

3.8 Rapport de rémunération

Temps forts 2024 en matière de performance

UCB a pour ambition de transformer la vie des personnes atteintes de maladies graves, en leur permettant de vivre le mieux possible, sans être confrontées aux défis et à l'incertitude de la maladie. 2024 a été marquée par des avancées et des réalisations significatives dans cette mission :

- UCB s'est concentrée sur ses cinq produits moteurs de croissance, BIMZELX®, FINTEPLA®, RYSTIGGO®, ZILBRYSQ® et EVENITY®, et a enregistré une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires. Globalement, UCB a connu une croissance significative par rapport à l'année précédente, tout en maintenant son engagement envers ses objectifs sociaux et environnementaux.
- Nos produits moteurs de croissance ont constamment obtenu des approbations réglementaires pour diverses indications et options de traitements différenciées, nous plaçant ainsi dans une position solide pour apporter de la valeur à l'ensemble de nos parties prenantes et ouvrir la voie à des avancées majeures pour les patients atteints de maladies graves, aujourd'hui et à l'avenir. Nous avons élargi notre portefeuille clinique avec de nombreuses études visant à répondre à des besoins médicaux non satisfaits. Nous avons également progressé dans notre engagement en faveur d'un accès équitable à nos médicaments.
- UCB a également vendu des produits de marques établies en Europe et en Chine afin de se concentrer d'avantage sur ses cinq produits moteurs de croissance. La phase de croissance dans laquelle nous entrons nous place dans une position solide pour poursuivre nos investissements dans l'innovation et offrir un rendement compétitif à nos actionnaires.
- Notre engagement en matière de durabilité a été reconnu par les agences de notation ESG, nous plaçant parmi les leaders de l'industrie pharmaceutique. Parallèlement, nous sommes en mesure de proposer des opportunités attrayantes à nos employés tout en continuant de soutenir les communautés dans lesquelles nous vivons et en nous efforçant de réduire notre empreinte environnementale.

Alors que nous nous tournons vers l'avenir, nous restons confiants dans notre flexibilité stratégique et dans la dynamique générée par nos investissements continus dans l'innovation. Nos efforts de collaboration avec les communautés de patients, les payeurs, les régulateurs, les partenaires de recherche et les autres parties prenantes continueront à guider notre mission : améliorer les résultats en matière de santé et créer de la valeur pour les patients, aujourd'hui et à l'avenir.

Dans ce rapport, nous revenons sur l'année 2024 et analysons la manière dont nos performances, y compris nos progrès en matière de durabilité, ont influencé la rémunération de nos dirigeants.

AGA et engagement des parties prenantes

Nous sommes reconnaissants du soutien et de la confiance exprimés par les résultats positifs des votes en faveur de notre Rapport de rémunération 2023 (96,03 %) et de notre Politique de rémunération 2024 (97,85 %) lors de l'AGA 2024.

Tout au long de l'année 2024, nous avons poursuivi le dialogue avec un grand nombre de nos investisseurs, de même qu'avec nos « proxy advisors », afin de comprendre leurs priorités, d'obtenir leur avis sur nos pratiques et d'aborder notre stratégie de rémunération future.

Alors que nous entamons notre transformation en tant qu'entreprise, et consolidons notre position pour une décennie de croissance, nous avons mené une réflexion avec nos actionnaires sur nos nouvelles priorités en matière de rémunération, afin d'assurer une base durable pour l'avenir. Si notre transformation se traduit par une évolution significative de la taille de nos opérations, elle met également en évidence la nécessité de **réévaluer si les principes de constitution de notre groupe de référence actuel** restent alignés à la stratégie en évolution d'UCB, son excellence opérationnelle, la complexité de ses activités, son implantation géographique et ses besoins futurs en matière de talents au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif.

En 2025, nous mettrons en place une nouvelle Politique de rémunération, visant à aligner UCB sur les meilleures pratiques mondiales et à améliorer la transparence pour nos parties prenantes (voir la section « Politique de rémunération – Perspectives » ci-dessous).

Synthèse des montants de rémunération en 2024

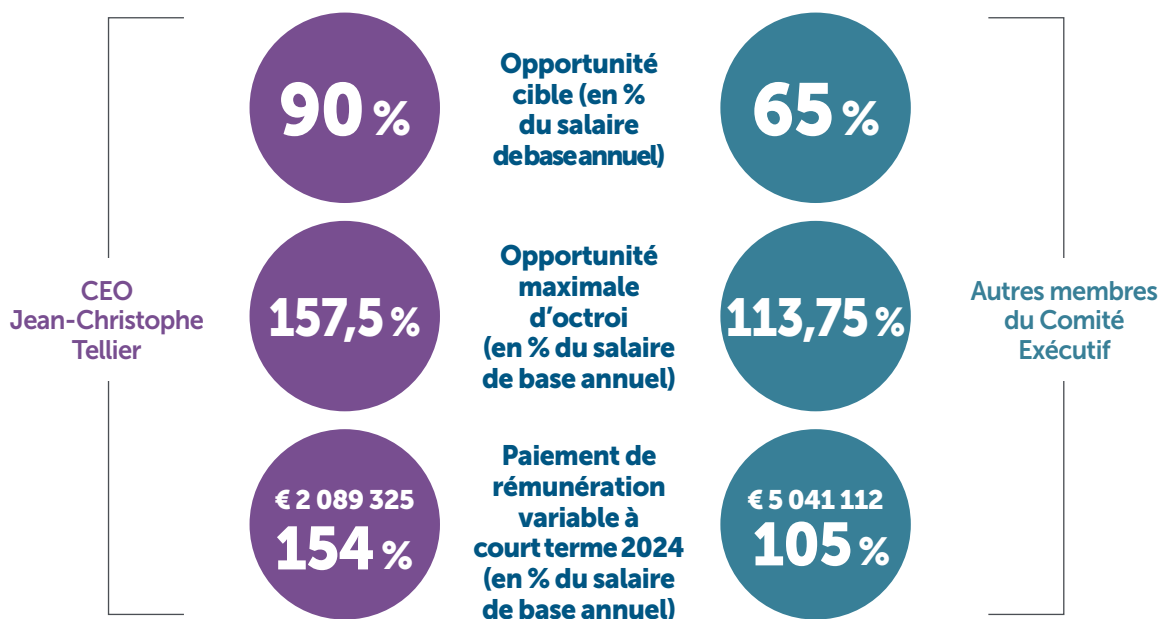
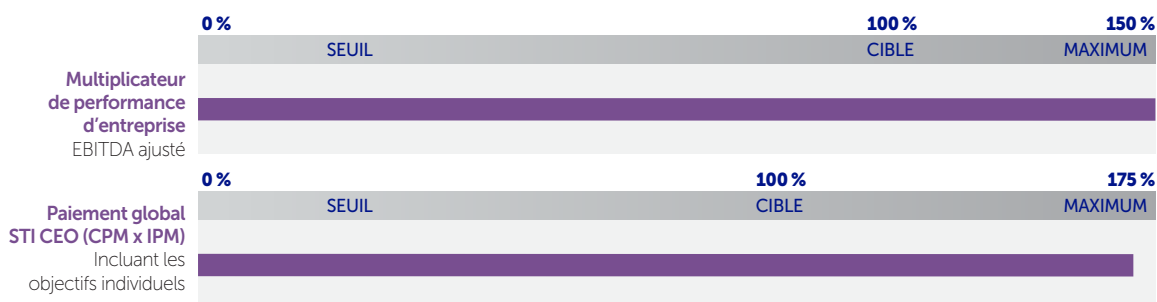
Rémunération fixe

Les niveaux de salaire de base annuels sont définis de manière à attirer et retenir des cadres de haut calibre, en prenant en compte leur rôle, leurs responsabilités, leurs compétences et leur expérience.

Salaire de base annuel

Variable sur un an (bonus)¹

Rémunération variable (en espèces) à court terme (Short-Term Incentive – STI), dont la réalisation est liée à des objectifs financiers et extra-financiers spécifiques issus du plan stratégique (annuel) de l'entreprise, ce qui permet de se concentrer sur les objectifs stratégiques essentiels à court terme et d'encourager les comportements de leadership souhaités.



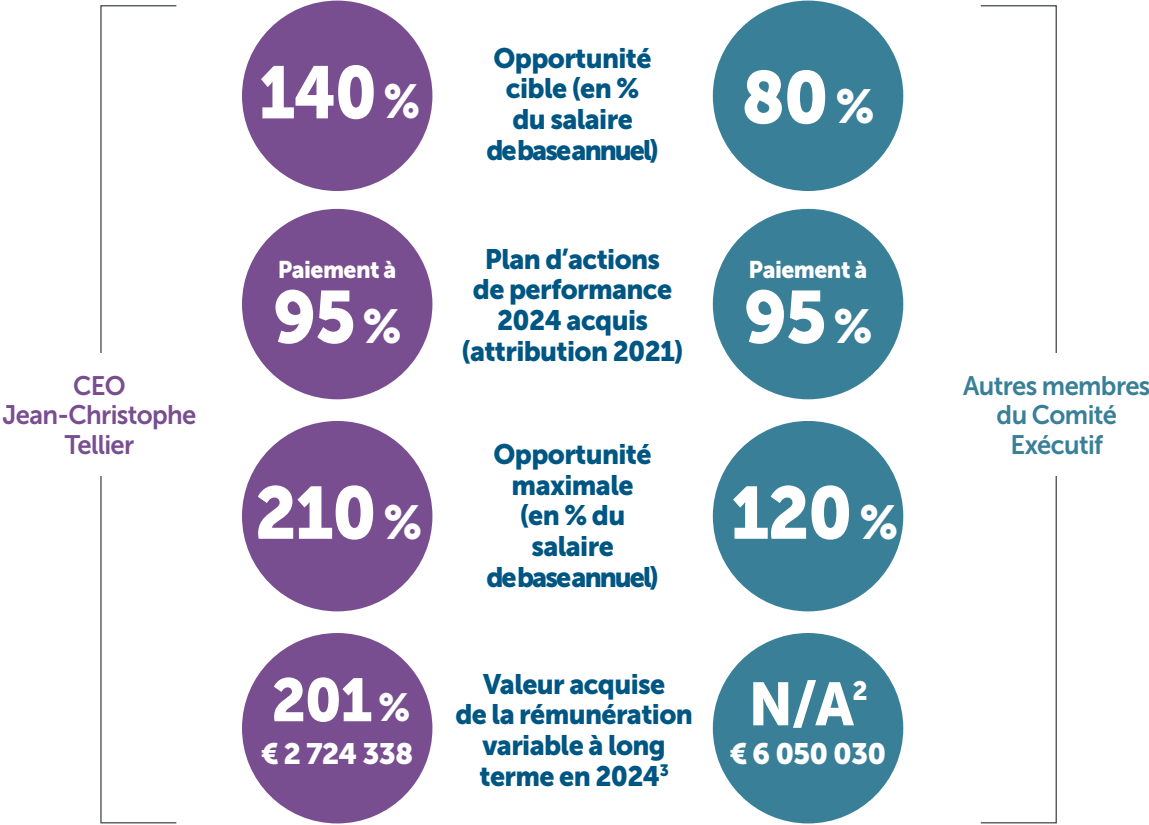
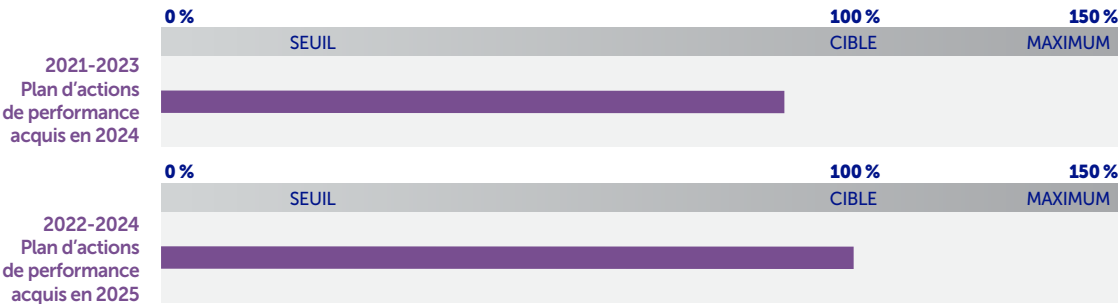
Critères de performance (paiement CEO)

Le CPM a atteint son niveau maximal pour le CEO et le Comité Exécutif (ainsi que pour l'organisation élargie), et les objectifs individuels du CEO ont également été atteints au-delà de la cible.

1 Le plafond global de bonus de 175 % ainsi que le modificateur HSWB de -5% étaient applicables.

Rémunération variable à long terme (LTI)

Rémunération variable en actions visant à favoriser un sentiment d'appartenance et à associer les bénéficiaires au succès de l'entreprise. La réalisation est conditionnée à des objectifs reflétant la création de valeur à long terme pour les parties prenantes, favorisant à la fois la rétention des talents et une approche de rémunération basée sur la performance.



2 Non comparable en raison des changements au sein du Comité Exécutif tant au moment de l'attribution qu'à celui de l'acquisition.
3 Valeur déclarée soumise à l'évolution du cours de l'action entre l'attribution et l'acquisition, ainsi qu'à l'atteinte des conditions de performance du Plan d'actions de performance.

Application de la politique de rémunération

La politique de rémunération pour les membres du Comité Exécutif et les Administrateurs Non Exécutifs d'UCB a été revue et validée par le GNCC le 26 février 2024 et approuvée par le Conseil d'Administration le 27 février 2024. La politique a été adoptée durant l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 avril 2024 et est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2024.

Les décisions de rémunération pour le CEO et les membres du Comité Exécutif ont tenu compte des facteurs suivants :

- La performance de la Société au regard des objectifs à court et à long terme.
- Contributions individuelles et collectives.
- Notre philosophie de rémunération, telle qu'elle s'applique à l'ensemble du personnel

Toutes les décisions de rémunération liées à 2024 ont été prises conformément à notre politique de rémunération approuvée. Les principales recommandations adressées au Conseil d'Administration d'UCB par le Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération (GNCC) pour le CEO et le Comité Exécutif étaient les suivantes :

Les **montants de bonus annuel** ont été déterminés en fonction de la performance par rapport aux objectifs et à l'évaluation des niveaux de performance du CEO et des membres du Comité Exécutif réalisée par le GNCC.

• Objectifs d'entreprise

- Performance de l'entreprise liée à la création de valeur pour les actionnaires, le multiplicateur de performance d'entreprise (Corporate Performance Multiplier), déterminé en fonction de notre EBITDA ajusté 2024, a atteint le niveau maximal de paiement (150 %), grâce à l'excellence de l'exécution, des lancements réussis et une gestion continue des coûts.

• Objectifs individuels

- Dans le cadre des objectifs individuels du CEO, d'autres objectifs financiers liés à la création de valeur pour les actionnaires ont été largement dépassés, notamment le chiffre d'affaires, qui a dépassé nos attentes grâce aux excellentes ventes nettes des produits récemment approuvés. Le flux de trésorerie a également été positivement impacté.
- Concernant nos objectifs 2024 en matière de valeur pour les patients, mesurés par les avancées en matière d'accès et d'évolution du pipeline, la performance a dépassé la cible.
- Les objectifs relatifs à nos collaborateurs et à la planète, liés au calcul du bonus, ont été atteints dans l'ensemble (avec un contexte supplémentaire fourni ci-dessous).

- En ce qui concerne les autres objectifs, le CEO, soutenu par le Comité Exécutif et les équipes de direction, a également mis en place un nouveau modèle opérationnel innovant, conçu pour mieux répondre aux attentes des parties prenantes externes. Ce modèle repose sur une gouvernance renforcée et une évolution des attentes culturelles afin de nous aider dans la transformation de notre entreprise

Ces réalisations ont conduit à un bonus global supérieur à la cible pour le CEO, grâce au multiplicateur de performance individuelle recommandé par le GNCC, combiné à l'application du multiplicateur de performance d'entreprise maximal (150 %). Toutefois, le seuil de l'indice Santé, Sécurité et Bien-être (Health, Safety & Wellbeing – HSWB) n'ayant pas été atteint, un modificateur négatif (-5 %) a été appliqué au bonus du CEO et du Comité Exécutif. Voir Montants de rémunération annuels, section Rémunération variable ci-dessous, pour plus d'informations.

Pour le **Plan d'actions de performance 2021-2023** (acquis en avril 2024), les objectifs de performance ont été atteints pour les deux indicateurs financiers retenus, à savoir le flux de trésorerie d'exploitation cumulé ajusté et la croissance annuelle composée du chiffre d'affaires. Conformément à l'accord passé avec nos actionnaires lors de la révision des objectifs par UCB, suite au report du lancement de BIMZELX® aux États-Unis (comme décrit dans le Rapport de rémunération 2023), le Conseil d'Administration a décidé en février 2024 d'attribuer 95 % des actions gratuites avec conditions de performance initialement accordées bien que les objectifs aient été atteints en raison de la forte performance des revenus. Cette décision a été prise afin d'assurer une meilleure adéquation avec l'expérience des actionnaires.

Le Plan d'actions de performance 2022-2024 (qui sera acquis en avril 2025 et détaillé dans le Rapport de rémunération 2025) repose sur trois indicateurs. La performance sur les deux mesures financières (flux de trésorerie d'exploitation cumulé ajusté et croissance annuelle composée du chiffre d'affaires) a largement dépassé les objectifs. Cependant, l'objectif ambitieux fixé en 2022 pour 2024 concernant l'accès des patients n'a pas été atteint. Dans l'ensemble, le plan aurait dû être acquis à un niveau supérieur à 100 %, toutefois, conformément à l'accord passé avec nos actionnaires lors de la révision des objectifs, l'acquisition est plafonnée à 100 % pour le CEO et le Comité Exécutif.

Les options sur actions acquises en 2024 avaient une valeur à la date d'acquisition de € 97 318 pour le CEO et de € 565 238 pour le Comité Exécutif. Cette valeur correspond au nombre d'options initialement attribuées, multiplié par l'augmentation progressive du cours de l'action entre la date d'attribution et la date d'acquisition (comme détaillé plus loin dans le rapport).

Politique de rémunération – Perspectives

Compte tenu de la poursuite de notre transformation et de notre croissance, nous présentons une politique de rémunération révisée pour 2025. Au cours des 18 derniers mois, UCB a sécurisé son pipeline et se positionne pour une décennie de croissance durable, illustrant ainsi notre trajectoire ambitieuse. Alors que nos opérations évoluent et que nous nous adaptons aux dynamiques de marché en constante mutation, nous avons mené une analyse approfondie, en concertation étroite avec nos principaux actionnaires, afin de garantir que notre approche en matière de rémunération demeure à la fois pertinente et pérenne.

Cette modernisation en profondeur de notre politique vise à attirer et retenir les talents nécessaires pour stimuler l'innovation et maintenir notre excellence opérationnelle. Notre capacité à attirer et à fidéliser les meilleurs talents en matière de leadership sur le marché mondial, notamment aux États-Unis et au sein d'entreprises en forte croissance, est essentielle pour maintenir cette dynamique. Nous sommes convaincus qu'UCB offre une proposition de valeur attractive et nous nous engageons à proposer une politique de rémunération compétitive, favorisant l'attraction et la fidélisation des talents. Nous nous réjouissons de présenter cette nouvelle Politique de rémunération lors de notre prochaine Assemblée Générale, où nous solliciterons l'approbation de nos actionnaires afin de réaffirmer notre engagement à récompenser les talents d'exception qui contribueront au succès futur d'UCB.

Modifications proposées

- **Approche du groupe de référence mondial** – Nous envisageons d'adopter un nouveau groupe de référence mondial, mieux aligné sur notre profil en matière d'expertise, d'innovation et de complexité. L'objectif est d'assurer notre capacité à attirer et fidéliser les talents indispensables à l'aube de cette décennie charnière de croissance. Ce nouveau groupe de référence, élaboré avec le soutien de consultants externes, repose sur des critères essentiels, notamment : l'alignement géographique, la pertinence sectorielle, nos concurrents pour les talents occupant des postes clés, entreprises pairs axées sur l'innovation, ainsi que la taille et la complexité des organisations. Ce groupe de référence révisé reflète plus fidèlement le profil unique d'UCB en tant qu'entreprise biopharmaceutique mature, en forte croissance et dynamique, ainsi que notre marché spécifique pour les talents internationaux, y compris les sociétés présentes aux États-Unis, un marché important pour UCB et un vivier essentiel de talents.

- **Évolution de la rémunération du Conseil d'Administration** – Des ajustements seront apportés à la rémunération des membres du Conseil d'Administration afin de refléter le positionnement d'UCB par rapport à ce nouveau groupe de référence. Même sans modification du groupe de référence, la position d'UCB au sein de l'industrie pharmaceutique européenne a évolué depuis la dernière révision approfondie des émoluments de notre Conseil, réalisée en 2019. Notre objectif est, a minima, de nous aligner sur les niveaux de rémunération pertinents du secteur biopharmaceutique en Europe, tout en nous assurant de pouvoir attirer des talents hors d'Europe lorsque leur profil représente un atout complémentaire pour le Conseil d'Administration. Actuellement, plus d'un tiers de nos administrateurs sont basés aux États-Unis, et l'expertise américaine et internationale joue un rôle de plus en plus central pour UCB. Il est donc essentiel de rester compétitif pour attirer ces profils. L'évolution de la rémunération prend également en compte la complexification croissante des rôles des membres du Conseil, dans un contexte stratégique clé pour UCB.

Les modifications proposées incluent les suivantes :

- Augmentation des jetons de présence pour le Président, le Vice-Président et les Administrateurs afin de positionner leur rémunération entre le 25 % et le 50 % percentile du groupe de référence mondial.
- Suppression des jetons de présence afin de simplifier l'approche et de refléter les responsabilités et contributions tout au long de l'année, plutôt que la seule participation aux réunions.
- Augmentation des émoluments des membres du Comité Scientifique, en raison de l'engagement exceptionnel en termes de temps requis par ce comité, comparé aux autres comités, et de son rôle essentiel dans l'innovation et le succès futur de l'entreprise.
- Introduction de lignes directrices en matière de détention d'actions pour les membres du Conseil, afin d'aligner davantage leurs intérêts avec ceux des actionnaires et de se conformer à l'esprit du Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (le « Code 2020 »).

- **Modification de la politique de rémunération du CEO et des cadres dirigeants**

Nous avons pour objectif de revoir l'approche de rémunération de notre CEO et du Comité Exécutif afin de mieux refléter les pratiques du marché dans lequel nous opérons, en mettant l'accent sur la performance à long terme et la création de valeur. À ce titre, nous proposons les ajustements suivants :

- Augmentation du bonus annuel cible du CEO afin d'assurer un positionnement compétitif approprié de la rémunération totale par rapport au groupe de référence mondial.
- Augmentation des niveaux de rémunération variable à long terme (LTI) pour le CEO et les membres du Comité Exécutif et suppression du mécanisme de multiplicateur, afin de garantir des niveaux plus clairs et alignés sur le marché qui favorisent également un meilleur alignement entre les dirigeants et la création de valeur durable pour les actionnaires.

Nous avons activement engagé des discussions avec nos principaux actionnaires et « proxy advisors » concernant les changements proposés.

Leurs retours ont été intégrés autant que possible dans notre proposition. Par exemple, en réponse directe aux commentaires des actionnaires, nous allons également :

- Renforcer les exigences en matière de détention d'actions pour les membres du Comité Exécutif, afin d'aligner davantage leurs intérêts avec ceux des actionnaires.

- Supprimer la rémunération annuelle d'Administrateur pour le CEO, en tant qu'Administrateur Exécutif.
- Augmenter la part des actions gratuites avec conditions de performance dans la structure des LTI du CEO et du Comité Exécutif (de 70 à 80 %), en réduisant la part des options sur actions (de 30 à 20 %).
- Améliorer la transparence autour du fonctionnement et des résultats de notre plan de rémunération variable tout en optimisant la lisibilité globale du Rapport de rémunération.
- Réduire le multiplicateur de performance individuelle, qui tient compte des objectifs individuels, en le faisant passer d'un maximum de 175% à 150 %, afin d'équilibrer l'opportunité de paiement entre performance individuelle et objectifs d'entreprise. (Le bonus global maximum de 175 % du salaire de base reste inchangé).

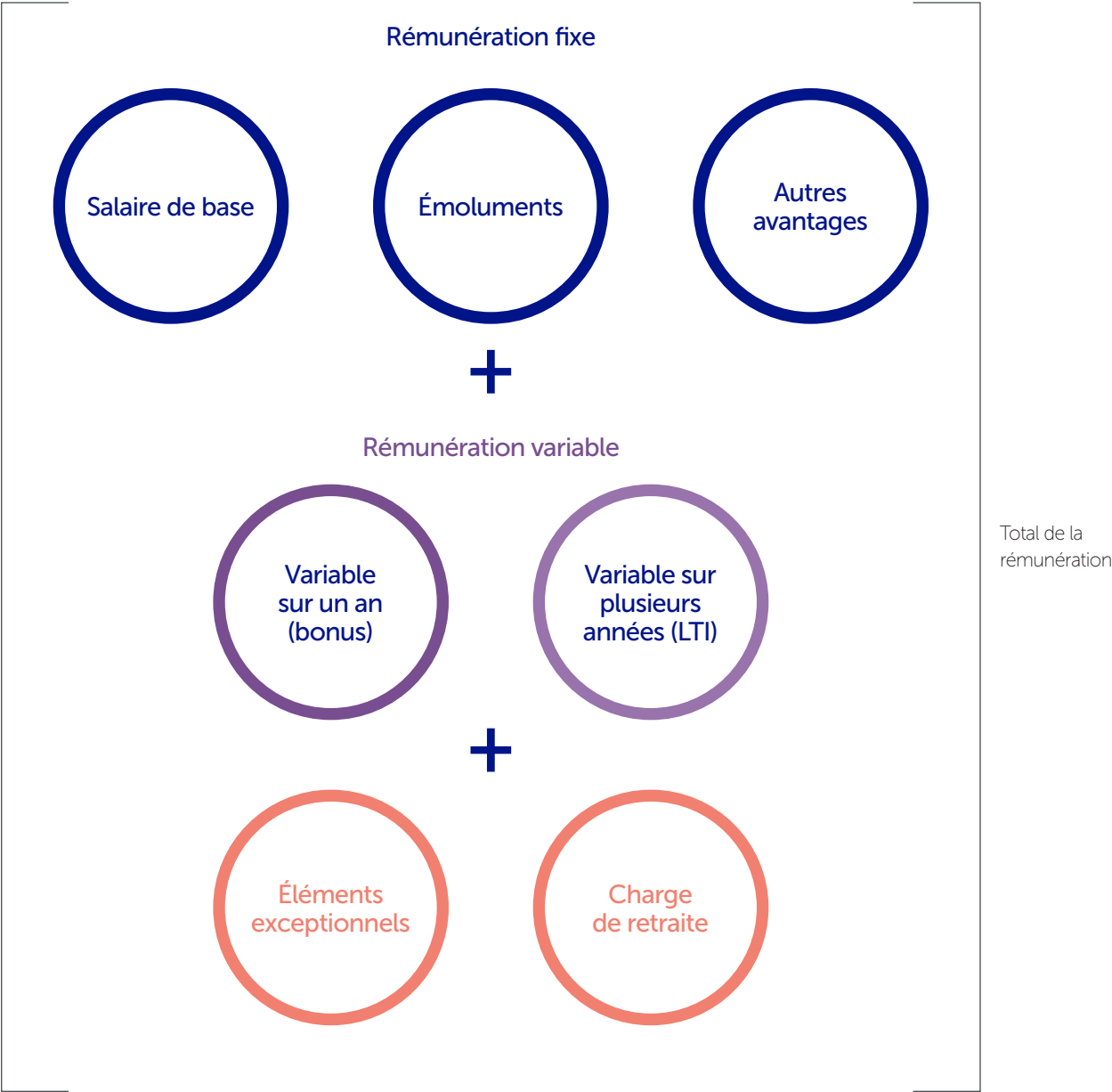
Nous sommes convaincus que ces ajustements renforceront notre capacité à attirer et fidéliser les meilleurs talents, tout en garantissant une création de valeur durable pour nos actionnaires. Nous nous engageons à maintenir la transparence et à dialoguer avec nos investisseurs tout au long de ce processus afin de nous assurer de leur soutien et de leur compréhension de ces changements importants.

Application de la politique de rémunération en 2024

Comité exécutif

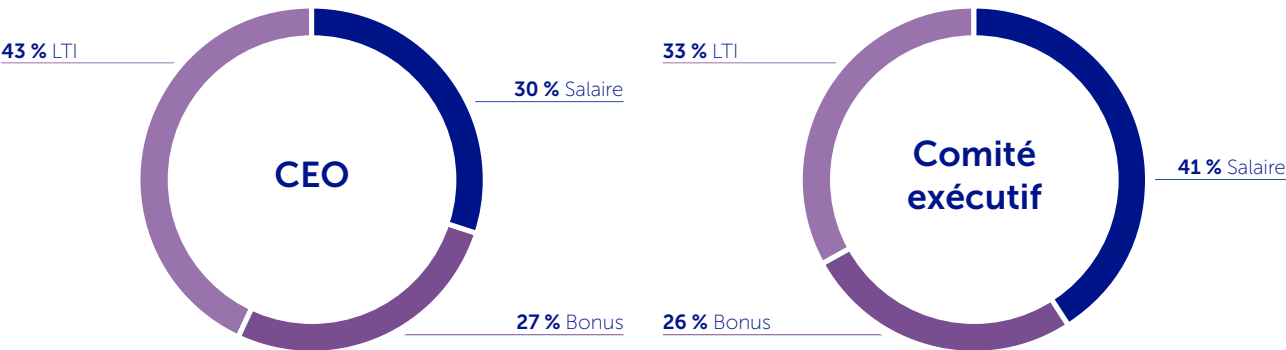
1. Rémunération totale du Comité Exécutif

Le programme de rémunération total des membres du Comité Exécutif se compose des éléments suivants, lesquels sont détaillés ci-après :

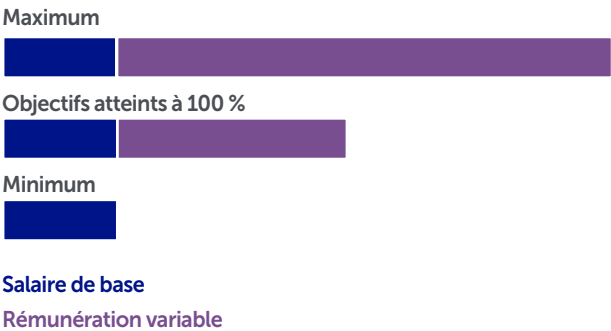


Pour la rémunération totale, nous portons une attention particulière à la rémunération directe totale (salaire de base plus bonus et rémunération variable à long terme). Les éléments variables ont un poids plus important dans la rémunération directe totale cible.

La composition de la rémunération directe totale du CEO et du Comité exécutif est la suivante :



L'impact de la performance sur la rémunération du CEO peut être illustré comme suit et est décrit plus en détail ci-après :



2. Groupe de référence et positionnement concurrentiel

UCB se réfère essentiellement à un groupe de référence européen pour comparer la politique et les décisions de rémunération (voir ci-dessous). Un groupe de référence américain distinct est maintenu afin d'assurer une compréhension de ce marché spécifique, compte tenu du caractère international de notre Comité Exécutif. Il est également utilisé pour fixer les niveaux de salaire de base des dirigeants ayant un contrat aux États-Unis. Toutefois, les entreprises de ce groupe de référence américain ne sont pas actuellement utilisées pour fixer les niveaux cibles de bonus et de LTI.

Les deux groupes incluent des entreprises biopharmaceutiques (pharmaceutiques et/ou biotechnologiques) avec lesquelles UCB est en concurrence pour attirer des talents. Nous privilégions les entreprises biopharmaceutiques homologues entièrement intégrées, opérant dans un environnement complexe axé sur la recherche et disposant à la fois de capacités de développement et de commercialisation. Dans la mesure du possible, nous

intégrons des entreprises concurrentes dans les mêmes domaines thérapeutiques, mais, étant donné notre ancrage prioritaire sur le marché européen, nous élargissons également la sélection au-delà des entreprises les plus directement comparables afin d'assurer un échantillon robuste de références.

Bien que nous ciblions des entreprises de tailles similaires à celle d'UCB, la taille de l'entreprise n'est pas le facteur principal compte tenu de la nature limitée de ce groupe. Le cas échéant, les données du marché sont ajustées à la taille d'UCB.

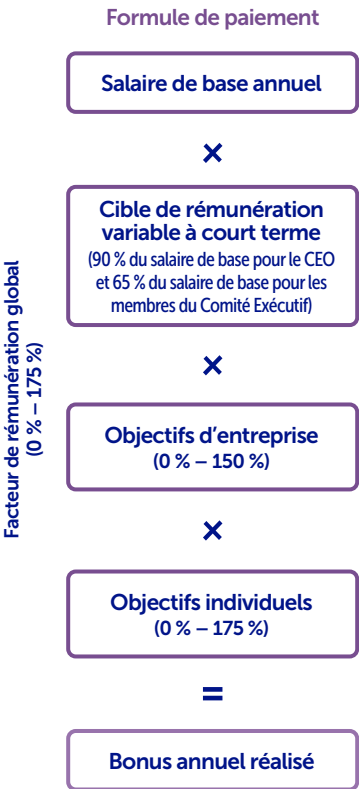
La politique de positionnement concurrentiel d'UCB est de cibler la médiane des niveaux de rémunération de ce groupe de comparaison pour tous les éléments de la rémunération directe totale (salaire de base + rémunération variable). Les plans de bonus et de rémunération variable à long terme sont comparés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

Groupe de référence européen	
Genmab	Leo Pharma A/S
AstraZeneca PLC	Merck KGaA
Bayer AG	Novartis AG
Chiesi Farmaceutici S.p.A.	Novo Nordisk A/S
GlaxoSmithKline PLC	Recordati S.p.A.
H. Lundbeck A/S	Roche Holding AG
Ipsen SA	Sanofi SA

3. Éléments de rémunération du Comité Exécutif

Élément de rémunération – Rémunération fixe	
Salaire de base	Le salaire de base est défini par la nature et les spécificités de la fonction ainsi que le niveau médian de salaire de base pratiqué sur le marché pour des fonctions similaires. La contribution de la personne au sein de l’entreprise ainsi que son niveau de compétence et d’expérience sont également pris en considération.
Émoluments	Les émoluments destinés aux Administrateurs Exécutifs sont payés en sus de la rémunération perçue en tant que dirigeant d’entreprise. Ceci s’applique uniquement au CEO.
Autres avantages	Les membres du Comité Exécutif bénéficient d’avantages conformes à la politique de rémunération d’UCB, y compris la participation à une couverture de soins de santé, une assurance-vie pour dirigeants d’entreprise ainsi que des avantages pour dirigeants d’entreprise tels qu’une voiture de société. Les membres du Comité Exécutif peuvent également recevoir des avantages en nature supplémentaires conformément à nos politiques standards de mobilité internationale. Ces montants peuvent varier d’année en année et sont indiqués dans cette section en raison de leur nature récurrente.

Élément de rémunération – Rémunération variable	Description
Bonus	



Élément de rémunération – Rémunération variable	Description						
Bonus	<p>Objectifs individuels</p> <p>Les performances individuelles sont définies en fonction du degré d'accomplissement des objectifs annuels et des comportements du dirigeant par rapport aux principes d'UCB de création de valeur pour le patient. Les objectifs individuels du CEO représentent essentiellement les objectifs généraux de l'entreprise et couvrent des priorités tant financières (à l'exclusion de l'EBITDA ajusté, mentionné ci-dessus) qu'extra-financières. Les objectifs individuels du CEO reflètent la valeur qu'UCB entend créer pour ses différentes parties prenantes. En 2024, aucune pondération spécifique n'a été prédéfinie par catégorie et la performance a été mesurée, comme lors des années précédentes, de manière globale par le GNCC et approuvée par le Conseil, en tenant compte à la fois de l'impact à court terme et de l'équilibre avec la durabilité à long terme.</p>						
	<table> <tr> <th>Mesure de performance</th><th>Création de valeur</th></tr> <tr> <td>Priorités financières</td><td> <p>Notre santé financière est essentielle pour notre durabilité globale et notre capacité à continuer à créer de la valeur pour les patients, nos collaborateurs et la société, aujourd'hui et dans le futur. L'accent est mis sur la réalisation des objectifs financiers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires • Résultat net (via le « CPM » mentionné ci-dessus) • Ventes nettes dans notre portefeuille de produits • Génération de flux de trésorerie </td></tr> <tr> <td>Priorités extra-financières</td><td> <p>Valeur pour les patients – construire un pipeline de solutions différenciées et améliorer l'accès des patients à ces solutions</p> <p>Valeur pour nos collaborateurs – favoriser un environnement de travail où nos collaborateurs peuvent s'épanouir en étant heureux, en bonne santé et en sécurité</p> <p>Valeur pour la planète – faire évoluer UCB vers une économie verte et à faible teneur en carbone</p> <p>Autres – autres objectifs stratégiques de l'entreprise et objectifs de développement personnel.</p> </td></tr> </table>	Mesure de performance	Création de valeur	Priorités financières	<p>Notre santé financière est essentielle pour notre durabilité globale et notre capacité à continuer à créer de la valeur pour les patients, nos collaborateurs et la société, aujourd'hui et dans le futur. L'accent est mis sur la réalisation des objectifs financiers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires • Résultat net (via le « CPM » mentionné ci-dessus) • Ventes nettes dans notre portefeuille de produits • Génération de flux de trésorerie 	Priorités extra-financières	<p>Valeur pour les patients – construire un pipeline de solutions différenciées et améliorer l'accès des patients à ces solutions</p> <p>Valeur pour nos collaborateurs – favoriser un environnement de travail où nos collaborateurs peuvent s'épanouir en étant heureux, en bonne santé et en sécurité</p> <p>Valeur pour la planète – faire évoluer UCB vers une économie verte et à faible teneur en carbone</p> <p>Autres – autres objectifs stratégiques de l'entreprise et objectifs de développement personnel.</p>
Mesure de performance	Création de valeur						
Priorités financières	<p>Notre santé financière est essentielle pour notre durabilité globale et notre capacité à continuer à créer de la valeur pour les patients, nos collaborateurs et la société, aujourd'hui et dans le futur. L'accent est mis sur la réalisation des objectifs financiers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires • Résultat net (via le « CPM » mentionné ci-dessus) • Ventes nettes dans notre portefeuille de produits • Génération de flux de trésorerie 						
Priorités extra-financières	<p>Valeur pour les patients – construire un pipeline de solutions différenciées et améliorer l'accès des patients à ces solutions</p> <p>Valeur pour nos collaborateurs – favoriser un environnement de travail où nos collaborateurs peuvent s'épanouir en étant heureux, en bonne santé et en sécurité</p> <p>Valeur pour la planète – faire évoluer UCB vers une économie verte et à faible teneur en carbone</p> <p>Autres – autres objectifs stratégiques de l'entreprise et objectifs de développement personnel.</p>						

Les objectifs des autres membres du Comité Exécutif sont dérivés des mêmes objectifs et ajustés en fonction de leur domaine d'impact spécifique.

Élément de rémunération – Rémunération variable	Description
Rémunération variable à long terme	<p>Le programme de rémunération variable à long terme (LTI) offre deux types de rémunérations :</p> <p>Un plan d'options sur actions représentant 30 % de l'octroi de LTI et un plan d'actions gratuites avec conditions de performance de 70 %.</p> <p>La cible de rémunération variable à long terme était de 140 % du salaire de base pour le CEO et de 80 % pour les autres membres du Comité Exécutif.</p> <p>La valeur de l'attribution LTI est ajustée d'année en année, en gardant à l'esprit la performance individuelle passée en tant qu'indicateur de l'impact et de la création de valeur futurs, ainsi que d'autres facteurs comme les primes de marché pour certains rôles. La valeur de l'attribution LTI est convertie en un nombre de rémunérations variables à long terme, en tenant compte de la valeur sous-jacente de chaque attribution. L'attribution effective peut représenter un maximum de 150 % de la cible (c'est-à-dire jusqu'à 210 % du salaire de base actuel pour le CEO et 120 % du salaire de base pour les autres membres du Comité Exécutif) au moment de la détermination de l'attribution.</p>

Élément de rémunération – Rémunération variable	Description																												
Options sur actions																													
Notre plan d'options sur actions a une période d'acquisition des droits de minimum trois ans. Dès le moment d'acquisition, le bénéficiaire peut exercer l'option, et ce jusqu'à 10 ans après la date d'attribution.	Grâce à une performance durable, l'évolution positive du prix de l'action détermine la valeur de réalisation de ce plan de rémunérations variables à long terme. 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. Pour les titulaires d'un contrat belge, les options octroyées en avril 2024 ne peuvent être exercées avant le 1 ^{er} janvier 2028 et l'imposition a lieu au moment de l'octroi, conformément à la législation fiscale belge (qu'un gain ait été réalisé ou non). Pour les titulaires basés dans d'autres pays, une période d'acquisition de trois ans s'applique.																												
Actions gratuites avec conditions de performance																													
Les actions gratuites avec conditions de performance (« performance shares ») sont soumises à une période d'acquisition des droits de trois ans et sont acquises à condition d'atteindre des objectifs d'entreprise prédéterminés. Ces objectifs sont alignés sur les ambitions de création de valeur de l'entreprise pour ses parties prenantes et reflètent ses priorités stratégiques sur la période de performance.	<div>L'attribution de 2022, qui sera acquise en avril 2025 sur la base de la performance 2024, reposait sur trois indicateurs :<table><tr><th>Indicateur</th><th>Poids</th></tr><tr><td>Financier</td><td>90 %</td></tr><tr><td>Croissance annuelle composée du chiffre d'affaires</td><td>45 %</td></tr><tr><td>Flux de trésorerie d'exploitation cumulé ajusté</td><td>45 %</td></tr><tr><td>Extra-financier</td><td>10 %</td></tr><tr><td>Délai d'accès</td><td>10 %</td></tr></table></div> <div>L'attribution de 2025 (dont l'acquisition est prévue en 2028 sur la base de la performance 2025-2027) repose sur cinq critères de performance (les critères étaient globalement les mêmes pour les attributions de 2023 et 2024).<table><tr><th>Indicateur</th><th>Poids</th></tr><tr><td>Financier</td><td>75 %</td></tr><tr><td>Chiffre d'affaires</td><td>37,5 %</td></tr><tr><td>Ratio EBITDA ajusté</td><td>37,5 %</td></tr><tr><td>Extra-financier</td><td>25 %</td></tr><tr><td>Délai d'accès</td><td>10 %</td></tr><tr><td>Innovation scientifique</td><td>10 %</td></tr><tr><td>Extra-financier autre - Diversité, équité et inclusion</td><td>5 %</td></tr></table></div>	Indicateur	Poids	Financier	90 %	Croissance annuelle composée du chiffre d'affaires	45 %	Flux de trésorerie d'exploitation cumulé ajusté	45 %	Extra-financier	10 %	Délai d'accès	10 %	Indicateur	Poids	Financier	75 %	Chiffre d'affaires	37,5 %	Ratio EBITDA ajusté	37,5 %	Extra-financier	25 %	Délai d'accès	10 %	Innovation scientifique	10 %	Extra-financier autre - Diversité, équité et inclusion	5 %
Indicateur	Poids																												
Financier	90 %																												
Croissance annuelle composée du chiffre d'affaires	45 %																												
Flux de trésorerie d'exploitation cumulé ajusté	45 %																												
Extra-financier	10 %																												
Délai d'accès	10 %																												
Indicateur	Poids																												
Financier	75 %																												
Chiffre d'affaires	37,5 %																												
Ratio EBITDA ajusté	37,5 %																												
Extra-financier	25 %																												
Délai d'accès	10 %																												
Innovation scientifique	10 %																												
Extra-financier autre - Diversité, équité et inclusion	5 %																												
	<p>Les critères financiers garantissent que l'accent est mis sur la croissance et la durabilité, ce qui nous permet de continuer à investir dans des solutions innovantes pour les patients.</p> <p>L'indicateur clé de performance relatif à l'accès « Délai d'accès » représente l'importance que nous accordons à l'intérêt des patients en veillant à ce qu'ils bénéficient d'un accès optimal à des solutions abordables et dans des délais raisonnables.</p> <p>L'innovation scientifique est au cœur de notre capacité à créer de la valeur pour les patients à l'avenir.</p> <p>Dans le cadre de notre ambition en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, nous mesurons, entre autres, nos efforts visant à constituer une équipe de direction qui reflète, en termes de genre, notre vivier de talents ainsi que la société dans laquelle nous opérons.</p>																												
Le nombre d'actions attribuées est ajusté en fin de période de performance en fonction de la performance de la Société au regard des objectifs définis au moment de l'octroi, selon une courbe de paiement prenant en compte la probabilité d'atteindre différents niveaux de performance.	<table><tr><th>Niveau de performance</th><th>Paiement</th></tr><tr><td>En dessous du seuil</td><td>0 %</td></tr><tr><td>Seuil</td><td>50 %</td></tr><tr><td>En dessous de la cible</td><td>75-80 %</td></tr><tr><td>Cible</td><td>100 %</td></tr><tr><td>Au-dessus de la cible</td><td>120-125 %</td></tr><tr><td>Maximum</td><td>150 %</td></tr></table>	Niveau de performance	Paiement	En dessous du seuil	0 %	Seuil	50 %	En dessous de la cible	75-80 %	Cible	100 %	Au-dessus de la cible	120-125 %	Maximum	150 %														
Niveau de performance	Paiement																												
En dessous du seuil	0 %																												
Seuil	50 %																												
En dessous de la cible	75-80 %																												
Cible	100 %																												
Au-dessus de la cible	120-125 %																												
Maximum	150 %																												

Élément de rémunération – Éléments exceptionnels et retraite	Description
Éléments exceptionnels	Toute rémunération non récurrente pour 2024, telle qu'actions gratuites « sign-on » ou indemnités de rupture, doit être déclarée dans le rapport de rémunération et détaillée dans notre politique de rémunération. Par exemple, la Société peut décider d'octroyer une action gratuite « sign-on », en espèces ou sous forme d'actions, à de nouveaux membres du Comité Exécutif. Il ne s'agit pas d'une pratique automatique. Elle tient compte de différents facteurs comme les pertes que l'individu aurait autrement encourues en quittant un autre employeur ou d'autres effets de trésorerie négatifs liés. Toutes les actions gratuites « sign-on » sont approuvées par le GNCC.
Retraite	Le CEO participe à un plan de pension « cash balance » qui est entièrement financé par UCB et au plan de retraite à cotisations définies réservé aux dirigeants d'UCB. Les autres membres du Comité Exécutif participent chacun aux plans de pension mis en place dans le pays lié à leur contrat ; les membres basés en Belgique participent aux mêmes plans que le CEO.

4. Autres dispositions de la politique

Dispositions de restitution « Clawback » et de malus

En 2021, des dispositions de restitution « Clawback » et de malus ont été mises en place pour les plans de rémunération variable de notre CEO et des membres du Comité Exécutif.

Cela signifie que le Conseil d'Administration peut décider, sous réserve de la loi applicable, de conserver toute rémunération variable non payée ou non acquise (malus), ou de récupérer la rémunération variable qui a été payée ou acquise (clawback) en cas (i) de preuve de fraude ou de faute grave et/ou (ii) de violation substantielle du Code de conduite et du Code de transaction d'UCB, et/ou (iii) de conduite ou d'actions dont on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles nuisent à la réputation d'UCB et/ou en cas de reformulation négative importante des résultats financiers de la société. En 2024, ces clauses n'ont pas été déclenchées.

Directives d'actionnariat

Alors que le poids des LTI dans la composition de notre rémunération signifie que les membres de notre Comité Exécutif possèdent à tout moment une participation significative dans les LTI non acquis (et acquis), nous avons, en 2021, introduit des directives d'actionnariat pour notre CEO et les membres du Comité Exécutif.

Ces directives exigent que le CEO actuel et les membres actuels du Comité Exécutif atteignent un multiple minimum de leur salaire annuel brut de base en actions UCB (détenues à la suite de l'acquisition d'actions gratuites ou d'actions gratuites avec conditions de performance ou de l'exercice d'options sur actions) sur une période de cinq ans et maintiennent le seuil par la suite. L'exigence est d'atteindre 150 % du salaire annuel brut de base pour le CEO et 50 % du salaire annuel brut de base pour les membres du Comité Exécutif.

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 en place sous son ancien contrat de service américain, comprenant une indemnité forfaitaire de 18 mois de salaire de base plus 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 d'UCB.

Les contrats d'Emmanuel Caeymaex et d'Iris Löw-Friedrich 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.

Le contrat de travail belge d'Emmanuel Caeymaex ne contient pas de disposition spécifique en cas de rupture de contrat par la Société. En cas de rupture involontaire de contrat, le droit du travail et les pratiques locales s'appliquent.

Jean-Luc Fleuriel, Sandrine Dufour et Dhaval Patel sont titulaires d'un contrat de travail belge incluant une clause leur donnant droit à une indemnité de départ forfaitaire égale à 12 mois de leur salaire actuel de base plus bonus en cas de rupture de contrat par la Société ou de changement de contrôle d'UCB. À partir de 2024, Dhaval Patel est passé à un contrat américain. Ses conditions de rupture sous ce nouveau contrat de travail ont été maintenues.

Kirsten Lund-Jurgensen et Denelle Waynick-Johnson sont titulaires d'un contrat de travail américain et bénéficient chacune, en cas de rupture de contrat par la Société ou de changement de contrôle d'UCB, d'une clause qui prévoit une indemnité de rupture égale à 12 mois de salaire de base plus bonus cible.

Alistair Henry est titulaire d'un contrat de travail britannique qui ne prévoit aucune clause spécifique en matière de rupture de contrat. En cas de rupture involontaire de contrat, le droit du travail et les pratiques locales du Royaume-Uni s'appliquent.

Administrateurs non exécutifs

1. Rémunération totale du Comité Exécutif

Le niveau des émoluments des membres du Conseil d'Administration est comparé à celui en vigueur dans des entreprises européennes similaires ainsi que dans des entreprises cotées sur l'indice de référence de la bourse Euronext Bruxelles (BEL 20). Les données des entreprises similaires constituent la référence primaire, étant donné notre besoin d'attirer des experts détenant une connaissance approfondie de notre secteur. UCB vise les niveaux médians de ce groupe de référence.

Conformément à la Politique de rémunération 2024, les Administrateurs non exécutifs ont droit aux émoluments suivants :

	Conseil		Émoluments du Comité			Autres
	Émoluments annuels	Jetons de présence au Conseil d'Administration (par réunion)	Audit	Scientifique	GNCC	Indemnités de Déplacement
Présidente	€ 330 000	-	-	-	-	
Vice-Président	€ 120 000	€ 1 500				
Administrateurs	€ 80 000	€ 1 000				
Président de Comité			€ 45 000	€ 35 000	€ 35 000	
Membre de Comité¹			€ 22 500	€ 22 500	€ 17 000	
Indemnités spéciales annuelles de déplacement						€ 45 000

Conformément à la politique, les membres non exécutifs du Conseil d'Administration ne perçoivent ni rémunération variable, ni rémunération en actions, et n'ont pas droit à des avantages. Il s'agit d'une dérogation au principe 7.6 du Code de Gouvernance d'Entreprise (le « Code 2020 »). Cependant, l'introduction de directives d'actionariat dans la Politique de rémunération 2025 proposée, soumise au vote lors de la prochaine Assemblée Générale Annuelle, devrait constituer une avancée supplémentaire vers un meilleur alignement des intérêts des Administrateurs non exécutifs sur ceux des actionnaires, dans l'esprit du Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020. Les Administrateurs qui résident dans un pays où le décalage horaire avec la Belgique est de cinq heures ou plus reçoivent une indemnité spéciale de déplacement.

1 Cumulable avec les émoluments annuels, sauf pour la présidence (dans ce cas, les indemnités sont intégrées aux émoluments)

Montants de rémunération du CEO et des membres du Comité Exécutif en 2024

Résumé de la rémunération totale

Voici un aperçu de la **rémunération directe totale** de notre CEO et des membres du Comité Exécutif :

	1 Rémunération fixe	2 Rémunération variable		Rémunération directe totale
Nom du titulaire – Fonction	Salaire de base	Variable sur un an (bonus)	Variable sur plusieurs années (LTI acquis)	
Jean-Christophe Tellier – CEO	€ 1 354 734	€ 2 089 325	€ 2 724 338	€ 6 168 397
Autres membres du Comité Exécutif	€ 4 791 093	€ 5 041 112	€ 6 621 268	€ 16 453 473

La rémunération directe totale du CEO (salaire de base + bonus + LTI acquis) pour 2024 s'élève à € 6 168 397 (hors contributions aux régimes de retraite et autres avantages), contre € 2 967 281 en 2023, soit une augmentation générale de la rémunération directe totale de 108 % par rapport à 2023. Cette augmentation est principalement liée à l'acquisition du PSP 2021-2023 en 2024 (contrairement à l'absence d'acquisition sur la période précédente), comme indiqué ci-dessous.

Le bonus 2024 est supérieur de 33 % à celui de l'année précédente, UCB ayant exceptionnellement atteint le multiplicateur de performance d'entreprise maximal de 150 %.

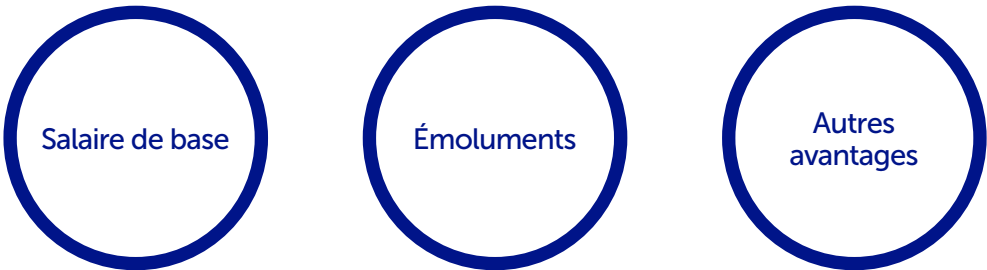
La rémunération directe totale agrégée du Comité Exécutif (salaire de base + bonus + acquisition des LTI) pour 2024 s'élève à € 16 453 473, soit une augmentation de 72 % par rapport à € 9 563 800 en 2023 (hors contributions aux régimes de retraite et autres avantages).

Voici un aperçu de la **rémunération totale** de notre CEO et des membres du Comité Exécutif :

	1 Rémunération fixe			2 Rémunération variable		3 Éléments exceptionnels	4 Charge de retraite	5 Rémunération totale incl. LTI acquises	Proportion des rémunérations fixe et variable incl. LTI acquises	
Nom du titulaire – Fonction	Salaire de base	Honoraires	Autres avantages	Variable sur un an (bonus)	Variable sur plusieurs années (LTI) acquis				Fixe [(1 + 4) / (5 - 3)]	Variable [2 / (5 - 3)]
Jean-Christophe Tellier – CEO	€ 1 354 734	€ 86 000	€ 116 475	€ 2 089 325	€ 2 724 338	€ 0	€ 422 771	€ 6 793 643	29 %	71 %
Autres membres du Comité Exécutif	€ 4 791 093	€ 0	€ 2 457 053	€ 5 041 112	€ 6 621 268	€ 0	€ 863 742	€ 19 774 268	41 %	59 %

Le Plan d’actions gratuites avec conditions de performance 2021-2023 a été acquis le 1^{er} avril 2024 à 95 % des actions initialement attribuées. L’octroi d’options sur actions en 2020, avec acquisition effective le 1^{er} janvier 2024 pour les employés sous contrat belge, y compris le CEO. Pour les autres membres, les options octroyées en 2021 ont été acquises le 1^{er} avril 2024. La valeur acquise des options sur actions pour le CEO représentait € 97 318 en 2024, tandis que la valeur totale des options acquises par les autres membres du Comité Exécutif (sans qu’elles ne soient nécessairement exercées en 2024) représentait € 565 238.

A. Rémunération fixe



Salaire de base

Le tableau ci-dessous montre les niveaux du salaire de base 2024 du CEO et des membres du Comité Exécutif :

Nom du titulaire – Fonction	2024
Jean-Christophe Tellier – CEO	€ 1 354 734
Autres membres du Comité Exécutif	€ 4 791 093

Le salaire du CEO a évolué de 5 % (de € 1 290 223 en 2023) et diminué de 8 % pour les autres membres du Comité Exécutif (de € 5 194 323 en 2023), compte tenu de plusieurs changements dans la composition du Comité en 2024. Les augmentations sont cohérentes avec les tendances observées sur le marché, le positionnement salarial de chaque rôle par rapport à sa référence et les évolutions salariales appliquées à l’ensemble du personnel.

Émoluments

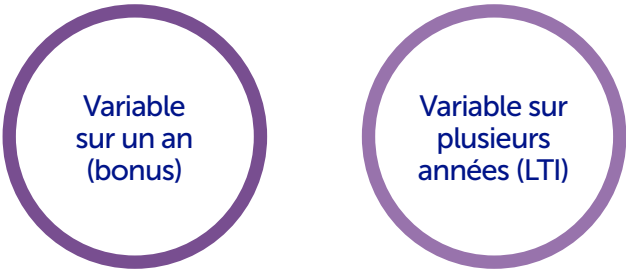
Le CEO a également droit à des émoluments d’administrateur en tant que membre du Conseil d’Administration d’UCB SA. Pour 2024, ces émoluments s’élevaient à € 86 000 (€ 80 000 en émoluments annuels et € 6 000 en jetons de présence).

Autres avantages

Les assurances et avantages dus dans le cadre de nos politiques standards de mobilité internationale et de notre politique de rémunération sont inclus dans « autres avantages ». Le calendrier d’acquisition de certains avantages dans le cadre des politiques de mobilité internationale, les fluctuations des taux de change et l’évolution du cours de l’action ont contribué à une variation significative du montant comptabilisé, y compris pour le CEO.

Pour le CEO, ces autres avantages représentaient un montant de € 116 475 (contre € 745 357 en 2023), tandis que pour les autres membres du Comité Exécutif, le montant total s’élevait à € 2 457 053.

B. Rémunération variable



Performance de bonus (« variable sur un an ») 2024 par rapport aux cibles

La réalisation des objectifs de performance a été mesurée durant la période du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024. Le multiplicateur de performance d'entreprise est déterminé en fonction de l'EBITDA ajusté réel par rapport au budget, à taux de change constants. Grâce à une gestion rigoureuse des charges d'exploitation, associée à une performance exceptionnelle des revenus, l'objectif fixé pour 2024 a été dépassé, atteignant le niveau maximal du multiplicateur de performance d'entreprise de 150 %. Le multiplicateur de performance individuelle a été proposé par le GNCC, en tenant compte de la performance du CEO par rapport aux domaines prioritaires clés présentés ci-contre. Le plafond maximum de 175 % de la cible pour le bonus a été atteint pour le CEO et plusieurs membres du Comité Exécutif. L'application du modificateur HSWB a entraîné un bonus global de 170 % de la cible. Pour le CEO, le bonus qui en résulte a augmenté de 33 % en 2024 par rapport à l'année précédente.

Le modificateur négatif HSWB (de -5 %) a été appliqué aux résultats du bonus, ramenant celui du CEO à 170 % de la cible et réduisant également les bonus des autres membres du Comité Exécutif.

Le recul global de l'indice en 2024 s'explique principalement par la composante liée à la performance en matière de sécurité, représentée par le taux de fréquence des accidents avec arrêt (Lost Time Injury Rate), qui représente 30 % de la valeur de l'indice. Cette baisse est attribuée à une augmentation des accidents du travail avec arrêt, avec 47 incidents enregistrés en 2024, contre un objectif de 29 (vs 25 en 2023). Il est à noter que 70 % de ces accidents ont eu lieu sur le campus de Braine-l'Alleud, qui accueille une population importante et dont les activités sont en pleine expansion. Bien que le nombre d'incidents à fort potentiel (susceptibles d'entraîner des blessures graves) ait diminué, un plan d'atténuation a été mis en place pour renforcer les attentes en matière de sécurité et améliorer les processus de prévention, avec pour objectif l'obtention de la certification ISO 45001 pour le campus. (Voir la Déclaration de durabilité pour plus d'informations sur cet indicateur.)

Le niveau de paiement pour les objectifs individuels du CEO a été proposé au Conseil d'Administration par le CNCC sur la base de l'évaluation des performances réalisée en fin de cycle dans les principaux domaines prioritaires pour 2024, comme résumé ci-dessous. Le résultat pour 2024 est le suivant :



Bonus du CEO	Pourcentage cible du salaire de base	Pourcentage réel du salaire de base	Montant réel
Jean-Christophe Tellier	90 %	65 %	€ 2 089 325

Mesure de performance	Performance 2024 du CEO par rapport aux principaux domaines prioritaires
Valeur pour les actionnaires (OBJECTIF DÉPASSÉ)	<p>UCB s’est concentrée sur ses cinq produits moteurs de croissance, BIMZELX®, FINTEPLA®, RYSTIGGO®, ZILBRYSQ® et EVENITY®, et a enregistré une croissance à deux chiffres de son chiffre d’affaires. Les résultats en matière de chiffre d’affaires et de flux de trésorerie ont largement dépassé les objectifs, grâce au succès des lancements de produits.</p> <p>L’EBITDA ajusté ne fait pas partie des objectifs individuels, car il sert de base au multiplicateur de performance d’entreprise, dont l’objectif a été dépassé.</p> <p>UCB a également vendu des produits de marques établies en Europe et en Chine afin de se recentrer sur ses cinq produits moteurs de croissance.</p> <p>En réallouant les ressources avec agilité à travers l’organisation, nous avons pu préserver notre résilience tout en poursuivant nos investissements en recherche et développement et dans notre portefeuille clinique.</p> <p>Les notations ESG ont soit progressé (Sustainalytics : 13,7 ; ISS ESG : B-, CDP Sécurité de l’eau : A-) soit été maintenues (MSCI : AA, CDP Changement climatique : A) d’ici la fin de l’année 2024, par rapport à la fin de l’année 2023, ce qui positionne UCB parmi les leaders de l’industrie pharmaceutique :</p> <p>cette solide performance est confirmée par Sustainalytics, qui nous a classés n°1 dans le segment Biotech.</p>
Valeur pour les patients (DÉPASSÉE)	<p>En 2024, UCB a obtenu 25 autorisations et lancements dans des régions clés telles que les États-Unis, l’Union européenne et le Japon, une performance remarquable dépassant les attentes.</p> <p>Notre performance en matière d’accès a été solide, avec un total de 59 remboursements ou accords d’accès négociés à travers toutes nos zones géographiques. Ces résultats constituent la base de notre indice de performance en matière de couverture d’accès, qui a atteint 82 % (par rapport à un objectif de 78 %). Concernant le délai d’accès, plus de la moitié des remboursements ont été obtenus plus rapidement que la référence du secteur (source IQVIA), permettant à notre indice Time to Access (délai d’accès) d’atteindre 55 %, se rapprochant ainsi de notre objectif de 56 %.</p> <p>Nous avons atteint notre objectif avec l’entrée de 3 candidats de qualité dans notre pipeline et avons dépassé notre cible avec 4 résultats cliniques de preuve de concept (par rapport à une cible de 3).</p> <p>Avec un niveau de 99,3 %, nous avons dépassé notre cible de 99 % de produits livrés On Time and In Full (OTIF) au point de distribution – garantissant ainsi un approvisionnement sans rupture de stock pour nos patients.</p>

Mesure de performance	Performance 2024 du CEO par rapport aux principaux domaines prioritaires
Valeur pour nos collaborateurs (globalement atteint)	<p>L'engagement des employés est resté élevé, atteignant 76 %, dépassant ainsi notre objectif de 74 % en 2024. Notre enquête interne a également révélé que les collaborateurs ressentent un fort sentiment d'utilité et d'impact dans leurs rôles au sein d'UCB.</p> <p>Nous avons constaté des avancées significatives dans les efforts déployés en faveur de nos ambitions en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Notre évaluation de ces efforts s'est appuyée sur les progrès réalisés par l'entreprise vers son objectif de représenter 42 % de femmes au sein de son équipe de direction en 2024 et 45 % en 2025. En 2024, le pourcentage de femmes dans l'équipe de direction s'élevait à 41,3 %. L'entreprise continuera de concentrer ses efforts en 2025 pour atteindre son objectif ambitieux de 45 %</p> <p>Nos scores en matière de mentalité éthique ont encore progressé (82,7 % vs 81,8 % en 2023), atteignant la cible fixée.</p> <p>L'indice HSWB n'a pas atteint la cible, comme expliqué en introduction de cette section. Le modificateur négatif a été déclenché en raison du seuil de 80 % en vigueur, réduisant ainsi le bonus du CEO et du Comité Exécutif. Par conséquent, cet élément n'est pas inclus dans l'agrégation des résultats.</p>
Valeur pour la planète (PROGRÈS RÉALISÉS)	<p>Nous avons réalisé des avancées significatives dans nos efforts de réduction de notre empreinte environnementale, tout en obtenant la validation de nos objectifs « Net-Zero » par la SBTi.</p> <p>Dans notre démarche visant à développer des médicaments à faible impact environnemental, 13 des 19 produits évalués ont amélioré leur notation interne, un résultat en deçà de notre objectif de 100 %.</p> <p>Nous avons enregistré de solides progrès dans la réduction de nos émissions de gaz à effet de serre (GES) de Scope 1, 2 et 3 (hors catégorie 3.1) par rapport à notre niveau de référence de 2019, principalement grâce à la diminution de notre consommation énergétique et à la transition vers les énergies renouvelables.</p> <p>70 % de nos fournisseurs existants (catégorie 3.1) se sont engagés à respecter des objectifs fondés sur la science (Science-Based Targets).</p>
Autres objectifs (EN BONNE VOIE)	<p>Plusieurs objectifs stratégiques sont abordés en détail dans les temps forts en matière de performance de notre Rapport annuel intégré. Un accomplissement clé a été la transformation du modèle opérationnel d'UCB, visant à mieux aligner notre organisation sur les attentes des principales parties prenantes de notre écosystème, alors que nous entamons une décennie de croissance. Cette transformation s'est accompagnée d'un réalignement de la culture et des modes de travail, mettant l'accent sur la responsabilisation du leadership et l'évolution de nos modèles de gouvernance.</p>

Globalement, nous estimons qu'en 2024, UCB a accompli des progrès majeurs dans le respect de ses engagements en matière de création de valeur durable pour les patients, nos collaborateurs, les actionnaires et la société.

Le CEO a soumis au GNCC les multiplicateurs de performance individuelle pour chaque autre membre du Comité Exécutif, pour considération avant l'approbation du Conseil. La valeur totale combinée des bonus en espèces payés au Comité Exécutif s'élevait à € 5 041 112.

LTI (« Variable sur plusieurs années »)

En 2024, le CEO et les membres du Comité Exécutif se sont vu octroyer des rémunérations variables à long terme comprises entre la cible LTI et la valeur maximale établie dans la politique.

A) LTI octroyées en 2024

Le tableau ci-dessous détaille le nombre d'options sur actions et d'actions gratuites avec conditions de performance octroyées en 2024 :

Nom du titulaire – Fonction	Options sur actions					Actions gratuites avec conditions de performance				
	Nombre d'options sur actions octroyées	Date d'acquisition	Prix d'exercice ¹	Valeur binomiale par unité ²	Valeur binomiale à la date d'octroi	Nombre d'actions gratuites avec conditions de performance octroyées	Date d'acquisition	Valeur binomiale par unité ²	Valeur à la date d'octroi	Valeur totale à la date d'octroi
Jean-Christophe Tellier – CEO	37 876	1 janvier 2028	109,8	30,45	€ 1 153 324	28 158	1 avril 2027	95,59	€ 2 691 623	€ 3 844 947
Emmanuel Caeymaex	10 393	1 janvier 2028	109,8	30,45	€ 316 467	7 726	1 avril 2027	95,59	€ 738 528	€ 1 054 995
Fiona du Monceau	7 727	1 janvier 2028	109,8	30,45	€ 235 287	5 744	1 avril 2027	95,59	€ 549 069	€ 784 356
Sandrine Dufour	12 582	1 janvier 2028	109,8	30,45	€ 383 122	9 354	1 avril 2027	95,59	€ 894 149	€ 1 277 271
Jean-Luc Fleurial	8 289	1 janvier 2028	109,8	30,45	€ 252 400	6 162	1 avril 2027	95,59	€ 589 026	€ 841 426
Alistair Henry ³										
Iris Löw-Friedrich	9 795	1 avril 2027	109,8	30,45	€ 298 258	7 282	1 avril 2027	95,59	€ 696 086	€ 994 344
Kirsten Lund-Jurgensen	8 473	1 avril 2027	114,4	30,45	€ 258 003	6 299	1 avril 2027	95,59	€ 602 121	€ 860 124
Dhavalkumar Patel ⁴	12 927	1 avril 2027	114,4	30,45	€ 393 627	9 610	1 avril 2027	95,59	€ 918 620	€ 1 312 247
Denelle Waynick Johnson	9 281	1 avril 2027	114,4	30,45	€ 282 606	6 899	1 avril 2027	95,59	€ 659 475	€ 942 082

1 Moyenne des cours de clôture entre le 2 mars et le 31 mars de l'exercice ou cours de clôture du 31 mars tel que spécifié par la législation belge ou autre législation pertinente

2 Valeur 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

3 Alistair Henry a rejoint le Comité Exécutif après l'octroi du 1^{er} avril 2024.

4 Dhavalkumar Patel a pris sa retraite fin Q2 2024.

B) Acquisition des rémunérations variables à long terme en 2024

Le tableau ci-dessous détaille le nombre d'**options sur actions**, **actions gratuites** et actions gratuites avec conditions de performance octroyées aux membres du Comité Exécutif durant les années antérieures (et reprises dans les rapports annuels précédents) et acquises au cours de l'année civile :

	Options sur actions				Spécification du plan
	Date d'octroi	Date d'acquisition	Nombre acquis (non exercé)	Prix d'exercice	
Jean-Christophe Tellier – CEO	1 avril 2020	1 janvier 2024	40 214	76,21	Actions gratuites avec conditions de performance
Emmanuel Caeymaex	1 avril 2020	1 janvier 2024	10 966	76,21	Actions gratuites avec conditions de performance
Fiona du Monceau ¹					
Sandrine Dufour ¹					Actions gratuites avec conditions de performance
Jean-Luc Fleurial	1 avril 2020	1 janvier 2024	8 695	76,21	Actions gratuites avec conditions de performance
Alistair Henry ⁴					
Iris Löw-Friedrich	1 avril 2021	1 avril 2024	8 514	79,99	Actions gratuites avec conditions de performance
Kirsten Lund-Jurgensen	1 avril 2021	1 avril 2024	6 112	81,12	Actions gratuites avec conditions de performance
Dhavalkumar Patel ⁵	1 avril 2020	1 janvier 2024	13 328	76,21	Actions gratuites avec conditions de performance
					Actions gratuites avec conditions de performance livrées en cash
Denelle Waynick Johnson ⁴					

1 Fiona du Monceau et Sandrine Dufour ont rejoint UCB après l'octroi des LTI de 2020.

2 Les actions gratuites avec conditions de performance 2021 ont été acquises à hauteur de 95 % de la cible.

3 La valeur de marché de l'action UCB à la date d'acquisition s'entend de la moyenne du cours le plus élevé et le plus bas de l'action UCB à cette date, sauf si elle est spécifiée par la législation locale.

4 Alistair Henry a rejoint le Comité Exécutif après l'octroi des LTI de 2021 et Denelle Waynick Johnson a rejoint UCB après l'octroi des LTI de 2021.

5 Dhavalkumar Patel a pris sa retraite au Q2 2024. Les actions gratuites avec conditions de performance octroyées en 2019, 2022 et 2023 ont été acquises en espèces avec une réduction *pro rata temporis*, conformément au règlement du Plan. Conformément au règlement du Plan d'actions gratuites avec conditions de performance 2024, certaines actions gratuites ont été annulées en raison de la réduction *pro rata temporis*. Les actions gratuites avec conditions de performance restantes de 2024 seront acquises à la date d'acquisition initiale (1^{er} avril 2027), sous réserve de la performance de l'entreprise par rapport aux indicateurs définis.

Actions gratuites avec conditions de performance

Date d'attribution	Date d'acquisition	Période de performance	Nombre total d'actions acquises ²	Valeur de marché de l'action à l'acquisition ⁵	Valeur totale à l'acquisition (€)
1 avril 2021	1 avril 2024	2021-2023	23 115	113,65	2 627 020
1 avril 2021	1 avril 2024	2021-2023	6 483	113,65	736 793
1 avril 2021	1 avril 2024	2021-2023	6 162	113,65	700 311
1 avril 2021	1 avril 2024	2021-2023	5 024	113,65	570 978
1 avril 2021	1 avril 2024	2021-2023	6 454	112,9	728 657
1 avril 2021	1 avril 2024	2021-2023	4 634	113,65	526 654
1 avril 2021	1 avril 2024	2021-2023	6 942	113,65	788 958
1 avril 2022	1 avril 2025	2022-2024	4 648	138,08	641 796
1 avril 2023	1 avril 2026	2023-2025	3 213	138,08	443 651
1 octobre 2019	1 octobre 2024	2019-2024	6 650	138,08	918 232

Les actions gratuites avec conditions de performance attribuées en avril 2021 ont été acquises en avril 2024. L'acquisition de ces actions gratuites avec conditions de performance était sujette à une performance de trois ans au regard des critères suivants pour les années 2020-2022 :

- Flux de trésorerie d'exploitation cumulé ajusté (pondération de 50 %)
- Croissance annuelle composée du chiffre d'affaires (pondération de 50 %)

Comme indiqué dans le Rapport de rémunération 2023, les objectifs du Plan d'actions de performance 2021-2023 ont fait l'objet d'un réajustement discrétionnaire après consultation des actionnaires. Ce réajustement a été motivé par le lancement de BIMZELX® aux États-Unis, qui n'a eu lieu qu'à la fin de 2023, alors que le plan initial prévoyait un lancement deux ans plus tôt. En conséquence, les revenus de BIMZELX® aux États-Unis ainsi que les flux de trésorerie associés ont été exclus du Plan 2021-2023, et

la courbe de paiement a été réajustée. Les chiffres d'affaires et flux de trésorerie réels provenant de BIMZELX® aux États-Unis seraient également exclus.

Compte tenu de la performance effective à fin 2023, il a été proposé que, si le niveau final de paiement dépassait 100 %, un plafond soit appliqué à 100 % pour le Comité Exécutif.

Bien que les objectifs réajustés aient été atteints, le Conseil d'Administration a recommandé un niveau de paiement global de **95 %**, afin d'assurer une meilleure cohérence entre les résultats du plan et l'expérience des actionnaires sur la période de performance.

Les cibles fixées sont des données commerciales sensibles, en particulier dans le contexte de la phase de lancement de BIMZELX® aux États-Unis, et cette information n'est donc pas divulguée. Nous pensons qu'il est dans l'intérêt de nos parties prenantes de protéger le lancement de nos nouveaux produits dans un environnement hautement concurrentiel.



C) Rémunérations variables à long terme (LTI) acquises en 2025

Le Plan d'actions gratuites avec conditions de performance 2022-2024 (qui sera acquis en avril 2025 et détaillé dans le Rapport de rémunération 2025) repose sur trois indicateurs. La performance sur les deux mesures financières (flux de trésorerie d'exploitation cumulé ajusté et croissance annuelle composée du chiffre d'affaires) a largement dépassé la cible. L'objectif ambitieux fixé en 2022 pour 2024 concernant l'indicateur d'accès des patients dans le plan n'a pas été atteint. Dans l'ensemble, le plan aurait dû être acquis à hauteur de 121,5 %, toutefois, pour le CEO et le Comité Exécutif, conformément à l'accord passé avec nos actionnaires lors de la révision des objectifs, l'acquisition globale est plafonnée à 100 %.

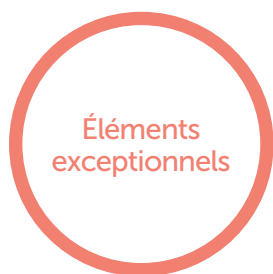
Indicateur	Poids	Paiement attendu
Financier	90 %	
Croissance annuelle composée du chiffre d'affaires	45 %	150 %
Flux de trésorerie d'exploitation cumulé ajusté	45 %	120 %
Extra-financier	10 %	
Accès	10 %	0 %
	Paiement global	121,5 %
	Plafonné pour le CEO et le Comité Exécutif	100 %

D) LTI annulées en 2024

Les options sur actions et actions gratuites avec conditions de performance, ci-dessous, octroyées aux membres du Comité Exécutif durant les années antérieures ont été annulées en 2024.

	Spécification du plan	Date d'attribution	Nombre d'actions gratuites annulées	Date d'annulation
Dhavalkumar Patel ¹	Actions gratuites avec conditions de performance	1 avril 2022	1 549	30/06/2024
Dhavalkumar Patel ¹	Actions gratuites avec conditions de performance	1 avril 2023	4 497	30/06/2024
Dhavalkumar Patel ²	Actions gratuites avec conditions de performance	1 avril 2024	8 809	30/06/2024
Dhavalkumar Patel ¹	Actions gratuites avec conditions de performance livrées en cash	1 octobre 2019	350	30/06/2024

C. Éléments exceptionnels



Indemnités de rupture

Aucune indemnité de rupture n'a été versée en 2024.

Prime de signature « sign-on »

Aucun « sign-on » n'a été octroyée en 2024.

D. Charge de retraite



Nom du titulaire – Fonction	Charge de retraite
Jean-Christophe Tellier – CEO	€ 422 771
Autres membres du Comité Exécutif	€ 863 742

Pour plus de détails sur les régimes de retraite applicables, voir la section Application de la Politique de rémunération.

1 Dhavalkumar Patel a pris sa retraite fin Q2 2024. Les actions gratuites avec conditions de performance octroyées en 2019, 2022 et 2023 ont été acquises en espèces avec une réduction *pro rata temporis*, conformément au règlement du Plan d'actions gratuites avec conditions de performance.

2 Conformément au règlement du Plan d'actions gratuites avec conditions de performance 2024, un certain nombre d'actions gratuites ont été annulées en raison de l'application de la règle *pro rata temporis*. Les actions gratuites avec conditions de performance restantes de 2024 seront acquises à la date d'acquisition initiale (1^{er} avril 2027), sous réserve de la performance de l'entreprise par rapport aux indicateurs définis.

E. Comparaison relative des rémunérations

Rémunération des Administrateurs non exécutifs, du Comité Exécutif, des collaborateurs et de la performance de la Société sur 5 ans

Le tableau ci-dessous est un résumé sur les cinq dernières années de l'évolution de la rémunération totale de nos Administrateurs non exécutifs, de notre CEO, du Comité Exécutif et de la rémunération moyenne d'un collaborateur, comparé à la performance de la Société représentée ici par la croissance annuelle du chiffre d'affaires et de l'EBITDA ajusté.

	2020	2021	2022	2023	2024
Rémunération du Conseil	€ 1 457 500	€ 1 690 833	€ 1 771 822	€ 1 676 333	€ 1 891 265
Changement d'année en année	-4,30 %	16,00 %	4,80 %	-5,40 %	12,80 %
Rémunération du CEO ¹	€ 6 832 748	€ 6 244 384	€ 5 808 530	€ 4 199 791	€ 6 793 643
Changement d'année en année	17,5 %	-8,6 %	-7,0 %	-27,7 %	61,8 %
Rémunération des membres du Comité Exécutif ²	€ 19 049 904	€ 16 953 966	€ 16 725 716	€ 13 838 749	€ 19 774 268
Changement d'année en année	-23,2 %	-11,0 %	-1,3 %	-17,3 %	42,9 %
Performance de la Société					
Chiffre d'affaires (changement d'année en année)					
à taux réel	9 %	8 %	-4 %	-6 %	17 %
à taux constant	8 %	10 %	-7 %	-5 %	19 %
EBITDA ajusté (changement d'année en année)					
à taux réel	1 %	14 %	-23 %	7 %	9 %
à taux constant	-4 %	21 %	-21 %	-1 %	18 %
Rémunération totale des collaborateurs (en EUR millions)	€ 1 180	€ 1 382	€ 1 491	€ 1 510	€ 1 836
ETP	€ 7 899	€ 8 431	€ 8 546	€ 8 745	€ 9 299
Coût moyen par ETP (IFRS)	€ 149 392	€ 163 922	€ 174 459	€ 172 670	€ 198 938
Changement d'année en année	-5,06 %	9,73 %	6,43 %	-1,03 %	15,21 %

Rémunération totale du CEO vs du collaborateur le moins payé

Le tableau ci-dessous montre une comparaison de la rémunération 2024 de notre CEO (en €) et de la rémunération 2024 du collaborateur d'UCB SA travaillant à temps plein le moins payé (en €). La rémunération inclut la rémunération fixe et variable (LTI acquises pour notre CEO) ainsi que les avantages au personnel, à l'exclusion des charges patronales de sécurité sociale.

	2024
Ratio de la rémunération totale du CEO vs du collaborateur le moins payé	1:95

F. Rémunération du CEO et du Comité Exécutif en actions

Directives d'actionnariat

En 2021, UCB a mis en place des directives d'actionnariat pour son CEO et les membres du Comité Exécutif. Chaque membre dispose de cinq ans pour satisfaire à son exigence respective, depuis l'entrée en vigueur de cette directive (c'est-à-dire avant avril 2026). Actuellement, le CEO satisfait à cette exigence, tout comme les membres du Comité ayant une certaine ancienneté (c'est-à-dire ceux qui ont plus de 5 ans de service au 31 décembre 2024).

¹ Les jetons de présence au Conseil d'Administration sont inclus dans la rémunération totale du CEO.

² La composition du Comité Exécutif a varié ces dernières années.

Les éléments extraordinaires, le cas échéant, seraient exclus de la rémunération du Comité Exécutif en raison de leur nature non récurrente. La rémunération moyenne des collaborateurs est calculée sur la base du salaire réel du collaborateur et des coûts des avantages (hors charges patronales de sécurité sociale et rémunération du CEO), divisés par le nombre de collaborateurs, sur une base annuelle.

Informations sur les rémunérations variables à long terme (LTI)

Les tableaux ci-dessous détaillent le solde d'ouverture et de clôture, ainsi que les mouvements durant l'année en termes de rémunération en actions pour chacun des membres du Comité Exécutif (actuels et anciens).

Les principales conditions des plans d'options sur actions					
Nom du titulaire	Spécification du plan	Date d'octroi	Date d'acquisition	Période d'exercice	Prix d'exercice (€)
Jean-Christophe Tellier – CEO	Stock Appreciation rights	1 avril 2014	1 avril 2017	7 ans	58,12
	Options sur actions	1 avril 2015	1 janvier 2019	6,25 ans	67,35
		1 avril 2016	1 janvier 2020	6,25 ans	67,24
		1 avril 2017	1 janvier 2021	6,25 ans	70,26
		1 avril 2018	1 janvier 2022	6,25 ans	66,18
		1 avril 2019	1 janvier 2023	6,25 ans	76,09
		1 avril 2020	1 janvier 2024	6,25 ans	76,21
		1 avril 2021	1 janvier 2025	6,25 ans	79,99
		1 avril 2022	1 janvier 2026	6,25 ans	102,04
		1 avril 2023	1 janvier 2027	6,25 ans	79,97
		1 avril 2024	1 janvier 2028	6,25 ans	109,80
Emmanuel Caeymaex	Options sur actions	1 avril 2015	1 janvier 2019	6,25 ans	67,35
		1 avril 2016	1 janvier 2020	6,25 ans	67,24
		1 avril 2017	1 janvier 2021	6,25 ans	70,26
		1 avril 2018	1 janvier 2022	6,25 ans	66,18
		1 avril 2019	1 janvier 2023	6,25 ans	76,09
		1 avril 2020	1 janvier 2024	6,25 ans	76,21
		1 avril 2021	1 janvier 2025	6,25 ans	79,99
		1 avril 2022	1 janvier 2026	6,25 ans	102,04
		1 avril 2023	1 janvier 2027	6,25 ans	79,97
Fiona du Monceau	Options sur actions	1 avril 2024	1 janvier 2028	6,25 ans	109,80
Sandrine Dufour	Options sur actions	1 avril 2021	1 janvier 2025	6,25 ans	79,99
		1 avril 2022	1 janvier 2026	6,25 ans	102,04
		1 avril 2023	1 janvier 2027	6,25 ans	79,97
		1 avril 2024	1 janvier 2028	6,25 ans	109,80
Jean-Luc Fleurial	Options sur actions	1 avril 2018	1 janvier 2022	6,25 ans	66,18
		1 avril 2019	1 janvier 2023	6,25 ans	76,09
		1 avril 2020	1 janvier 2024	6,25 ans	76,21
		1 avril 2021	1 janvier 2025	6,25 ans	79,99
		1 avril 2022	1 janvier 2026	6,25 ans	102,04
		1 avril 2023	1 janvier 2027	6,25 ans	79,97
		1 avril 2024	1 janvier 2028	6,25 ans	109,80
Alistair Henry ⁴	Options sur actions				
Iris Löw-Friedrich	Options sur actions	1 avril 2014	1 avril 2017	7 ans	58,12
		1 avril 2015	1 avril 2018	7 ans	67,35
		1 avril 2016	1 avril 2019	7 ans	67,24
		1 avril 2017	1 avril 2020	7 ans	70,26
		1 avril 2018	1 avril 2021	7 ans	66,18
		1 avril 2019	1 avril 2022	7 ans	76,09
		1 avril 2020	1 avril 2023	7 ans	76,21
		1 avril 2021	1 avril 2024	7 ans	79,99
		1 avril 2022	1 avril 2025	7 ans	102,04
		1 avril 2023	1 avril 2026	7 ans	79,97
		1 avril 2024	1 avril 2027	7 ans	109,80

Informations relatives à l'exercice sous revue

	Bilan d'ouverture	En cours d'exercice					Bilan de clôture	
	Options sur actions en début d'exercice	Options sur actions octroyées		Options sur actions acquises		Options sur actions exercées	Options sur actions non acquises	Options sur actions acquises, mais non exercées
		Nombre	Valeur (€) ¹	Nombre	Valeur (€) ^{2,3}			
	30 656					30 656		
	26 800					26 800		
	38 792							38 792
	39 273							39 273
	44 741							44 741
	39 623							39 623
	40 214			40 214	97 318			40 214
	30 490						30 490	
	27 892						27 892	
	27 369						27 369	
		37 876	1 153 324				37 876	
	5 191					5 191		
	9 904					9 904		
	10 822					8 000		2 822
	11 741							11 741
	10 499							10 499
	10 966			10 966	26 538			10 966
	8 551						8 551	
	7 937						7 937	
	8 011						8 011	
		10 393	316 467				10 393	
		7 727	235 287				7 727	
	8 128						8 128	
	9 008						9 008	
	9 179						9 179	
		12 582	383 122				12 582	
	7 519					7 519		
	8 405							8 405
	8 695			8 695	21 042	8 695		
	6 626						6 626	
	6 211						6 211	
	6 329						6 329	
		8 289	252 400				8 289	
	15 666					15 666		
	15 521					15 521		
	14 401					14 401		
	12 554					12 554		
	14 472					14 460		12
	10 739							10 739
	11 775							11 775
	8 514			8 514	286 581			8 514
	7 699						7 699	
	7 054						7 054	
		9 795	298 258				9 795	

1 Valeur binomiale à la date d'octroi

2 La moyenne du cours le plus élevé et le plus bas de l'action UCB à la date d'acquisition moins le prix d'exercice fois le nombre d'options sur actions

3 La moyenne du cours le plus élevé et le plus bas de l'action UCB s'élevait à 78,63 EUR le 1^{er} janvier 2024. Elle s'élevait à EUR 113,65 le 1^{er} avril 2024.4 Alistair Henry a rejoint le Comité Exécutif après l'octroi du 1^{er} avril 2024.

Les principales conditions des plans d'options sur actions					
Nom du titulaire	Spécification du plan	Date d'octroi	Date d'acquisition	Période d'exercice	Prix d'exercice (€)
Kirsten Lund-Jurgensen	Stock Appreciation rights	1 avril 2020	1 avril 2023	7 ans	79,00
		1 avril 2021	1 avril 2024	7 ans	81,12
		1 avril 2022	1 avril 2025	7 ans	108,45
		1 avril 2023	1 avril 2026	7 ans	82,44
		1 avril 2024	1 avril 2027	7 ans	114,4
Dhavalkumar Patel	Options sur actions	1 avril 2018	1 janvier 2022	6,25 ans	66,18
		1 avril 2019	1 janvier 2023	6,25 ans	76,09
		1 avril 2020	1 janvier 2024	6,25 ans	76,21
		1 avril 2021	1 janvier 2025	6,25 ans	79,99
		1 avril 2022	1 janvier 2026	6,25 ans	102,04
		1 avril 2023	1 janvier 2027	6,25 ans	79,97
Denelle Waynick Johnson	Stock Appreciation rights	1 avril 2024	1 avril 2027	7 ans	114,40
	Stock Appreciation rights	1 avril 2023	1 avril 2026	7 ans	82,44
		1 avril 2024	1 avril 2027	7 ans	114,40

Informations relatives à l'exercice sous revue							
	Bilan d'ouverture	En cours d'exercice					Bilan de clôture
	Options sur actions en début d'exercice	Options sur actions octroyées		Options sur actions acquises		Options sur actions exercées	Options sur actions non acquises
		Nombre	Valeur (€) ¹	Nombre	Valeur (€) ^{2,3}		Options sur actions acquises, mais non exercées
	8 617					8 617	
	6 112			6 112	198 823	6 112	
	5 746						5 746
	6 477						6 477
		8 473	258 003				8 473
	15 273						15 273
	14 142						14 142
	13 328			13 328	32 254		13 328
	9 157						9 157
	8 319						8 319
	8 315						8 315
		12 927	393 627				12 927
	6 529						6 529
		9 281	282 606				9 281

1 Valeur binomiale à la date d'octroi
2 La moyenne du cours le plus élevé et le plus bas de l'action UCB à la date d'acquisition moins le prix d'exercice fois le nombre d'options sur actions
3 La moyenne du cours le plus élevé et le plus bas de l'action UCB s'élevait à 78,63 EUR le 1^{er} janvier 2024. Elle s'élevait à EUR 113,65 le 1^{er} avril 2024.

Les principales conditions des plans d'actions gratuites avec conditions de performance

Nom du titulaire	Spécification du plan	Période de performance	Date d'attribution	Date d'acquisition
Jean-Christophe Tellier – CEO	Actions gratuites avec conditions de performance	2021-2023	1 avril 2021	1 avril 2024
		2022-2024	1 avril 2022	1 avril 2025
		2023-2025	1 avril 2023	1 avril 2026
		2024-2026	1 avril 2024	1 avril 2027
Emmanuel Caeymaex	Actions gratuites avec conditions de performance	2021-2023	1 avril 2021	1 avril 2024
		2022-2024	1 avril 2022	1 avril 2025
		2023-2025	1 avril 2023	1 avril 2026
		2024-2026	1 avril 2024	1 avril 2027
Fiona du Monceau	Actions gratuites avec conditions de performance	2024-2026	1 avril 2024	1 avril 2027
Sandrine Dufour	Actions gratuites avec conditions de performance	2021-2023	1 avril 2021	1 avril 2024
		2022-2024	1 avril 2022	1 avril 2025
		2023-2025	1 avril 2023	1 avril 2026
		2024-2026	1 avril 2024	1 avril 2027
Jean-Luc Fleurial	Actions gratuites avec conditions de performance	2021-2023	1 avril 2021	1 avril 2024
		2022-2024	1 avril 2022	1 avril 2025
		2023-2025	1 avril 2023	1 avril 2026
		2024-2026	1 avril 2024	1 avril 2027
Alistair Henry ⁴	Actions gratuites avec conditions de performance			
Iris Löw-Friedrich	Actions gratuites avec conditions de performance	2021-2023	1 avril 2021	1 avril 2024
		2022-2024	1 avril 2022	1 avril 2025
		2023-2025	1 avril 2023	1 avril 2026
		2024-2026	1 avril 2024	1 avril 2027
Kirsten Lund-Jurgensen	Actions gratuites avec conditions de performance	2021-2023	1 avril 2021	1 avril 2024
		2022-2024	1 avril 2022	1 avril 2025
		2023-2025	1 avril 2023	1 avril 2026
		2024-2026	1 avril 2024	1 avril 2027
Dhaval Kumar Patel ⁵	Actions gratuites avec conditions de performance	2021-2023	1 avril 2021	1 avril 2024
		2022-2024	1 avril 2022	1 avril 2025
		2023-2025	1 avril 2023	1 avril 2026
		2024-2026	1 avril 2024	1 avril 2027
	Actions gratuites avec conditions de performance livrées en cash	2019-2024	1 octobre 2019	1 octobre 2024
Denelle Waynick Johnson	Actions gratuites avec conditions de performance	2023-2025	1 avril 2023	1 avril 2026
		2024-2026	1 avril 2024	1 avril 2027

Informations relatives à l'exercice sous revue

	Bilan d'ouverture	En cours d'exercice				Bilan de clôture
	Actions gratuites avec conditions de performance - début d'exercice	Actions attribuées		Actions acquises		Soumises à des conditions de performance – non acquises
		Nombre	Valeur (€) ¹	Nombre	Valeur (€) ^{2,3}	
	24 332			23 115	2 627 020	0
	20 778					20 778
	25 378					25 378
		28 158	2 691 623			28 158
	6 824			6 483	736 793	0
	5 913					5 913
	7 428					7 428
		7 726	738 528			7 726
		5 744	549 069			5 744
	6 486			6 162	700 311	0
	6 711					6 711
	8 512					8 512
		9 354	894 149			9 354
	5 288			5 024	570 978	0
	4 627					4 627
	5 869					5 869
		6 162	589 026			6 162
	6 794			6 454	728 657	0
	5 735					5 735
	6 541					6 541
		7 282	696 086			7 282
	4 878			4 634	526 654	0
	4 281					4 281
	6 006					6 006
		6 299	602 121			6 299
	7 307			6 942	788 958	0
	6 197			4 648	641 796	0
	7 710			3 213	443 651	0
		9 610	918 620			801
	7 000			6 650	918 232	0
	6 054					6 054
		6 899	659 475			6 899

1 Valeur binomiale des actions gratuites avec conditions de performance au 1^{er} avril 2024. L'évaluation binomiale est une 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.

2 La valeur de marché de l'action UCB à la date d'acquisition s'entend de la moyenne du cours le plus élevé et le plus bas de l'action UCB à cette date, sauf si elle est spécifiée par la législation locale.

3 Pour Iris Loew-Friedrich, l'évaluation est basée sur le prix le plus bas à la date d'acquisition, conformément à la législation allemande.

4 Alistair Henry a rejoint le Comité Exécutif après l'octroi du 1^{er} avril 2024.

5 Dhavalkumar Patel a pris sa retraite au Q2 2024. Les actions gratuites avec conditions de performance livrées en cash attribuées en 2019 ont été acquises avec une réduction *pro rata temporis* conformément au règlement du Plan d'actions gratuites avec conditions de performance 2019. Les actions gratuites avec conditions de performance attribuées en 2022 et 2023 ont été acquises en espèces avec une réduction *pro rata temporis* conformément au règlement du Plan d'actions de performance 2022 et 2023. Conformément au règlement du Plan d'actions gratuites avec conditions de performance 2024, un certain nombre d'actions gratuites avec conditions de performance ont été annulées en raison de l'application de la règle de réduction *pro rata temporis*. Les actions gratuites avec conditions de performance 2024 qui n'ont pas été annulées seront acquises à la date d'acquisition initiale (1^{er} avril 2027), sous réserve de la performance de l'entreprise par rapport aux indicateurs définis.

Rémunération 2024 des Administrateurs Non Exécutifs

Le tableau suivant présente la rémunération perçue par chaque administrateur non exécutif en 2024. Celle-ci comprend la rémunération annuelle fixe pour les membres du Conseil et des Comités, les jetons de présence pour chaque réunion du Conseil, ainsi que les indemnités de déplacement payées.

Rémunération Administrateurs		Rémunération en tant qu'administrateur				Rémunération en tant que membre de comité			Total
		Taux de présence (6 réunions)	Émoluments fixes en tant qu'administrateur	Jetons de présence du Conseil d'Administration	Indemnités de déplacement	Comité d'Audit	GNCC	Comité Scientifique	
Jonathan Peacock	Président et Président du Comité d'Audit ¹	6/6	€ 330 000		€ 45 000	€ 15 000			€ 390 000
Charles-Antoine Janssen	Vice-Président ²	6/6	€ 111 913	€ 8 500		€ 4 549	€ 13 563		€ 138 525
Fiona du Monceau	Vice-Président et Président du GNCC ³	1/1	€ 24 262	€ 1 500			€ 7 077		€ 32 839
Jean-Christophe Tellier	Administrateur Exécutif	6/6	€ 80 000	€ 6 000					€ 86 000
Pierre L. Gurdjian		6/6	€ 80 000	€ 6 000			€ 17 000		€ 103 000
Jan Berger		6/6	€ 80 000	€ 6 000	€ 45 000				€ 131 000
Kay Davies	Présidente du Comité Scientifique et Présidente du GNCC ⁴	5/6	€ 80 000	€ 5 000			€ 31 361	€ 25 027	€ 141 388
Albrecht De Graeve ⁵		2/2	€ 26 667	€ 2 000					€ 28 667
Susan Gasser		6/6	€ 80 000	€ 6 000				€ 22 500	€ 108 500
Cyril Janssen		6/6	€ 80 000	€ 6 000					€ 86 000
Cédric van Rijckevorsel ⁶		6/6	€ 80 000	€ 6 000		€ 17 951			€ 103 951
Ulf Wiinberg ⁷		6/6	€ 80 000	€ 6 000	€ 45 000		€ 13 563		€ 144 563
Maëlys Castella		6/6	€ 80 000	€ 6 000		€ 22 500			€ 108 500
Nefertiti Greene ⁸		4/4	€ 53 333	€ 4 000	€ 30 000		€ 11 333		€ 98 667
Rodolfo Savitzky ⁹	Président du Comité d'audit	4/4	€ 53 333	€ 4 000		€ 30 000			€ 87 333
Dolca Thomas ¹⁰		4/4	€ 53 333	€ 4 000	€ 30 000			€ 15 000	€ 102 333
			€ 1 372 842	€ 77 000				Total :	€ 1 891 265

1 Président du Comité d'Audit jusqu'à l'AGA du 24 avril 2024

2 Devient Vice-Président du Conseil, rejoint le GNCC et quitte le Comité d'Audit le 15 mars 2024

3 Quitte ses fonctions de Vice-Présidente du Conseil et de Présidente du GNCC le 15 mars 2024

4 Devient Présidente du GNCC, quitte la présidence du Comité Scientifique mais reste membre du comité à compter du 15 mars 2024

5 Quitte le Conseil d'Administration à compter du 24 avril 2024

6 Rejoint le Comité d'Audit à compter du 15 mars 2024

7 Rejoint le GNCC à compter du 15 mars 2024

8 Rejoint le GNCC à compter du 25 avril 2024

9 Devient Président du Comité d'Audit à compter du 25 avril 2024

10 Rejoint le Comité Scientifique à compter du 25 avril 2024