SA
UCB Manufacturing Ireland Ltd – Shannon Industrial Estate – Shannon, County Clare	100 %	UCB SA
Italie		
UCB Pharma SpA – Via Varesina 162 – 20156 Milan	100 %	UCB SA
Japon		
UCB Japan Co Ltd – Shinjuku Grand Tower, 8-17-1 Nishi-Shinjuku 160-0023 Shinjuku, Tokyo	100 %	UCB SA
Luxembourg		
Edev S.à.r.l. – Rue Eugène Ruppert, 5C – 2453 Luxembourg	0 %	N/A
Malaisie		
UCB Trading (Malaysia) Sdn. Bhd. – Level 21, Suite 21.01, The Gardens South Tower, Mid Valley City, Lingkaran Syed Putra, 59200 Kuala Lumpur	100 %	UCB SA
Mexique		
UCB de Mexico SA de C.V. – Calzada Mariano Escobedo 595, Piso 3, Oficina 03/100, Colonia Rincón del Bosque, Bosque de Chapultepec I sección, Alcaldía Miguel Hidalgo, 11589 Mexico D.F.	100 %	UCB SA
Vedim SA de C.V. – Calzada Mariano Escobedo 595, Piso 3, Oficina 03/100, Colonia Rincón del Bosque, Bosque de Chapultepec I sección, Alcaldía Miguel Hidalgo, 11589 Mexico D.F.	100 %	Sifar SA
Norvège		
UCB Pharma A.S. – Haakon VII's gate 6 – 0161 Oslo	100 %	UCB Finance NV
Pays-Bas		
UCB Finance N.V. – Hoge Mosten 2 – 4822 NH Breda	100 %	UCB SA
UCB Pharma B.V. (Netherlands) – Hoge Mosten 2 – 4822 NH Breda	100 %	UCB Finance NV
Pologne		
Vedim Sp. z.o.o. – Ul. L. Kruczkowskiego, 8, 00-380 Warszawa	100 %	Sifar SA
UCB Pharma Sp. z.o.o. – Ul. L. Kruczkowskiego, 8, 00-380 Warszawa	100 %	UCB SA
Portugal		
UCB Pharma (Produtos Farmaceuticos) Lda – Estrada de Paço de Arcos, 58, 2770-130 Paço de Arcos	100 %	UCB SA
République tchèque		
UCB S.R.O. – Thámova 13 – 186 00 Prague 8	100 %	UCB SA
Roumanie		

¹ Ces sociétés ont fusionné avec d'autres sociétés du Groupe et sont comprises dans le compte de résultat consolidé pour 2018 et 2019 (jusqu'à la date de fusion effective).

² UCB Trading (SG) Pte. Ltd. a été liquidée le 11 novembre 2019. Cette société est comprise dans le compte de résultat consolidé pour 2018 et 2019 (jusqu'à sa date de liquidation).

³ Handl Therapeutics est compris dans les états financiers consolidés à compter du 4 octobre 2019, suivant la norme IFRS 10

⁴ Nouvelle société incorporée dans le Groupe UCB à compter du 8 octobre 2019.

Nom et adresse	Holding	Société mère
UCB Pharma Romania S.R.L. – 40-44 Banu Antonache, 4th fl., district 1, 011665 Bucharest	100 %	UCB SA
Royaume-Uni		
UCB (Investments) Ltd – 208 Bath Road – SL1 3WE Slough, Berkshire	100 %	UCB SA
Celltech Ltd – 208 Bath Road – SL1 3WE Slough, Berkshire	100 %	UCB (Investments) Ltd
Celltech R&D Ltd – 208 Bath Road – SL1 3WE Slough, Berkshire	100 %	Celltech Group Ltd
Darwin Discovery Ltd – 208 Bath Road – SL1 3WE Slough, Berkshire	100 %	Celltech Group Ltd
UCB Pharma Ltd – 208 Bath Road – SL1 3WE Slough, Berkshire	100 %	Celltech Group Ltd
Schwarz Pharma Ltd – Hill House 1, Little New Street – EC4A 3TR London	100 %	Celltech Group Ltd
Russie		
UCB Pharma LLC – Shturvaluaya 5 bldg 1 – 125364 Moscow	100 %	UCB SA
UCB Pharma Logistics LLC – 1st Krasnogvardeyskiy proezd 15, floor 13, office 2, room 35, premises 1 – 123100 Moscow	100 %	UCB SA
Singapour		
UCB Trading (SG) Pte. Ltd. ² – 8 Marina Boulevard #05-02, Marina Bay Financial Centre Tower 1, 18981 Singapore	100 %	UCB SA
Suède		
UCB Pharma AB (Sweden) – Klarabergsgatan 29 – 111 21 Stockholm	100 %	UCB Finance NV
Suisse		
UCB Farchim SA (A.G. – Ltd.) – ZI de Planchy, Chemin de Croix Blanche 10 – 1630 Bulle	100 %	UCB Finance NV
UCB Investissements SA ¹ – ZI de Planchy, Chemin de Croix Blanche 10 – 1630 Bulle	100 %	UCB Finance NV
Doutors Réassurance SA – ZI de Planchy, Chemin de Croix Blanche 10 – 1630 Bulle	100 %	UCB Farchim SA
UCB-Pharma AG – ZI de Planchy, Chemin de Croix Blanche 10 – 1630 Bulle	100 %	UCB Farchim SA
Medeva Pharma Suisse SA ¹ – Chemin de Croix Blanche 10 – 1630 Bulle	100 %	UCB Investissements SA
UCB Medical Devices SA – ZI de Planchy, Chemin de Croix Blanche 10 – 1630 Bulle	100 %	UCB Farchim SA
Taiwan		
UCB Pharmaceuticals (Taiwan) Ltd – 12F.-2, No.88, Dunhua N. Rd., Songshan Dist. – 10551 Taipei	100 %	UCB SA
Thaïlande		
UCB Trading (Thailand) Ltd – No. 984/79 PM Riverside Condominium, 25th fl., Rama 3 Road, Kwaeng Bang Phong Pang, Khet Yannawa – 10500 Bangkok	100 %	UCB SA
Turquie		
UCB Pharma A.S. – Palladium Tower, Barbaros Mah., Kardelen Sok. No.2, Kat.24/80 – 34746 Istanbul	100 %	UCB SA
Ukraine		
UCB Ukraine LLC – 19 Grygoriya Skovorody Str., Business – center "Podol Plaza" – 04070 Kiev	100 %	UCB Pharma GmbH

¹ Ces sociétés ont fusionné avec d'autres sociétés du Groupe et sont comprises dans le compte de résultat consolidé pour 2018 et 2019 (jusqu'à la date de fusion effective).

² UCB Trading (SG) Pte. Ltd. a été liquidée le 11 novembre 2019. Cette société est comprise dans le compte de résultat consolidé pour 2018 et 2019 (jusqu'à sa date de liquidation).

³ Handl Therapeutics est compris dans les états financiers consolidés à compter du 4 octobre 2019, suivant la norme IFRS 10

⁴ Nouvelle société incorporée dans le Groupe UCB à compter du 8 octobre 2019.

4 Déclaration en matière de responsabilité

Par la présente, nous confirmons qu'à notre connaissance, les états financiers consolidés au 31 décembre 2019, établis conformément aux normes IFRS adoptées par l'Union européenne et aux obligations légales d'application en Belgique, donnent une image fidèle et exacte des actifs, des dettes, de la situation financière, des pertes et profits de la Société, ainsi que des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation pris dans son ensemble. Nous confirmons également que le rapport de gestion reflète fidèlement le

développement et les performances de l'entreprise, ainsi que la position de la Société et des filiales comprises dans le périmètre de consolidation pris dans son ensemble. Ils décrivent également les principaux risques et éléments d'incertitude auxquels elles doivent faire face.

Signée par Jean-Christophe TELLIER (CEO) et Detlef THIELGEN (CFO) au nom du Conseil d'Administration

5 Rapport du commissaire

Rapport du commissaire à l'assemblée générale des actionnaires sur les comptes consolidés de UCB SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de UCB SA (la « Société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes consolidés ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Ce tout constitue un ensemble et est inséparable.

5.1 Rapport sur les comptes consolidés

5.1.1 Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du Groupe, comprenant l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2019, ainsi que le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé de l'évolution des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, ainsi que des notes reprenant un résumé des principales méthodes comptables, et d'autres informations explicatives. Ces comptes consolidés font état d'un total de l'état consolidé de la situation financière qui s'élève à EUR 11 081 millions et d'un compte de résultat consolidé qui se solde par un bénéfice de l'exercice (attribuable aux actionnaires) de EUR 792 millions.

À notre avis, ces comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière consolidée du Groupe au 31 décembre 2019, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 25 avril 2018, conformément à la proposition du conseil d'administration émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2020. Nous avons débuté le contrôle légal des comptes annuels de la Société antérieurement à 1990.

5.1.2 Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB et applicables à la date de clôture et pas encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu du conseil d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

5.1.3 Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Hypothèses et estimations significatives dans les provisions pour rabais, ristournes et retours sur ventes aux États-Unis (voir Notes [2.7.1](#), [3.2.1](#) et [34](#))

Description du point clé de l'audit

Aux États-Unis, le Groupe UCB vend des produits à divers clients dans le cadre de contrats commerciaux et gouvernementaux ou d'autres programmes de remboursement (Medicaid, Medicare ou système équivalent). Ce processus génère des ajustements significatifs sur les ventes brutes qui prennent la forme de rabais, refacturations, ristournes et retours de produits. À la fin de l'année, des montants significatifs de ces ajustements non réglés sont provisionnés dans les comptes. Le processus de détermination de ces provisions est complexe et dépend des conditions contractuelles et de la réglementation, ainsi que des prévisions des volumes de ventes par canal de distribution et des estimations de retours attendus de produits. Comme indiqué dans la [Note 34](#), le montant des provisions au 31 décembre 2019 est de EUR 549 millions (EUR 460 millions au 31 décembre 2018). Nous avons également évalué si les politiques appropriées de comptabilisation des produits étaient conformes aux IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne.

Nos procédures d'audit relatives au point clé de l'audit

Nos tests se sont concentrés sur les provisions pour rabais, refacturations, ristournes et retours de produits enregistrés en fin d'exercice car le processus relatif à ces provisions implique l'utilisation de gros volumes de données, concernant les volumes de ventes et les ristournes provenant de sources multiples, qui, prises ensemble, nécessitent des estimations importantes de la direction dans un environnement de système de soins de santé complexe aux États-Unis.

Nous avons obtenu les calculs de la direction relatifs aux rabais, refacturations, ristournes et retours de produits et avons testé les données utilisées dans les calculs de provisions. Nous avons effectué les procédures suivantes :

- Nous avons évalué l'exhaustivité et l'exactitude des provisions sur base de notre compréhension et du test du processus utilisé par la direction pour le calcul et l'enregistrement des provisions de fin d'année.
- Nous avons testé l'exactitude mathématique des provisions de fin d'année et avons comparé ces montants à nos propres évaluations développées de manière indépendante (procédures analytiques de substance). Nos évaluations indépendantes ont été développées sur base des ventes, de l'historique des factures de rabais reçues, ajustées aux volumes actuels, aux taux de rabais indiqué dans les contrats et accords de vente avec les tiers et ajustées par rapport à tout facteur spécifique de la Société ou du secteur.
- Nous avons évalué les hypothèses et estimations significatives dans l'analyse de la direction et, le cas échéant, nous avons considéré d'autres facteurs connus tels que l'entrée de génériques ou toute information gouvernementale, juridique ou réglementaire. Nous avons évalué les hypothèses utilisées afin de déterminer les délais de latence standards pour les rabais commerciaux, les rabais Medicare, les rabais Medicaid, les escomptes, les refacturations et les retours de produits.
- Nous avons examiné des déclarations et des données de tiers telles que des données externes, nous avons échantillonné les factures de rabais et de refacturation reçues après la fin de l'exercice et nous avons évalué les estimations de la direction concernant l'inventaire circulant dans les canaux de distribution.
- Nous avons effectué des tests rétrospectifs en comparant les provisions comptabilisées au cours des périodes précédentes avec les données réelles de rabais, refacturations, ristournes et retours afin de tester l'exactitude historique de la direction dans le calcul de ces provisions.

Pour déterminer le caractère approprié de la politique de comptabilisation des produits conformément à la norme IFRS 15 appliquée par la direction dans le calcul des rabais, refacturations, ristournes et retours de produits conformément aux exigences contractuelles et réglementaires, il y a matière à jugement. Nous n'avons relevé aucune différence significative entre nos attentes indépendantes et les provisions et nous avons conclu que les hypothèses et estimations de la direction étaient raisonnables. De plus, les politiques appliquées sont cohérentes à tous égards importants avec les IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Valeur comptable du goodwill et des immobilisations incorporelles (voir Notes 2.10, 2.14, 2.15, 3.2.2, 13, 19 et 20)

Description du point clé de l'audit

Le Groupe UCB détient EUR 839 millions d'immobilisations incorporelles (31 décembre 2018 – EUR 870 millions) incluant des licences, brevets et marques déposées. Par ailleurs, le Groupe dispose d'un goodwill de EUR 5.059 millions au 31 décembre 2019 (31 décembre 2018 - EUR 4.970 millions).

La valeur comptable du goodwill et des immobilisations incorporelles est subordonnée aux flux de trésorerie futurs et si ces flux de trésorerie n'atteignent pas les niveaux attendus, il existe un risque que ces actifs fassent l'objet de réductions de valeur. Les tests de perte de valeur réalisés par le Groupe reposent sur un certain nombre d'hypothèses et d'estimations comme la croissance du revenu, le succès du lancement de nouveaux produits, les dates d'expiration de brevets, les marges réalisées, les valeurs terminales et les taux d'actualisation. Tout changement dans ces hypothèses peut mener à un changement de la valeur comptable des immobilisations incorporelles et du goodwill. Le Groupe dispose d'une unité génératrice de trésorerie (« UGT »), Biopharmaceutique, pour ce qui concerne le test de perte de valeur sur le goodwill.

Nos procédures d'audit relatives au point clé de l'audit

Nous avons obtenu les analyses de perte de valeur du Groupe UCB et avons testé le caractère raisonnable de la méthodologie et des hypothèses significatives dont l'évolution des bénéfices et des flux de trésorerie, les valeurs terminales, l'impact des expirations de brevets, des prix, des éventuelles obsolescences de produits, la probabilité de succès de lancement de nouveaux produits et la détermination des taux d'actualisation. Nous avons évalué la justification par la direction de ses hypothèses, notamment en comparant les hypothèses pertinentes aux prévisions sectorielles et économiques. Pour ce faire, nous avons travaillé avec nos spécialistes internes en évaluation d'entreprises. Nous avons également évalué le processus de préparation du plan stratégique du Groupe qui a été approuvé par le conseil d'administration du Groupe UCB.

Nous avons obtenu et évalué les analyses de sensibilité de la direction afin de déterminer l'incidence de modifications raisonnablement probables des hypothèses significatives et nous avons effectué nos propres calculs indépendants de sensibilité afin de quantifier les modifications à la baisse des modèles de la direction qui seraient nécessaires pour entraîner une réduction de valeur. Nous avons également évalué le caractère raisonnable des flux de trésorerie prévisionnels actualisés en les comparant à la capitalisation boursière du Groupe.

L'analyse de la valeur recouvrable des actifs du Groupe réalisée par la direction a mené à une comptabilisation d'une réduction de valeur d'un montant de EUR 2 millions (voir Note 13). Sur base de nos diligences, nous estimons que ce montant est approprié. De plus, nous avons constaté que les estimations de la direction reposaient sur des hypothèses raisonnables dont seules des modifications déraisonnables à la baisse pouvaient entraîner une réduction de valeur significative.

En ce qui concerne l'unité génératrice de trésorerie (« UGT ») Biopharmaceutique, nous avons confirmé qu'il s'agit du niveau le plus bas auquel la direction gère le goodwill à des fins internes, que ceci est cohérent avec la manière dont les résultats et la situation financière du Groupe sont communiqués au comité exécutif et au conseil d'administration, et que ceci est donc conforme aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Comptabilisation d'actifs d'impôt différé et positions fiscales incertaines (voir Notes 2.12, 3.2.5, 31 et 35)

Description du point clé de l'audit

Le Groupe UCB a généré des pertes fiscales importantes en raison de performances passées. Il existe une incertitude inhérente à l'évaluation, d'une part, de la disponibilité des pertes et des crédits d'impôt et, d'autre part, à la prévision des bénéfices imposables futurs, qui détermine la mesure dans laquelle les actifs d'impôt différé peuvent être comptabilisés. De plus, les contrôles fiscaux en cours peuvent avoir une incidence sur la disponibilité et le montant des pertes fiscales et des crédits d'impôt. Au 31 décembre 2019, le Groupe a comptabilisé EUR 873 millions d'actifs d'impôt différé (EUR 760 millions au 31 décembre 2018). Le processus de détermination des actifs d'impôt différé est complexe et implique une part importante d'estimation.

Le groupe opère dans un environnement fiscal multinational complexe et il existe des questions fiscales et de prix de transfert non clôturées avec les autorités fiscales. Des estimations sont nécessaires afin d'évaluer le niveau de provisions requis en rapport avec les positions fiscales incertaines. Au 31 décembre 2019, le Groupe a comptabilisé des provisions de EUR 145 millions au titre de positions fiscales incertaines (EUR 91 millions au 31 décembre 2018). L'augmentation des provisions pour positions fiscales incertaines s'explique par la conjonction d'une augmentation du nombre de sujets fiscaux relevés dans différents pays ainsi que par des provisions pour positions fiscales incertaines identifiées précédemment pour lesquels une mise à jour était requise. Les provisions pour positions fiscales incertaines sont comptabilisées lorsque le Groupe considère qu'il est peu probable qu'une position fiscale sera soutenable si elle est

remise en question par les autorités fiscales et après avoir épuisé toutes les options juridiques. En regard des provisions pour positions fiscales incertaines, le Groupe a comptabilisé des actifs d'impôts d'un montant de EUR 18 million (EUR 17 million au 31 décembre 2018) suite à l'initiation de Procédures Amiables. Ces actifs d'impôts sont comptabilisés lorsque le Groupe considère qu'il est probable qu'une Procédure Amiable débouchera sur un ajustement correspondant dans une ou plusieurs juridictions. Ceci signifie que, sur une base nette, le Groupe a provisionné un montant de EUR 127 millions (EUR 74 millions au 31 décembre 2018) afin de couvrir les positions fiscales incertaines.

Nos procédures d'audit relatives au point clé de l'audit

Nous avons évalué le bien-fondé des principales hypothèses et estimations de la direction, en particulier la probabilité de générer suffisamment de bénéfices imposables futurs qui sous-tendent la comptabilisation des actifs d'impôt différé.

Nous avons évalué les incidences potentielles de l'issue des contrôles fiscaux sur la disponibilité des pertes fiscales et des crédits d'impôt (et la nécessité de comptabiliser une provision pour les positions fiscales incertaines, si cela est jugé nécessaire).

Nous avons examiné l'état actuel des contrôles fiscaux récents et toujours en cours, l'issue des contrôles antérieurs, les positions discrétionnaires prises dans les déclarations fiscales et les estimations de l'année en cours et l'évolution de l'environnement fiscal.

En collaboration avec nos propres spécialistes en fiscalité internationale, nous avons évalué la correspondance avec les autorités fiscales compétentes ainsi que certaines opinions fiscales de tiers. Sur base de ces informations, nous avons analysé et remis en question certaines hypothèses utilisées par la direction pour déterminer les provisions fiscales. Nous avons conclu que les provisions pour positions fiscales incertaines ont été enregistrées en conformité avec IFRIC 23.

Nous avons évalué si les informations fournies par le Groupe UCB - concernant la sensibilité de la comptabilisation des actifs d'impôt différé à des modifications raisonnablement probables des hypothèses significatives - reflétaient les risques inhérents qui y sont liés et les informations à fournir concernant les impôts et les positions fiscales incertaines.

Sur base de nos diligences, nous avons déterminé que les conclusions de la direction sur la comptabilisation des actifs d'impôt différé et leur recouvrabilité sont appropriées. Nous avons également conclu que les provisions pour positions

fiscales incertaines et les informations fournies sont acceptables.

Litiges, plaintes et enquêtes réglementaires en cours (voir Notes 2.29, 3.2.3, 33 et 42)

Description du point clé de l'audit

L'industrie pharmaceutique est une industrie hautement réglementée, ce qui augmente le risque inhérent de litiges, de plaintes et d'enquêtes réglementaires. Le Groupe UCB est engagé dans un certain nombre d'actions en justice, y compris dans la responsabilité liée à la commercialisation de produits, des litiges commerciaux et des enquêtes réglementaires, qui pourraient avoir une incidence significative sur les états financiers.

Nous avons porté une attention particulière à ces aspects car l'issue de ces actions légales est incertaine et les positions prises par la direction sont basées sur l'application d'hypothèses et d'estimations significatives. Par conséquent, des issues défavorables inattendues de ces actions juridiques pourraient avoir une incidence importante sur les bénéfices et la position bilantaire du Groupe ou sur ses flux de trésorerie futurs.

Au 31 décembre 2019, le Groupe a enregistré des provisions pour EUR 218 millions (EUR 206 millions au 31 décembre 2018) concernant, entre autres, des actions en justice en cours contre le Groupe et des informations ont été fournies dans la Note 33 au sujet de ces provisions, tout comme la publication des passifs éventuels dans la Note 42 relative aux enquêtes réglementaires en cours ou aux plaintes en justice lorsque la direction pense avoir des arguments de défense fondés contre les plaintes engagées.

Comme indiqué dans les Notes 33 et 42, le Groupe est impliqué dans plusieurs dossiers de responsabilité liée à la commercialisation du produit Distilbène. En 2015, une provision a été comptabilisée pour EUR 50 millions représentant les flux de trésorerie futurs attendus au-delà de la couverture d'assurance et est considérée comme une estimation significative. Cette provision s'élevait à EUR 99 millions au 31 décembre 2018 et a été augmentée à EUR 112 millions au 31 décembre 2019.

Nos procédures d'audit relatives au point clé de l'audit

Nous avons discuté des actions légales et réglementaires en cours ou en instance avec l'Avocat Général du Groupe afin de mettre à jour notre compréhension du statut de chaque cas.

Nous avons établi notre propre évaluation de l'issue probable des actions en cours et avons effectué des contrôles de substance sur le montant provisionné (par exemple Distilbène) en évaluant les hypothèses utilisées pour mesurer la provision par discussion

et par référence aux décisions judiciaires (similaires), à la documentation disponible telle que la correspondance avec les conseils juridiques externes et en obtenant des confirmations indépendantes des conseils juridiques externes.

Nous avons examiné l'exhaustivité des éléments juridiques et réglementaires en interrogeant le l'Avocat Général du Groupe et en lisant les procès-verbaux des réunions du comité exécutif et du conseil d'administration, et n'avons identifié aucune autre question juridique qui ne nous ait pas déjà été communiquée.

Nous avons évalué les hypothèses relatives à l'évaluation de la provision liée au produit Distilbène d'un montant de EUR 112 millions (EUR 99 millions au 31 décembre 2018) en nous référant aux décisions de justice dans les cas clôturés liés au Distilbène. Nous avons discuté avec la direction d'UCB et évalué les hypothèses utilisées.

Nos tests n'ont révélé aucune anomalie significative dans les provisions comptabilisées. Nous avons constaté que dans le cadre de l'établissement des états financiers du Groupe, les estimations faites par la direction et les provisions comptabilisées sont raisonnables et les informations fournies relatives aux questions juridiques et réglementaires, provisions et passifs éventuels dans les Notes 33 et 42 sont conformes aux IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne.

5.1.4 Responsabilités du conseil d'administration relatives à l'établissement des comptes consolidés

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe au conseil d'administration d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si le conseil d'administration a l'intention de mettre le Groupe en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

5.1.5 Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la Société ni quant à l'efficacité ou l'efficacités avec laquelle le conseil d'administration a mené ou mènera les affaires de la Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et nous mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe ;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le conseil d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier ;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par le conseil d'administration du principe comptable de continuité

d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs du rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le Groupe à cesser son exploitation ;

- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si ces derniers reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle ;
- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du Groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la

supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du Groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons au comité d'audit notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation n'en interdit la publication.

5.2 Autres obligations légales et réglementaires

5.2.1 Responsabilités du conseil d'administration

Le conseil d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés, du rapport sur l'information non-financière et des autres informations contenues dans le rapport annuel.

5.2.2 Responsabilités du commissaire

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés, le rapport sur l'information non-financière et les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

5.2.3 Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés

À l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice, et a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des sociétés et associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non-financière requise par l'article 3:32, §2 du Code des sociétés et associations a été reprise dans le rapport de gestion sur les comptes consolidés. Pour l'établissement de cette information non-financière la Société s'est basée sur les normes GRI (Global Reporting Initiative). Conformément à l'article 3:80, §1, 5° du Code sociétés et associations, nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non-financière est établie conformément aux normes GRI.

5.2.4 Mentions relatives à l'indépendance

- Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe des comptes consolidés.

5.2.5 Autres mentions

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Sint-Stevens-Woluwe, le 19 février 2020

Le commissaire
PwC Reviseurs d'Entreprises SRL
Représenté par

Romain Seffer
Réviseur d'Entreprises

6 États financiers statutaires abrégés d'UCB SA

6.1 Introduction

Conformément au Code belge des Sociétés, il a été décidé de présenter une version abrégée des états financiers statutaires d'UCB SA.

Les états financiers statutaires d'UCB SA sont préparés conformément aux normes comptables belges (BGAAP). Pour 2018, les capitaux propres sont présentés après affectation finale du résultat.

Il convient de noter que seuls les états financiers consolidés tels que repris ci-dessus présentent une image fidèle de la situation financière et des résultats du Groupe UCB.

Le commissaire aux comptes a émis une attestation sans réserve et certifie que les états financiers non consolidés d'UCB SA pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2019

présentent une image fidèle de la situation financière et des résultats d'UCB SA conformément aux dispositions légales et réglementaires.

En application de la législation, ces états financiers statutaires distincts, accompagnés du rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale des Actionnaires, ainsi que du rapport des auditeurs, seront déposés auprès de la Banque Nationale de Belgique dans les délais légaux.

Ces documents sont disponibles sur notre site internet www.ucb.com ou sur simple demande adressée à :

UCB SA

Corporate Communication
Allée de la Recherche 60
B-1070 Brussels (Belgium)

6.2 Bilan

€ millions	2019	2018
Actifs		
Frais d'établissement	9	11
Immobilisations incorporelles	1	0
Immobilisations corporelles	27	18
Actifs financiers	4 438	4 128
Actifs immobilisés	4 475	4 157
Créances échues à plus d'un an	894	1 596
Créances échues dans l'année	1 248	883
Investissements à court terme	98	113
Trésorerie disponible	21	122
Comptes de régularisation	132	177
Actifs courants	2 393	2 890
Total de l'actif	6 867	7 047
Passifs		
Capital	584	584
Prime d'émission	1 999	1 999
Réserves	2 515	2 754
Bénéfices reportés	242	–
Capitaux propres	5 340	5 337
Provisions	41	38
Provisions et impôts différés	41	38
Dettes échues à plus d'un an	894	1 261
Dettes échues dans l'année	551	372
Comptes de régularisation	41	39
Passifs courants	1 486	1 672
Total du passif	6 867	7 047

6.3 Compte de résultat

€ millions	2019	2018
Produits d'exploitation	70	74
Charges d'exploitation	-119	-128
Résultat d'exploitation	-49	-55
Produits financiers	379	258
Charges financières	-87	-181
Résultat financier	292	77
Résultat avant impôts	242	22
Impôts sur le résultat	0	0
Résultat de l'exercice à affecter	242	22

À la suite de l'Arrêté royal du 18 décembre 2015 portant sur l'application de la directive du 26 juin 2013 sur les états financiers annuels et consolidés et sur des rapports connexes concernant certains types d'entreprises, qui a modifié l'arrêté

royal du 30 janvier 2001 mettant à exécution les Code des Sociétés, les résultats exceptionnels sont désormais présentés dans le résultat d'exploitation ou dans le résultat financier en fonction de la nature des montants.

6.4 Compte d'affectation

€ millions	2019	2018
Bénéfices de l'exercice à affecter	242	22
Bénéfices de l'exercice précédent reportés	0	0
Bénéfices à affecter	242	22
À la réserve légale	0	0
Aux autres réserves	0	0
Prélèvement sur le capital et les réserves	0	213
Sur la prime d'émission d'actions et de capital	0	0
Sur les réserves	0	213
Affectation au capital et réserves	0	0
Bénéfices à reporter	3	0
Résultat à reporter	3	0
Dividendes	-239	-233
Bénéfices à distribuer	-239	-233
Si l'affectation du bénéfice est approuvée, le dividende brut par action sera fixé à :	€ 1,24	€ 1,21
Si l'affectation du bénéfice est approuvée et les réglementations fiscales appliquées, le dividende net par action sera fixé à :	€ 0,868	€ 0,847

En 2018, les activités d'UCB SA ont généré un résultat net de € 242 millions après impôts. Le montant disponible pour la distribution s'élève à € 242 millions.

Le capital émis d'UCBSA est représenté par 194 505 658 actions sans valeur nominale au 31 décembre 2019.

En date du 31 décembre 2019, UCBSA détient 1749680 actions propres dans le but d'honorer l'exercice d'options sur actions et à l'octroi d'actions au Conseil d'Administration et à certaines catégories du personnel.

Le Conseil d'Administration propose de verser un dividende brut de € 1,24 par action. Si ce dividende est approuvé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 30 avril 2020, le dividende net de € 0,868 par action sera payable le 6 mai 2020 en échange du coupon n° 23. Les actions détenues par UCB SA ne donnent droit à aucun dividende.

Au 31 décembre 2019, 192 755 978 actions UCB donnent droit à un dividende, représentant un montant total à distribuer de € 239 millions. Ce montant peut fluctuer en fonction du nombre d'actions UCB détenues par UCB SA en date de l'approbation du dividende. Lors de l'Assemblée Générale, le Conseil

d'Administration communiquera le nombre total d'actions UCB donnant droit à un dividende et soumettra le montant total à distribuer pour approbation. Les comptes annuels 2019 seront en conséquence mis à jour.

6.5 Résumé des principales méthodes comptables

Le Conseil d'Administration a pris les décisions suivantes conformément à l'Article 28 de l'Arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des Sociétés.

6.5.1 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles acquises de tiers sont reprises à l'actif du bilan à leur prix d'acquisition ; les immobilisations produites par la Société elle-même sont valorisées à leur prix de revient. Le prix d'acquisition ou le coût de revient a été amorti sur une base linéaire, selon la règle « prorata temporis ». Les taux d'amortissement sont les suivants :

• Bâtiments administratifs	3%
• Bâtiments industriels	5%
• Matériel et outillage	15%
• Mobilier et matériel de bureau	15%
• Matériel roulant	20%
• Matériel informatique et bureautique	33,3%
• Matériel prototype	33,3%

6.5.2 Actifs financiers

Les participations d'UCB mises en équivalence sont évaluées conformément à la proportion détenue dans les capitaux propres des sociétés concernées.

Les titres de participation ne provenant pas des sociétés UCB sont évalués à leur coût. Une perte de valeur est enregistrée lorsque l'évaluation fait apparaître une dépréciation durable.

6.5.3 Créances et dettes

Les créances et les dettes sont inscrites au bilan à leur valeur nominale. Les créances font l'objet de réductions de valeur si leur remboursement est, à l'échéance, totalement ou partiellement incertain ou compromis.

6.5.4 Avoirs et engagements en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont comptabilisées aux taux de change en vigueur à la date des transactions.

Les éléments d'actifs et de passifs non monétaires (immobilisations incorporelles et corporelles, stocks, participations), libellés en devises étrangères, sont convertis au taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires, libellés en devises étrangères, sont convertis au cours de la date du bilan. Les différences de change réalisées et non réalisées sur les transactions en devises étrangères sont portées au compte de résultat.

6.5.5 Provisions environnementales

Tous les risques supportés par la Société ont fait l'objet de provisions revues chaque année, conformément aux règles de la prudence, de la bonne foi et de la sincérité. Les provisions sont comptabilisées à leur valeur normale.

6.5.6 Devises étrangères

Les dérivés sont comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net, sauf si le dérivé n'a pas d'exposition compensatoire dans les états financiers individuels. Dans ce cas, le dérivé ne sera présenté que comme engagement hors bilan, et n'affectera pas le bilan et / ou les comptes de résultat. Le montant présenté comme engagement hors bilan sera conforme à la méthodologie IFRS. De plus, la partie efficace dans les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés qui sont désignés et qualifiés de couvertures de flux de trésorerie est classée sur la même ligne dans le compte de résultat ou dans le bilan en tant qu'élément couvert une fois que l'élément couvert affecte les profits ou les pertes ou les résultats dans la comptabilisation d'un actif ou d'un passif non financier.

6.5.7 Répartition de la juste valeur des prêts acquis

Les prêts acquis sont comptabilisés dans le bilan à leur valeur nominale. Toute différence entre la valeur nominale et la valeur d'acquisition est comptabilisée dans un compte de régularisation et englobée dans le compte de résultats suivant le prorata temporis sur une base linéaire pendant la durée restante des prêts.



Alison, atteinte de polyarthrite rhumatoïde

6

Données et rapports

Données sur les collaborateurs

Piliers de valeur pour le patient

	2019
Solutions apportant de la Valeur pour le Patient	6 890
PV Early Solutions	628
PV Development Solutions	926
PV Immunology Solutions	1 058
PV Neurology Solutions	2 066
PV Supply and Technology Solutions	2 212
Fonctions de soutien à la valeur pour le patient	700
PV Corporate Development and Finance	362
PV Legal and Risk	141
PV Talent and Company Reputation	197
CEO Office	16
Total	7 606

Contrats à durée indéterminée ou déterminée selon le genre

	2018			2019		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Contrat à durée déterminée	344	323	667	243	203	446
Contrat à durée indéterminée	3 353	3 475	6 828	3 568	3 592	7 160
Total	3 697	3 798	7 495	3 811	3 795	7 606

Contrats à durée indéterminée ou déterminée selon la région

	2018				2019			
	Europe	Marchés internationaux	États-Unis	Total	Europe	Marchés internationaux	États-Unis	Total
Contrat à durée déterminée	131	528	8	667	101	345	–	446
Contrat à durée indéterminée	4 245	1 273	1 310	6 828	4 482	1 275	1 403	7 160
Total	4 376	1 801	1 318	7 495	4 583	1 620	1 403	7 606

Contrats à temps partiels ou à temps plein selon le genre

	2018			2019		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Contrat à temps partiel	418	104	522	402	95	497
Contrat à temps plein	3 279	3 694	6 973	3 409	3 700	7 109
Total	3 697	3 798	7 495	3 811	3 795	7 606

Collaborateurs selon la région et le genre

	2018			2019		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Europe	2 129	2 247	4 376	2 268	2 315	4 583
Belgique	992	1 197	2 189	1 059	1 259	2 318
Allemagne	260	178	438	267	175	442
Royaume-Uni	326	316	642	378	336	714
Suisse	191	323	514	189	320	509
Reste de l'Europe	360	233	593	375	225	600
Marchés internationaux	854	947	1 801	745	875	1 620
Chine	370	277	647	264	183	447
Japon	96	315	411	104	365	469
Reste des marchés internationaux	388	355	743	377	327	704
États-Unis	714	604	1 318	798	605	1 403
Total	3 697	3 798	7 495	3 811	3 795	7 606

Collaborateurs selon le sous-groupe et l'âge, femmes

	2018				2019			
	≤ 29 ans	30 – 49 ans	≥ 50 ans	Total	≤ 29 ans	30 – 49 ans	≥ 50 ans	Total
Administration / Support	58	294	169	521	54	278	177	509
Personnel de direction	–	12	31	43	–	14	35	49
Managers / Professionnels	142	1 567	479	2 188	160	1 643	563	2 366
Service de vente	91	594	178	863	54	556	194	804
Personnel technique	23	46	13	82	23	47	13	83
Total	314	2 513	870	3 697	291	2 538	982	3 811

Collaborateurs selon le sous-groupe et l'âge, hommes

	2018				2019			
	≤ 29 ans	30 – 49 ans	≥ 50 ans	Total	≤ 29 ans	30 – 49 ans	≥ 50 ans	Total
Administration / Support	39	169	105	313	42	158	106	306
Personnel de direction	–	38	66	104	–	38	63	101
Managers / Professionnels	81	1 427	628	2 136	91	1 445	675	2 211
Service de vente	70	598	224	892	52	538	234	824
Personnel technique	34	244	75	353	31	244	78	353
Total	244	2 476	1 098	3 798	216	2 423	1 156	3 795

Nouveaux collaborateurs selon la région

	2018	2019
Europe	466	569
Belgique	211	279
Allemagne	37	44
Royaume-Uni	100	130
Suisse	57	55
Reste de l'Europe	62	61
Marchés internationaux	303	261
Chine	130	75
Japon	43	106
Reste des marchés internationaux	130	80
États-Unis	336	239
Total	1 105	1 069

Nouveaux collaborateurs selon la région et la tranche d'âge, femmes

	2018				2019			
	≤ 29 ans	30 – 49 ans	≥ 50 ans	Total	≤ 29 ans	30 – 49 ans	≥ 50 ans	Total
Europe	63	145	19	228	70	198	35	303
Belgique	29	59	5	93	36	86	16	138
Allemagne	3	10	3	16	2	21	2	25
Royaume-Uni	12	42	3	57	21	44	7	72
Suisse	10	8	1	19	6	15	2	23
Reste de l'Europe	9	26	7	43	5	32	8	45
Marchés internationaux	45	113	5	163	25	93	9	127
Chine	31	47	–	78	9	38	–	47
Japon	–	8	2	10	5	12	5	22
Reste des marchés internationaux	14	58	3	75	11	43	4	58
États-Unis	24	116	37	177	9	102	35	146
Total	132	374	61	567	104	393	79	576

Nouveaux collaborateurs selon la région et la tranche d'âge, hommes

	2018				2019			
	≤ 29 ans	30 – 49 ans	≥ 50 ans	Total	≤ 29 ans	30 – 49 ans	≥ 50 ans	Total
Europe	56	150	33	239	62	179	25	266
Belgique	29	76	13	118	36	96	9	141
Allemagne	4	13	4	21	4	13	2	19
Royaume-Uni	9	25	9	43	13	37	8	58
Suisse	12	23	3	38	9	20	3	32
Reste de l'Europe	2	13	4	19	–	13	3	16
Marchés internationaux	19	106	15	140	17	105	12	134
Chine	14	36	2	52	10	18	–	28
Japon	1	25	7	33	4	70	10	84
Reste des marchés internationaux	4	45	6	55	3	17	2	22
États-Unis	29	104	26	159	8	62	23	93
Total	104	360	74	538	87	346	60	493

Départs selon la région

	2018	2019
Europe	458	350
Belgique	99	147
Allemagne	211	46
Royaume-Uni	61	59
Suisse	24	46
Reste de l'Europe	63	52
Marchés internationaux	431	440
Chine	226	273
Japon	45	47
Reste des marchés internationaux	160	120
États-Unis	135	154
Total	1 024	944

Départs selon la région et la tranche d'âge, femmes

	2018				2019			
	≤ 29 ans	30 – 49 ans	≥ 50 ans	Total	≤ 29 ans	30 – 49 ans	≥ 50 ans	Total
Europe	28	130	90	248	20	98	41	159
Belgique	6	24	9	39	7	41	17	65
Allemagne	8	60	61	129	2	14	9	25
Royaume-Uni	8	18	8	34	3	17	4	24
Suisse	6	4	–	10	7	6	3	16
Reste de l'Europe	–	24	12	36	1	20	8	29
Marchés internationaux	26	172	11	209	42	182	14	238
Chine	19	92	1	112	37	114	2	153
Japon	1	10	4	15	2	10	2	14
Reste des marchés internationaux	6	70	6	82	3	58	10	71
États-Unis	3	67	14	84	4	36	21	61
Total	57	369	115	541	66	316	76	458

Départs selon la région et la tranche d'âge, hommes

	2018				2019			
	≤ 29 ans	30 – 49 ans	≥ 50 ans	Total	≤ 29 ans	30 – 49 ans	≥ 50 ans	Total
Europe	14	111	85	210	14	108	69	191
Belgique	5	34	21	60	6	40	36	82
Allemagne	4	32	46	82	1	10	10	21
Royaume-Uni	3	14	10	27	3	25	7	35
Suisse	2	10	2	14	3	22	5	30
Reste de l'Europe	–	21	6	27	1	11	11	23
Marchés internationaux	38	157	27	222	24	154	24	202
Chine	28	85	1	114	21	97	2	120
Japon	1	16	13	30	–	20	13	33
Reste des marchés internationaux	9	56	13	78	3	37	9	49
États-Unis	–	30	21	51	5	51	37	93
Total	52	298	133	483	43	313	130	486

Heures de formation selon le genre

	2018	2019
Nombre d'heures femmes / hommes		
Personnel administratif / de support	16/32	20/31
Personnel de direction	15/7	16/7
Managers / Professionnels	17/17	20/20
Service de vente	22/22	17/15
Personnel technique	58/55	49/48
Nombre d'heures de formation moyen	20,79	20,92
Total des heures	159 045	169 753

Taux de conformité aux formations obligatoires

	Code de déontologie ¹	Signalement des événements indésirables	Protection de données chez UCB	Sensibilisation aux maliciels	Sensibilisation au phishing	Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence
Collaborateurs concernés	Tous les collaborateurs	Tous les collaborateurs	Tous les collaborateurs	Tous les collaborateurs	Tous les collaborateurs	Certains collaborateurs
Fréquence	Chaque année	Tous les 2 ans	Tous les 2 ans	Tous les 2 ans	Tous les 2 ans	Tous les 2 ans
Taux de conformité 2019	96 %	95 %	92 %	96 %	96 %	97 %
Taux de conformité 2018	85 %	92 %	89 %	90 %	91 %	91 %

¹ L'équipe « Éthique et conformité » collabore avec l'équipe « Talents et réputation de l'entreprise » pour promouvoir l'achèvement de cette formation dans les délais impartis ; des améliorations significatives ont été constatées depuis l'année dernière. Ces efforts se poursuivront en 2020 et les responsables hiérarchiques s'engageront à veiller à ce que les membres de leur équipe suivent la formation dans les délais impartis.

Normes GRI

Normes universelles

Profil de l'organisation

Divuligation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
102-1 Nom de l'organisation	●	Champ d'application du rapport	
102-2 Activités, marques, produits et services	●	Lettre aux parties prenantes Nos activités	3 
102-3 Localisation du siège de l'organisation	●	Nous sommes UCB	
102-4 Localisation des sites opérationnels	● β	Nous sommes UCB	
102-5 Mode de propriété et forme juridique	●	Champ d'application du rapport Actionnaires et structure de l'actionariat	
102-6 Marchés desservis	● β	Nous sommes UCB	
102-7 Taille de l'organisation			
Nombre total d'employés	● β	Nos collaborateurs	
Nombre total de sites opérationnels	● β	Nous sommes UCB	
Chiffre d'affaires net (pour les organisations du secteur privé) ou recettes nettes (pour les organisations du secteur public)	● β	Lettre aux parties prenantes Notre performance Résultats financiers	8 
Capital total, en séparant les dettes et les capitaux propres (pour les organisations du secteur privé)	● β	Résultats financiers	
Quantité de produits et de services offerts	●	Lettre aux parties prenantes Notre Stratégie de Valeur pour le Patient Nous sommes UCB	
102-8 Informations sur les employés et autres collaborateurs			
Nombre total d'employés selon le contrat de travail (à durée indéterminée ou déterminée) et genre	● β	Données sur les collaborateurs	
Nombre total d'employés selon le contrat de travail (à durée indéterminée ou déterminée) et la région	● β	Données sur les collaborateurs	
Nombre total d'employés selon le type de contrat de travail (à temps partiels ou à temps plein) et le genre	● β	Données sur les collaborateurs	
Une partie importante des activités de l'organisation est-elle exécutée par des travailleurs qui ne sont pas des collaborateurs ? Le cas échéant, une description de la nature et de l'ampleur des activités exécutées par les travailleurs qui ne sont pas des collaborateurs.	● β	Données sur les collaborateurs	8 
Toute variation importante des chiffres repris dans la section 102-8-a, 102-8-b, ou 102-8-c (comme des variations saisonnières dans les industries du tourisme et de l'agriculture).	●	Aucune variation importante	
Une explication sur la collecte des données, y compris toutes les hypothèses	● β	Nos collaborateurs, déterminés à créer de la valeur pour les patients	
102-9 Chaîne d'approvisionnement	●	Fabrication et approvisionnement : connecter la science en matière de développement à l'expérience du patient	3  9  12  17 

Divulgation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
102-10	●	Fabrication et approvisionnement : <u>connecter la science en matière du développement à l'expérience du patient</u>	
102-11	●	<u>Gestion des risques</u>	
102-12	●	<u>Relations avec les associations professionnelles</u> <u>Mise en place de partenariats pour réaliser notre ambition pour les patients</u> <u>Collaborer avec les communautés locales</u>	 
102-13	●	<u>Relations avec les associations professionnelles</u>	 

Stratégie

Divulgation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
102-14	●	<u>Lettre aux parties prenantes</u>	
102-15	●	<u>Gestion des risques</u>	

Éthique et intégrité

Divulgation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
102-16	● β	<u>Notre ambition pour les patients</u> <u>Conduite des affaires</u>	
102-17	●	<u>Promouvoir et adopter des comportements éthiques à travers toute l'organisation</u>	

Gouvernance

Divulcation		Assurance externe	Section du rapport	ODD
102-18	Structure de gouvernance	● β	Notre gouvernance	
102-20	Responsabilité des dirigeants dans le domaine économique, social et environnemental	●	<u>Un modèle organisationnel renforcé</u> <u>Conseil d'Administration et Comités du Conseil</u>	16 
102-21	Dialogue avec les parties prenantes dans le domaine économique, social et environnemental	●	<u>Notre évaluation des aspects matériels pour l'année 2019</u>	16 
102-22	Composition de l'instance supérieure de gouvernance et de ses comités	●	<u>Conseil d'Administration et Comités du Conseil</u>	5 
102-23	Présidence de l'instance supérieure de gouvernance	●	<u>Conseil d'Administration et Comités du Conseil</u>	16 
102-24	Sélection et nomination de l'instance supérieure de gouvernance	◐	<u>Conseil d'Administration et Comités du Conseil</u>	16 
102-26	Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans la définition des objectifs, des valeurs et de la stratégie	◐	<u>Comité Exécutif</u>	
102-30	Efficacité des procédures de gestion des risques	●	<u>Gestion des risques</u>	
102-32	Rôle de l'instance supérieure de gouvernance pour le rapport sur le développement durable	●	<u>Un modèle organisationnel renforcé</u>	
102-40	Liste des groupes de parties prenantes	●	<u>Notre évaluation des aspects matériels pour l'année 2019</u> <u>Relations avec les associations professionnelles</u>	
102-41	Conventions collectives	◐	Les conventions collectives sont spécifiques à chaque pays	

Implication des parties prenantes

Divulcation		Assurance externe	Section du rapport	ODD
102-42	Identification et choix des parties prenantes	●	<u>Notre évaluation des aspects matériels pour l'année 2019</u>	
102-43	Approche pour impliquer les parties prenantes	●	<u>Notre évaluation des aspects matériels pour l'année 2019</u>	
102-44	Principaux sujets et préoccupations soulevés	●	<u>Notre évaluation des aspects matériels pour l'année 2019</u>	

Principes du rapport

Divulgation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
102-45 Entités incluses dans les états financiers consolidés	●	Résultats financiers	
102-46 Définition du contenu et des sujets importants du rapport	●	À propos de ce rapport Notre évaluation des aspects matériels pour l'année 2019	
102-47 Liste des sujets importants	●	Nos engagements envers les parties prenantes Notre évaluation des aspects matériels pour l'année 2019	
102-48 Reformulation d'informations	●	Les progrès réalisés par rapport à nos objectifs verts	
102-49 Changements dans le rapport	●	Relations et partenariats avec nos parties prenantes Données & rapports	
102-50 Période de rapport	●	β Notre performance	
102-51 Date du dernier rapport	●	β Notre performance	
102-52 Cycle de rapport	●	β Notre performance	
102-53 Personne à contacter pour toute question sur le rapport	●	β Contacts	
102-54 Questions sur le rapport en fonction des normes GRI	●	β À propos de ce rapport Notre évaluation des aspects matériels pour l'année 2019	
102-55 Index du contenu des normes GRI	●	β Normes GRI	
102-56 Assurance externe	●	β Rapport de l'auditeur indépendant	

Normes selon le domaine

Économie

Performance économique

Divulgation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 201 : Performance économique en 2019			
201-1 Valeur économique directe créée et distribuée	●	β Résultats financiers	
201-3 Régimes de retraite à prestations définies et autres plans de retraite	●	β Résultats financiers	

Présence sur le marché

Divulgation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 202 : Présence sur le marché en 2019			
202-2 Proportion de cadres dirigeants embauchés localement	●	Vers une organisation inclusive et diverse	 

Lutte contre la corruption

Divulagation	Assurance externe	Section du rapport	ODD	
Les avancées dans la réduction des risques potentiels liés à l'aspect matériel crucial « Informations personnelles et confidentielles, Étiquette professionnelle et Lutte contre la corruption et le trafic d'influence » sont gérées par le Service de l'éthique et de la conformité, intégré au pilier Fonctions de valeur pour le patient.				
GRI 205 : Lutte contre la corruption en 2019				
205-1	●	<u>Lutte contre la corruption et le trafic d'influence (ABAC)</u>	16 	
205-2	●	<u>Conduite des affaires</u> <u>Lutte contre la corruption et le trafic d'influence (ABAC)</u> <u>Données sur les collaborateurs</u>		
		Nombre total et pourcentage des membres de l'instance de gouvernance qui ont reçu et pris connaissance des politiques et procédures de l'organisation en matière de lutte contre la corruption, selon la région.		Pas de divulgation
		Nombre total et pourcentage des collaborateurs qui ont reçu et pris connaissance des politiques et procédures de l'organisation en matière de lutte contre la corruption, selon la catégorie professionnelle et la région.		Pas de divulgation
		Nombre total et pourcentage des partenaires qui ont reçu et pris connaissance des politiques et procédures de l'organisation en matière de lutte contre la corruption, selon le type de partenaire et la région. Les politiques et procédures de l'organisation en matière de lutte contre la corruption ont-elles été communiquées à d'autres personnes ou organisations ?		Pas de divulgation
		Nombre total et pourcentage des membres de l'instance de gouvernance qui ont suivi une formation sur la lutte contre la corruption, selon la région		Pas de divulgation
	●	β <u>Lutte contre la corruption et le trafic d'influence (ABAC)</u> <u>Données sur les collaborateurs</u>		
205-3	●	<u>Lutte contre la corruption et le trafic d'influence (ABAC)</u>	16 	

Environnement

Énergie

Divulcation		Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 302 : Énergie en 2019				
103-1	Explication de l'aspect matériel et de son périmètre	●	Réduire notre empreinte écologique	
103-2	L'approche de gestion et ses composants	●	Réduire notre empreinte écologique	
103-3	Évaluation de l'approche de gestion	●	Réduire notre empreinte écologique	
302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	●	β Réduire notre empreinte écologique	 
302-4	Réduction de la consommation énergétique	●	Réduire notre empreinte écologique	    

Eau

Divulcation		Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 303 : Eau et effluents en 2019				
103-1	Explication de l'aspect matériel et de son périmètre	●	Réduire notre empreinte écologique	
103-2	L'approche de gestion et ses composants	●	Réduire notre empreinte écologique	
103-3	Évaluation de l'approche de gestion	●	Réduire notre empreinte écologique	
303-1	Volume d'eau prélevé par source	●	β Réduction de la consommation d'eau de 20 % d'ici 2030 Données environnementales	 

Émissions

Divuligation		Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 305 : Émissions en 2019				
103-1	Explication de l'aspect matériel et de son périmètre	●	<u>Réduire notre empreinte écologique</u>	
103-2	L'approche de gestion et ses composants	●	<u>Réduire notre empreinte écologique</u>	
103-3	Évaluation de l'approche de gestion	●	<u>Réduire notre empreinte écologique</u>	
				
				
305-1	Émissions directes de gaz à effet de serre (Périmètre 1)	●	β <u>Réduire notre empreinte écologique</u>	
				
				
				
305-2	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Périmètre 2)	●	β <u>Réduire notre empreinte écologique</u>	
				
				
				
305-3	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Périmètre 3)	◐	<u>Réduire notre empreinte écologique</u>	
				

Effluents et déchets

Divuligation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 306 : Effluents et déchets en 2019			
103-1	Explication de l'aspect matériel et de son périmètre	●	Réduire notre empreinte écologique
103-2	L'approche de gestion et ses composants	●	Réduire notre empreinte écologique
103-3	Évaluation de l'approche de gestion	●	Réduire notre empreinte écologique
			
306-2	Déchets selon type et le mode de traitement	● β	Réduire notre empreinte écologique
			
			
			
			
306-3	Déversements importants	● β	Réduire notre empreinte écologique
			
			
			
306-4	Transport des déchets dangereux	● β	Réduire notre empreinte écologique
			
			

Société

Emploi

Divuligation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
Les avancées dans la réduction des risques potentiels liés à l'aspect matériel crucial « Gestion des collaborateurs et Développement des collaborateurs » sont gérées par le Service Talent et réputation de la société, intégré au pilier Fonctions de valeur pour le patient.			
GRI 401 : Emploi en 2019			
401-1	Nouveaux collaborateurs embauchés et taux de rotation du personnel.	● β	Notre procédure de recrutement Données sur les collaborateurs
			
			

Santé et sécurité au travail

Divulagation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
Les avancées dans la réduction des risques potentiels liés à l'aspect matériel crucial « Gestion des collaborateurs et Développement des collaborateurs » sont gérées par le Service Talent et réputation de la société, intégré au pilier Fonctions de valeur pour le patient.			
GRI 403 : Santé et sécurité au travail en 2019			
403-2	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre de décès liés au travail	●	<p>Offrir un soutien en matière de <u>santé et de bien-être et promouvoir des comportements sûrs</u></p> <p>3 </p> <p>8 </p>
403-3	Collaborateurs exposés directement et fréquemment à des maladies liées à leur activité	●	<p>Offrir un soutien en matière de <u>santé et de bien-être et promouvoir des comportements sûrs</u></p> <p>3 </p> <p>8 </p>

Formation et éducation

Divulagation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
Les avancées dans la réduction des risques potentiels liés à l'aspect matériel crucial « Gestion des employés et Développement des employés » sont gérées par le Service Talent et réputation de la société, intégré au pilier Fonctions de valeur pour le patient.			
GRI 404 : Formation et éducation en 2019			
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employé	● β	<p>4 </p> <p>5 </p> <p>8 </p> <p>Notre processus de formation et de <u>développement personnalisé</u></p>
404-3	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière	●	<p>5 </p> <p>8 </p> <p>Notre processus de formation et de <u>développement personnalisé</u></p>

Diversité et égalité des chances

Divulagation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
Les avancées dans la réduction des risques potentiels liés à l'aspect matériel crucial « Gestion des employés et Développement des employés » sont gérées par le Service Talent et réputation de la société, intégré au pilier Fonctions de valeur pour le patient.			
GRI 405 : Diversité et égalité des chances en 2019			
405-1	Diversité au sein des organes de gouvernance et des employés	● β	<p>5 </p> <p>8 </p> <p>10 </p> <p>Vers une organisation inclusive et <u>diverse</u> Notre <u>gouvernance</u> Données sur les collaborateurs</p>

Non-discrimination

Divulgation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
Les avancées dans la réduction des risques potentiels liés à l'aspect matériel crucial « Informations personnelles et confidentielles, Étiquette professionnelle et Lutte contre la corruption et le trafic d'influence » sont gérées par le Service de l'éthique et de la conformité, intégré au pilier Fonctions de valeur pour le patient.			
GRI 406 : Non-discrimination en 2019			
			
406-1	Cas de discrimination et actions correctives mises en place ●	<u>Diversité et inclusion</u>	  

Travail des enfants

Divulgation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 408 : Travail des enfants en 2019			
408-1	Sites et fournisseurs présentant un risque substantiel d'incidents liés au travail des enfants ◐	<u>Droits de l'homme</u>	

Droits de l'homme

Divulgation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 412 : Droits de l'homme en 2019			
412-2	Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme ◐	<u>Conduite des affaires</u> <u>Données sur les collaborateurs</u>	
	Nombre total d'heures consacrées, durant cet exercice, à la formation des employés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité	Pas de divulgation	
	Pourcentage des employés ayant suivi, durant cet exercice, la formation sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité ● β	<u>Conduite des affaires</u> <u>Données sur les collaborateurs</u>	

Communautés locales

Divuligation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
Les avancées dans la réduction des risques potentiels liés à l'aspect matériel crucial « Accès aux soins de santé et aux médicaments, Tarification, et Sensibilisation et éducation » sont gérées par le Service Pratiques de commercialisation et d'accès, intégré dans le pilier Pratiques de valeur pour le patient.			
GRI 413 : Communautés locales en 2019			
413-1	●	<u>Collaborer avec les communautés locales</u>	
			
			
			
			
			

Santé et sécurité des consommateurs

Divuligation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs en 2019			
416-1	●	<u>Sécurité des patients et sécurité d'emploi des médicaments</u>	
416-2	●	<u>Responsabilité produits</u>	
			

Commercialisation et étiquetage

Divuligation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 417 : Commercialisation et étiquetage en 2019			
417-1	◐	<u>Sécurité des patients et sécurité d'emploi des médicaments</u>	

Vie privée

Divuligation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
Les avancées dans la réduction des risques potentiels liés à l'aspect matériel crucial « Informations personnelles et confidentielles, Éthique professionnelle et Lutte contre la corruption et le trafic d'influence » sont gérées par le Service de l'éthique et de la conformité, intégré au pilier Fonctions de valeur pour le patient.			
GRI 418 : Vie privée en 2019			
418-1	●	<u>Gestion des risques</u>	

Engagement des collaborateurs

Divulgation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 501 : Engagement des collaborateurs en 2019			
501-1	●	<u>Commentaires et retours des collaborateurs</u>	
501-2	●	<u>Conduite des affaires</u> <u>Lutte contre la corruption et le trafic d'influence (ABAC)</u>	 

Innovation

Divulgation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 601 : Innovation en 2019			
103-1	●	<u>Recherche et développement</u>	
103-2	●	<u>Recherche et développement</u>	
103-3	●	<u>Recherche et développement</u>	
601-1	●	<u>Notre performance</u>	
601-2	●	<u>Notre performance</u> <u>Recherche et développement</u>	 
601-3	●	<u>Notre performance</u>	 

Accès aux soins

Divulgation	Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 701 : Accès aux médicaments en 2019			
103-1	●	<u>Accès des patients</u>	
103-2	●	<u>Accès des patients</u>	
103-3	●	<u>Accès des patients</u>	
701-1	●	<u>Accès des patients</u>	

Santé et bien-être

Divulcation		Assurance externe	Section du rapport	ODD
GRI 801 : Santé et bien-être en 2019				
103-1	Explication de l'aspect matériel et de son périmètre	●	<u>Offrir un soutien en matière de santé et de bien-être et promouvoir des comportements sûrs</u>	
103-2	L'approche de gestion et ses composants	●	<u>Offrir un soutien en matière de santé et de bien-être et promouvoir des comportements sûrs</u>	
103-3	Évaluation de l'approche de gestion	●	<u>Offrir un soutien en matière de santé et de bien-être et promouvoir des comportements sûrs</u>	
801-1	Santé et bien-être	●	<u>Offrir un soutien en matière de santé et de bien-être et promouvoir des comportements sûrs</u>	 

Rapport de l'auditeur indépendant sur le Rapport annuel intégré de 2019 d'UCB

Ce rapport a été préparé conformément aux termes de l'engagement contracté à la date du 22 octobre 2018 pour une durée de trois ans, selon lequel nous avons été engagés pour émettre un rapport d'audit indépendant concernant certaines données (indiquées au moyen d'un petit bêta grec) du Rapport annuel intégré portant sur l'année qui prend fin au 31 décembre 2019 (le « Rapport »).

Responsabilité du Conseil d'administration

Le Conseil d'Administration du groupe UCB SA (« la Société ») est responsable de la préparation des indicateurs sélectionnés pour l'année 2019, indicateurs marqués d'une petite lettre grecque bêta (β) dans le Rapport d'UCB et de ses filiales, ainsi que la déclaration que le rapport est conforme aux exigences principales de la Global Reporting Initiative (GRI) G4 – (les « Informations afférentes »), aux critères divulgués dans le Rapport et aux recommandations de la GRI G4 (les « Critères »).

Cette responsabilité comprend la sélection et l'application des méthodes appropriées pour la préparation des informations afférentes, garantissant ainsi la fiabilité des informations sous-jacentes et pour l'utilisation des hypothèses et estimations des informations publiées sur la durabilité, raisonnables selon les circonstances. En outre, la responsabilité du Conseil d'Administration englobe la conception, la mise en œuvre et la gestion de systèmes et processus pertinents pour la préparation des Informations afférentes exemptes de fausses déclarations matérielles, frauduleuses ou involontaires.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une conclusion indépendante à propos des Informations afférentes, sur la base des procédures appliquées et des résultats obtenus. Notre rapport d'assurance a été effectué conformément aux termes de l'engagement contracté.

Nous avons conduit notre travail conformément aux normes internationales ISAE (International Standard on Assurance Engagements) 3000 (version révisée) « Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information ». Cette norme exige que nous nous conformions aux exigences éthiques et que nous planifions et

exécutions notre engagement pour obtenir une garantie limitée que les Informations afférentes ont été préparées, à tous égards importants, conformément aux critères émis par la Société.

L'objectif d'un engagement à garantie limitée est d'exécuter les procédures que nous considérons nécessaires pour nous fournir suffisamment de preuves étayant l'expression d'une conclusion négative à propos des Informations afférentes.

Les procédures appliquées dans un cadre d'audit indépendant limité varient en nature et en temps et sont moins étendues que celles déployées dans le cadre d'un audit approfondi. Le niveau de vérification obtenu pour un audit limité est par conséquent substantiellement inférieur à celui obtenu dans le cadre d'une mission d'audit plus approfondie.

Les procédures choisies dépendent de notre jugement professionnel, notamment l'évaluation des risques que la déclaration de la direction soit notablement inexacte. Dans le cadre de notre travail, nous exécutons les procédures suivantes :

- évaluation et vérification de la conception et du fonctionnement des systèmes et processus utilisés pour recueillir les données, les consolider et les valider, y compris les méthodes utilisées pour calculer et estimer les Informations afférentes portant sur l'année qui se termine au 31 décembre 2019, présentées dans le Rapport ;
- réalisation d'entretiens avec des responsables, et visites sur des sites ;
- inspection de documents internes et externes.

Nous avons évalué les Informations afférentes en les comparant avec les Critères. L'exactitude et la nature complète des Informations afférentes sont sujettes à des limitations inhérentes à leur nature et aux méthodes utilisées pour les déterminer, les calculer ou les estimer. Notre Rapport d'audit indépendant limité doit par conséquent être lu en lien avec les Critères.

Notre indépendance et notre contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux exigences d'indépendance et aux autres exigences éthiques du Code de déontologie des comptables professionnels publiées par l'International Ethics

Standards Board for Accountants, et qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de professionnalisme et de minutie, de confidentialité et de comportement professionnel.

Notre Société applique la norme internationale sur le contrôle qualité n°1 et maintient en conséquence un système étendu de contrôle qualité comprenant des politiques et procédures documentées concernant la conformité avec les exigences éthiques, les normes professionnelles et les exigences légales et réglementaires en vigueur.

Conclusion

Sur la base des procédures mises en place, lesquelles sont décrites dans ce Rapport d'audit indépendant limité, et des résultats obtenus, rien de ce qui a été porté à notre attention ne nous laisse penser que les indicateurs sélectionnés pour l'année 2019 (indiqués par une petite lettre grecque bêta (β) dans le Rapport 2019 sur la durabilité d'UCB) et les affirmations d'UCB selon lesquelles le rapport satisfait aux exigences GRI

G4 – Core ne sont pas présentés fidèlement, à tous égards importants, conformément aux critères.

Restriction d'utilisation et distribution de notre rapport

Notre rapport est uniquement destiné à l'usage de la Société en lien avec leur Rapport annuel intégré, pour toute la durée de l'exercice qui a pris fin au 31 décembre 2019, et il ne peut être utilisé à aucune autre fin. Nous n'acceptons ni n'assumons de responsabilité ou d'obligation de diligence envers toute autre partie à laquelle ce rapport pourrait être présenté ou qui pourrait en prendre possession.

Sint-Stevens-Woluwe, 19 février 2020

PwC Bedrijfsrevisoren
Représenté par

Marc Daelman
Auditeur agréé

Glossaire

Bénéfice de base par action

Résultat net attribuable aux actionnaires d'UCB, ajusté en raison de l'impact après impôts des éléments « non récurrents », des charges financières exceptionnelles, des impôts sur le résultat non récurrents, de la contribution après impôts des activités abandonnées et de l'amortissement net lié aux ventes, divisé par le nombre moyen pondéré d'actions non diluées.

Charges financières exceptionnelles

Gains et pertes découlant de la vente d'actifs financiers non courants (autres que les dérivés et les droits de remboursement relatifs aux régimes à prestations définies), et pertes de valeur comptabilisées sur ces actifs financiers sont considérés comme des charges financières exceptionnelles.

CP

Crises partielles, également appelées crises focales.

CPM

Le multiplicateur de performance d'entreprise constitue l'un des 2 multiplicateurs définissant le bonus de fin d'année. Il est basé sur la réalisation des objectifs de l'entreprise.

CTCPG

Crises tonico-cloniques primaires généralisées.

Dettes financières nettes

Emprunts, obligations et découverts bancaires courants et non courants dont on déduit les titres de créance, obligations, dépôt de liquidités soumises à restrictions à l'égard de contrats de leasings financiers, trésorerie et équivalents de trésorerie.

Dividende net

Le montant qu'un actionnaire d'UCB recevra après déduction principale de la retenue à la source belge, qui est actuellement de 30 %. Des taux réduits de retenue à la source peuvent s'appliquer à certaines catégories d'investisseurs.

EBIT / Résultats avant intérêts et impôts

Résultat opérationnel tel que mentionné dans les états financiers consolidés.

EBIT récurrent (REBIT)

Résultat opérationnel ajusté en matière de charges de dépréciation, de frais de restructuration, et d'autres résultats et frais.

EBITDA récurrent (REBITDA / Résultat net récurrent avant intérêts, impôts, dépréciation et frais d'amortissement)

Résultat opérationnel ajusté en matière de charges de dépréciation, de frais de restructuration, et d'autres résultats et frais exceptionnels.

EMA / Agence européenne des médicaments

Agence responsable de l'évaluation des nouveaux médicaments à usage humain et vétérinaire. www.emea.europa.eu.

EPS

Résultat par action.

FDA / U.S. Food and Drug Administration

Agence du Ministère de la Santé et des Services sociaux des États-Unis responsable de la protection et de la promotion de la santé de la nation. www.fda.gov

Fonds de roulement

Comprend les stocks, les créances commerciales et autres créances dues pendant et après la période de 12 mois.

FRMC

Comité de gestion des risques financiers.

Global Reporting Initiative

Organisation internationale indépendante de normalisation qui aide les entreprises, gouvernements et autres organisations à comprendre et établir des rapports sur les aspects sociaux,

environnementaux et de gouvernance les plus importants épinglés par les parties prenantes internes et externes.

IPM

Le multiplicateur de performance d'entreprise individuel, l'un des 2 multiplicateurs définissant le bonus de fin d'année. Il combine des résultats individuels obtenus et des comportements observés.

KU

Kremers Urban, société pharmaceutique basée aux États-Unis et spécialisée dans les génériques, cédé en novembre 2015.

LTI

Les Rémunérations variables à long terme visent à motiver et retenir les talents clés sur une période d'au moins 3 ans. Elles harmonisent les récompenses octroyées aux employés avec les objectifs de l'entreprise et du patient. À UCB, cette notion inclut les actions gratuites (Stock Awards), les options sur actions (Stock Options) et les actions gratuites avec condition de performance (Performance Shares).

Marques établies

Portefeuille de 150 médicaments de qualité dont la valeur pour le patient et les médecins est reconnue depuis des années, mais dont le brevet a expiré.

Nombre moyen pondéré d'actions

Nombre d'actions ordinaires en circulation au début de la période, ajusté par le nombre d'actions rachetées ou émises au cours de la période, et multiplié par un facteur de pondération temporelle.

Objectifs de développement durable

Ensemble de 17 objectifs adoptés par l'Assemblée générale des Nations unies en 2015 visant à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les humains vivent dans la paix et la prospérité.

OCI / Other comprehensive income

Autres éléments du résultat global

PBM / Pharmacy Benefit Manager

Gestionnaire de soins pharmacothérapeutiques

PMDA / Pharmaceuticals and medical devices agency

Agence japonaise en charge de la protection de la santé publique qui garantit la sécurité, l'efficacité et la qualité des médicaments et des appareils médicaux.
<http://www.pmda.go.jp/english>.

Produits-clés

Cimzia[®], Vimpat[®], Keppra[®], Briviact[®] et Neupro[®].

PSP / Performance Share Plan

Plan d'actions avec condition de performance ; actions UCB ordinaires octroyées aux dirigeants admissibles. Les actions sont octroyées trois ans après la date d'acquisition, sous réserve de certaines conditions, y compris la réalisation des objectifs préétablis au sein de toute l'entreprise.

Risk2Value

Notre capacité à évaluer les risques – qu'ils soient en notre faveur ou en notre défaveur, et à prendre des décisions proactives plutôt que réactives au moment de planifier et de mettre en œuvre les stratégies de valeur pour les patients.

TCC

Taux de change constants.

Références

Nous sommes UCB

1. Nayzilam[®] (midazolam) spray nasal CIV, informations posologiques pour les États-Unis (en anglais uniquement) https://www.ucb-usa.com/up/ucb_usa_com_kopie/documents/Nayzilam_P1.pdf.
2. <https://clinicaltrials.gov/ct2/show/NCT03971422>, en date du 18 janvier 2019.

Stratégie de Valeur pour le Patient

3. Kiessling, P., R. Lledo-Garcia, S. Watanabe et al. The FcRn inhibitor rozanolixizumab reduces human serum IgG concentration: A randomized Phase 1 study. *Sci Transl Med.* 2017; 9(414).
4. Smith B, Kiessling A, Lledo-Garcia R, et al. Generation and characterization of a high affinity anti-human FcRn antibody, rozanolixizumab, and the effects of different molecular formats on the reduction of plasma IgG concentration. *Mabs* 2018 10 1111-30.
5. Robak T., Kaźmierczak M., Jarque I., Musteata V., Treliński J. et al. Rozanolixizumab, an AntiFcRn Antibody: Final Results from a Phase II, Multiple-Dose Study in Patients with Primary Immune Thrombocytopenia *Blood* 2019; 134(suppl.1), abs 897 ASH (2019) American Society

of Hematology – 61st Annual Meeting, 7-10 December 2019; Orlando, USA.

6. Deodhar A, et al. A Fifty-Two-Week, Randomized, Placebo-Controlled Trial of Certolizumab Pegol in Nonradiographic Axial Spondyloarthritis. *Arthritis Rheumatol.* 2019;71(7):1101–1111.
7. Jetwa H, Lam S, Smith C, et al. Does Rheumatoid Arthritis Really Improve During Pregnancy? A Systematic Review And Metaanalysis. *J Rheumatol.* 2019; 46(3):245-50.
8. Zbinden A, van den Brandt S, Østensen M. Risk for adverse pregnancy outcome in axial spondyloarthritis and rheumatoid arthritis: disease activity matters. *Rheum* 2018;57(7):1235–1242.
9. Polachek A., Li S., Polachek I.S., Chandran V., Gladman D. Psoriatic arthritis disease activity during pregnancy and the first-year postpartum *Semin Arthritis Rheum* 2017; 46(6):740-5.
10. Murase JE, Chan KK, Garite TJ, Cooper DM, Weinstein GD. Hormonal effect on psoriasis in pregnancy and post partum. *Arch Dermatol* 2005;141:601–6.
11. Tincani A., Taylor P., Fischer-Betz R., Ecoffet C., Chakravarty E. Fears and misconceptions of women with chronic rheumatic diseases on their journey to motherhood. *Annals of the rheumatic diseases* 2018;

- 77(Suppl 2):866, abs FRI0693 EULAR 2018 Annual European Congress of Rheumatology; 13-16 June 2018; Amsterdam, Netherlands.
12. Murase J., Simone C. de, Fischer-Betz R., Ecoffet C., Tincani A. Fears and misconceptions of women with chronic inflammatory diseases on their journey of motherhood *J Am Acad Dermatol* 2019; 81(Suppl 1):AB65 Annual Meeting of the American Academy of Dermatology (AAD), 1-5 March 2019; Washington, D.C., USA.
 13. Robinson MK et al. Sclerostin: how human mutations have helped reveal a new target for the treatment of osteoporosis. *Drug Discov Today*. 2013 18(13-14): 637-43.
 14. Brunkow ME, et al. Bone dysplasia sclerosteosis results from loss of the SOST gene product, a novel cysteine knot-containing protein *Am J Hum Genet* 2001;68: 577-589.
 15. Padhi D, et al. Multiple doses of sclerostin antibody romosozumab in healthy men and postmenopausal women with low bone mass: a randomized, double-blind, placebo-controlled study *J Clin Pharmacol* 2014;54(2):168–178.
 16. Padhi D, et al. Multiple doses of sclerostin antibody romosozumab in healthy men and postmenopausal women with low bone mass: a randomized, double-blind, placebo-controlled study *J Clin Pharmacol* 2014;54(2):168–178.
 17. EU SmPC, Evenity[®], en date du 14 février 2020.
 18. Robinson MK et al. Sclerostin: how human mutations have helped reveal a new target for the treatment of osteoporosis. *Drug Discov Today*. 2013 18(13-14): 637-43.
 19. Brunkow ME, et al. Bone dysplasia sclerosteosis results from loss of the SOST gene product, a novel cysteine knot-containing protein *Am J Hum Genet* 2001;68: 577-589.
 20. Padhi D, et al. Multiple doses of sclerostin antibody romosozumab in healthy men and postmenopausal women with low bone mass: a randomized, double-blind, placebo-controlled study *J Clin Pharmacol* 2014;54(2):168-178.
 21. Saag KG, et al. Romosozumab or alendronate for fracture prevention in women with osteoporosis. *N Engl J Med* 2017;377:1417-1427.
 22. Cosman F, et al. Romosozumab treatment in postmenopausal women with osteoporosis. *N Engl J Med* 2016;375:1532-1543.
 23. EU SmPC, Evenity[®], en date du 14 février 2020. USPI, Evenity[®], en date du 14 février 2020.
 24. National Institutes of Health – U.S. National Library of Medicine. Genetics Home Reference – Your guide to understanding genetic conditions: Myasthenia Gravis. Téléchargé de : <https://ghr.nlm.nih.gov/condition/myasthenia-gravis#statistics> en novembre 2019.
 25. Li Y, Arora Y, Levin K. Myasthenia gravis: newer therapies offer sustained improvement. *Cleve Clin J Med*. 2013 Nov. 80(11):711-21.
 26. Robertson NP et al. Myasthenia gravis: a population based epidemiological study in Cambridgeshire, England. *J Neurol Neurosurg Psychiatry* 1999;65:492-496.
 27. Kupersmith MJ et al. Development of generalized disease at 2 years in patients with ocular myasthenic gravis. *Arch Neurol* 2003;60(2):243-248.
 28. Bershad EM et al. Myasthenia gravis crisis. *Southern Medical Journal* 2008;101(1):63-69.
 29. Robertson NP et al. Myasthenia gravis: a population based epidemiological study in Cambridgeshire, England. *J Neurol Neurosurg Psychiatry* 1999;65:492-496.
 30. CIE : The cost to patients and the community of Myasthenia Gravis: Understanding the patient experience and community wide impact: The Centre for International Economics; 2013.
 31. Kulkantrakorn K, Jarungkiatkul W. Quality of life of myasthenia gravis patients. *J Med Assoc Thai* 2010;93:1167-71.
 32. Frost A., Svendsen M.L., Rahbek J., Stapelfeldt C.M., Nielsen C.V. et al. Labour market participation and sick leave among patients diagnosed with myasthenia gravis in Denmark 1997-2011 *BMC neurology* 2016; 16(1):224.
 33. Nagane Y, Murai H, Imai T, et al. Social disadvantages associated with myasthenia gravis and its treatment: a multicentre cross-sectional study. *BMJ open* 2017;7:e013278.

Nos collaborateurs

34. Champ d'application du rapport : ce chiffre représente l'ensemble des collaborateurs présentant un emploi régulier actif au sein d'UCB. Les étudiants, apprentis, stagiaires, employés en congé longue durée et sous-traitants ne sont pas repris dans le décompte des effectifs.
35. Période de référence jusqu'au 31 décembre 2019.
36. Champ d'application du rapport : le calcul des cadres dirigeants originaires du pays concerné exclut l'équipe de direction basée aux États-Unis car, conformément aux réglementations locales, ce type de données ne peut pas être enregistré. L'équipe de direction américaine est en revanche prise en compte dans le calcul de l'équilibre entre les genres au sein des effectifs de direction.
37. Champ d'application du rapport : les données relatives à la santé et à la sécurité au travail concernent 99,5 % des collaborateurs UCB.

Communautés et environnement

- 38.** Champ d'application du rapport : dans la section consacrée aux indicateurs de durabilité de la GRI, nous indiquons pour chaque indicateur (environnemental) si nous sommes entièrement ou partiellement conformes aux exigences de la GRI.
- 39.** Champ d'application du rapport : Les données sont consolidées pour tous les sites de production et de recherche & développement, le siège social et les filiales dans les pays suivants : Allemagne, Brésil, Chine, États-Unis, Inde, Italie, Japon, Mexique et Russie.
- 40.** Changements de périmètre au cours des dernières années :
- 2015 : lancement de l'usine biotechnologique de Bulle (Suisse) et cession des opérations de Kremers Urban, y compris le site de production de Seymour, (États-Unis).
- 2016 : cession du site de production de Shannon (Irlande).
- 2017 : Consolidation de deux filiales supplémentaires : au Brésil et en Russie.
- 2019 : Vente du site de Monheim (Allemagne). Nous louons désormais les locaux sur le site.
- 41.** Champ d'application du rapport : À Atlanta (États-Unis), nous louons certains bâtiments à des tiers mais les compteurs ne sont pas encore séparés. En conséquence, la consommation fait l'objet d'une surestimation et l'impact ne peut être mesuré de manière fiable.
- 42.** Champ d'application du rapport : Les émissions de CO₂ du Périmètre 1 n'incluent pas (encore) les émissions du parc automobile d'UCB.
- 43.** Champ d'application du rapport : Les émissions directes de CO₂ provenant de la consommation de gaz naturel ont été calculées en prenant en compte la valeur calorifique basse ou élevée. Depuis 2016, les facteurs de conversion publiés dans les directives du « Bilan Carbone », version 8.2 sont désormais utilisés. Auparavant, les facteurs de conversion issus des lignes directrices de 2006 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre et de la méthodologie sur les facteurs de conversion des gaz à effet de serre publiée en 2013 par le département pour l'Environnement, l'Alimentation et les Affaires rurales du gouvernement britannique étaient utilisés. Les nouveaux facteurs ont été choisis afin de garantir la cohérence avec un exercice de mappage du CO₂ réalisé par UCB en 2015 et reposant sur la méthodologie du « Bilan Carbone ».
- 44.** Champ d'application du rapport : Étant donnée la proportion croissante d'électricité issue d'énergies renouvelables, les émissions de CO₂ qui résultent de la consommation d'électricité ont été calculées en fonction des différents types d'électricité consommée par chaque site UCB et leur équivalent spécifique en CO₂. Lorsqu'un ratio spécifique n'était pas disponible pour un site donné, nous avons utilisé les ratios de 2019 publiés par l'Agence Internationale de l'Énergie (International Energy Agency, IEA) par défaut. Les émissions se rapportent au lieu et au marché sur lesquels le site opère et sont indiquées dans la section consacrée aux indicateurs de durabilité de la GRI. Les facteurs de conversion utilisés pour calculer les émissions de CO₂ dues aux voyages d'affaires par les airs prennent en compte le forçage radiatif.
- 45.** Champ d'application du rapport : Les autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Périmètre 3) rapportées sous la rubrique de l'indicateur GRI 305-3 sont relatives aux voyages internationaux et nationaux effectués par les employés d'UCB travaillant dans 30 pays : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Bulgarie, Canada, Chine (y compris Hong Kong), Corée du Sud, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Inde, Italie, Japon, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Royaume-Uni, Suède, Suisse, Taïwan et Turquie.
- 46.** Notre partenaire fournit également à la population locale des cuisinières à haut rendement énergétique et du charbon de bois produit de manière durable, sur une période de 10 ans. Cette initiative contribue à lutter contre la coupe illégale de bois dans le parc des Virunga, pratiquée par les populations locales pour préparer leur repas chaque jour. Elle permet enfin de diminuer les émissions d'environ 400 000 tonnes de CO₂.
- 47.** Champ d'application du rapport : 91 % des déchets générés par UCB sont valorisés et les méthodes de valorisation sont classées selon l'annexe B de la directive européenne 2008/98/EU.
- 48.** Champ d'application du rapport : Les déchets produits dans nos bureaux de Mumbai (Inde), Milan (Italie), Polanco (Mexique), Shanghai (Chine), Tokyo (Japon) et Moscou (Russie) ne sont pas inclus dans le périmètre de reporting car les tonnages de déchets produits ne sont pas connus.

Déclaration prospective

Ce Rapport annuel intégré contient des déclarations prospectives y compris, sans toutefois s'y limiter, des déclarations contenant les termes « estime », « prévoit », « devrait », « a l'intention de », « considère », « peut » et « continue » ainsi que des expressions similaires. Ces déclarations prospectives sont fondées sur les plans, estimations et convictions actuels du management. Toutes les déclarations, hormis celles qui ont trait à des faits historiques, peuvent être considérées comme des déclarations prospectives, notamment les estimations du chiffre d'affaires, des marges d'exploitation, des dépenses en immobilisations, des liquidités, d'autres données financières, des résultats de pratiques juridiques, arbitrales, politiques, réglementaires ou cliniques attendus et d'autres estimations et résultats. Par leur nature, de telles déclarations prospectives ne constituent aucune garantie de résultat futur et sont sujettes à des risques, incertitudes et suppositions qui peuvent impliquer que les résultats, la situation financière, les performances ou les réalisations réels d'UCB, ou encore les résultats du secteur, soient sensiblement différents de ceux explicités ou sous-entendus par les déclarations prospectives contenues dans ce Rapport annuel intégré. Figurent parmi les facteurs importants susceptibles d'entraîner de telles différences : l'évolution du contexte économique général, du domaine d'activité et de la concurrence, l'impossibilité d'obtenir les homologations réglementaires nécessaires ou de les obtenir selon des conditions acceptables ou dans les délais impartis, les coûts associés à la recherche et développement, l'évolution des perspectives pour les produits du pipeline ou les produits en phase de développement par UCB, les effets de décisions judiciaires ou d'enquêtes publiques futures, les problèmes de sécurité, de qualité, d'intégrité des données ou de fabrication, les potentielles ou réelles atteintes à la protection et à la confidentialité des données ou les perturbations de nos systèmes de technologie de l'information, les réclamations pour responsabilité du fait de produits, les obstacles à la protection des produits ou produits candidats par brevets, la concurrence d'autres produits tels que les produits biosimilaires, l'évolution de la législation ou de la réglementation, les fluctuations des taux de change, l'évolution ou les incertitudes de la législation fiscale ou de l'administration de cette législation, et le recrutement et la rétention des collaborateurs. Rien ne permet de garantir que de nouveaux produits candidats seront découverts et intégrés au pipeline, ou que de nouvelles indications seront développées et homologuées pour les produits existants. Le passage du concept au produit commercial est incertain ; les résultats précliniques ne

garantissent pas la sécurité et l'efficacité des produits candidats chez l'humain. Jusqu'à présent, la complexité du corps humain n'a pu être reproduite dans des modèles informatiques, des systèmes de culture cellulaire ou des modèles animaux. Le délai nécessaire pour réaliser des études cliniques et obtenir l'approbation réglementaire pour la commercialisation du produit a varié par le passé et UCB s'attend à une imprévisibilité similaire à l'avenir. Les produits ou les produits potentiels qui font l'objet de partenariats, de joint-ventures ou de collaborations pour l'obtention d'une homologation pourraient faire l'objet de litiges entre les partenaires ou peuvent s'avérer moins sûrs, moins efficaces ou moins performants sur le plan commercial qu'UCB ne l'aurait cru au début de ce partenariat. Les efforts d'UCB pour acquérir d'autres produits ou sociétés et pour intégrer les activités de ces sociétés acquises pourraient ne pas être aussi fructueux qu'UCB aurait pu croire au moment de l'acquisition. Par ailleurs, UCB ou d'autres sociétés pourraient identifier des problèmes de sécurité, des effets indésirables ou des problèmes de fabrication après la mise sur le marché de ses produits et/ou équipements. La découverte de problèmes importantes chez un produit similaire à l'un des produits d'UCB qui impliquent toute une classe de produits peut avoir un effet négatif important sur les ventes de toute la classe de produits concernés. Enfin, le chiffre d'affaires peut être influencé par les tendances internationales et nationales en matière de soins gérés et de limitation des coûts liés à la santé, notamment la pression tarifaire, l'opinion publique et politique, les tendances et pratiques des clients et des médecins prescripteurs, les politiques de remboursement imposées par les tiers payeurs, ainsi que la législation régissant la tarification et les activités et résultats de remboursement des produits biopharmaceutiques. Enfin, une défaillance de système, une cyber-attaque ou une atteinte à la protection des données pourrait compromettre la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données et des systèmes d'UCB.

Étant donné ces incertitudes, il est déconseillé de se fier indûment à ces déclarations prospectives. Il ne peut être garanti que les produits de recherche ou produits approuvés décrits dans ce Rapport annuel intégré seront soumis à l'approbation ou approuvés pour la vente ou pour toute indication ou étiquetage supplémentaire sur tout marché et à tout moment, et il ne peut être garanti que ces produits connaîtront ou continueront de connaître un succès commercial à l'avenir.

UCB fournit ces informations, y compris les déclarations prospectives, uniquement à la date de ce Rapport annuel intégré et décline expressément toute obligation de mettre à jour

les informations contenues dans ce Rapport, que ce soit pour confirmer les résultats réels ou refléter toute modification de ses déclarations prospectives à cet égard ou des événements, conditions ou situations sur lesquels ces déclarations sont fondées, sauf si lesdites déclarations sont requises par les législations et réglementations applicables.

En outre, les informations contenues dans ce document ne constituent pas une offre de vente ou la sollicitation d'une offre d'achat de valeurs mobilières, et il n'y aura aucune offre, sollicitation ou vente de valeurs mobilières dans toute juridiction dans laquelle une telle offre, sollicitation ou vente serait illégale avant l'enregistrement ou la qualification en vertu des lois sur les valeurs mobilières de ce territoire.

Langue du rapport

Conformément à la loi belge, UCB est tenue de préparer son Rapport annuel intégré en français et en néerlandais. UCB met également ce rapport à votre disposition en anglais.

Disponibilités du Rapport annuel

Le Rapport annuel intégré est disponible sur le site internet d'UCB (<https://www.ucb.com/investors>).

Toute autre information sur le site internet d'UCB ou tout autre site ne fait pas partie de ce rapport.

Calendrier financier

30 avril 2020

Assemblée Générale des Actionnaires

27 juillet 2020

Résultats financiers semestriels 2020

Contacts

Relations avec les investisseurs

Antje Witte,

Head of Investor Relations

Tél.: +32 2 559 9414

Courriel : investor-relations@ucb.com

antje.witte@ucb.com

Communications

Gwendoline Ornigg,

Head of Global Communication

Tél.: +32 2 559 9626

Courriel : gwendoline.ornigg@ucb.com

Responsabilité sociétale d'entreprise

Veronique Toully,

Head of Sustainability

Tél.: +32 2 559 9229

Courriel : veronique.toully@ucb.com

UCB SA

Allée de la Recherche, 60 – 1070 Bruxelles, Belgique

Tel.: +32.2.559.99.99 – Fax:+32.2.559.99.00

TVA BE0403.053.608

www.ucb.com

© 2020 UCB SA, Belgique. Tous droits réservés.

Conception et réalisation

nexxar GmbH, Vienne

Rapports annuels et rapports de durabilité en ligne

www.nexxar.com



Hanneke, atteinte d'ostéoporose



www.ucb.com

GL-N-BK-PSO-2000001