Rapport annuel intégré 2025



Inspired by **patients.**
Driven by **science.**

© UCB Biopharma SRL, 2026.
Tous droits réservés. GL-07-2600002
Date de préparation : Février 2026

La mission d'UCB, qui consiste à transformer la vie des personnes atteintes de maladies graves, constitue le fondement de notre croissance à long terme. En associant excellence scientifique et attention constante portée aux besoins des patients, nous construisons un portefeuille d'innovations et une entreprise prête à créer une valeur durable, pour les prochaines années, mais aussi pour l'avenir.

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

Notre mission en action.



Page 15

Aider les femmes en âge de procréer à prendre des décisions plus éclairées à propos de leur santé



Page 16

Co-création des approches communautaires pour traiter la maladie de Parkinson



Page 28

Progrès réalisés dans nos pays en 2025

4 Rapport stratégique

5 Lettre à nos parties prenantes
8 UCB en quelques mots
14 Objectifs et stratégie d'UCB
20 Nos priorités thérapeutiques
28 Progrès réalisés dans nos pays en 2025
33 Performances d'UCB en 2025
36 La direction d'UCB
43 Gestion des risques

47 Déclaration de durabilité

48 Informations générales
52 Informations environnementales
81 Informations sociales
110 Informations sur la gouvernance

128 Déclaration de gouvernance d'entreprise

177 États financiers

Comptabiliser la valeur en 2025 :

Rapport sur l'accès durable et la transparence des prix d'UCB - États-Unis

270 Glossaire

À propos de ce rapport

Le rapport annuel intégré 2025 comprend le rapport de gestion conformément à l'article 12 de l'Arrêté Royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé en Belgique. Toutes les informations devant figurer dans ce rapport de gestion conformément aux articles 3:6 et 3:32 du Code belge des sociétés et des associations (à savoir la Déclaration de gouvernance d'entreprise – Rapport de rémunération inclus – l'analyse des performances de l'entreprise et la déclaration de durabilité d'UCB) sont reprises dans les différentes sections de ce Rapport Annuel Intégré. En ce qui concerne les informations sur la durabilité, ce Rapport annuel intégré a été préparé selon les normes européennes de reporting en matière de durabilité (ESRS) Certaines parties du présent rapport, à savoir la Déclaration de durabilité et la section Finances, ont été vérifiées par Forvis Mazars et les rapports d'assurance se trouvent respectivement aux pages 125 et 262. Ce document contient des informations sur des médicaments expérimentaux dont l'utilisation n'a encore été approuvée par aucune autorité dans le monde ou des informations sur de nouvelles indications pour des produits approuvés. L'innocuité et l'efficacité de ces médicaments expérimentaux ou de ces nouvelles indications n'ont pas encore été établies. Pour les médicaments autorisés, les informations de prescription peuvent varier d'un pays à l'autre.

Remerciements

Notre travail n'est jamais terminé : nous cherchons en permanence de nouvelles façons d'apporter des solutions qui améliorent concrètement la vie des personnes que nous accompagnons. Cela exige de la curiosité, de l'engagement et un véritable esprit de collaboration. À cette fin, nous tenons à remercier tous les collègues, patients, aidants, actionnaires et partenaires sans lesquels ce rapport n'aurait pas été possible.

Nous sommes reconnaissants envers Shareen, collaboratrice chez UCB vivant avec une maladie grave, ainsi qu'envers sa famille, de nous avoir permis d'utiliser leur photo en page de couverture. Nous tenons également à remercier Nicholas Brooke (fondateur et directeur exécutif de The Synergist) et Seth Ginsberg (président de la Global Healthy Living Foundation) pour la relecture du Rapport Annuel Intégré. Leurs perspectives nous ont aidés à mieux rendre compte de la réalité des personnes vivant avec des maladies graves, et leur collaboration continue avec UCB nous permet de prendre des décisions davantage éclairées par l'expérience des patients.



Rapport stratégique

Lettre à nos parties prenantes



Chers lecteurs, patients, collègues, soignants, actionnaires et représentants des communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons,

Chez UCB, nous sommes tous fiers de ce que nous avons accompli en 2025. Malgré une année marquée par une incertitude mondiale persistante et des évolutions rapides des systèmes de santé, nous avons enregistré une forte croissance. Mais notre performance cette année reflète plus qu'un simple élan financier. Elle prouve que nous continuons à concrétiser notre ambition à long terme : permettre aux personnes atteintes de maladies graves et à leurs aidants de vivre la meilleure vie possible, aussi libérée que possible du fardeau et de l'incertitude liés à la maladie. Elle démontre la solidité de notre stratégie, la résilience que nous avons construite au fil du temps et la clarté de notre mission, qui guide chacun de nos choix.

Tout au long de 2025, nous avons évolué dans un environnement macroéconomique et géopolitique volatil. Les chaînes d'approvisionnement ont continué de s'adapter à l'intensification des tensions géopolitiques, aux incertitudes commerciales persistantes et aux vents contraires propres au secteur. Pourtant, même dans cet environnement, UCB a démontré ce qu'une entreprise concentrée sur sa mission, guidée par la science, peut accomplir. Nous avons réalisé une performance supérieure à celle initialement anticipée et amélioré l'accès à nos médicaments. Ce succès n'est pas le fruit du hasard. Il est le résultat d'années d'investissements délibérés dans l'innovation, la différenciation et l'excellence opérationnelle.

Lettre à nos parties prenantes - suite

Une position de force

Nous entrons désormais dans une décennie de croissance attendue, avec une demande croissante pour nos médicaments dans toutes les régions. Parallèlement, nous avons renforcé nos capacités fondamentales. Aujourd'hui, notre entreprise est sensiblement différente de ce qu'elle était il y a un an. Nous opérons à une nouvelle échelle, avec plusieurs lancements menés en parallèle dans différentes zones géographiques, et nous surpassons les performances habituellement observées pour une entreprise de notre taille. C'est le reflet de l'ambition, de la discipline et de l'expertise de nos équipes. Et surtout, cette position solide nous permet d'affronter l'incertitude avec confiance. Elle signifie que nous pouvons absorber et nous adapter aux fluctuations externes tout en continuant à investir dans l'innovation. Mais avant tout, elle nous permet de tenir nos engagements envers les patients, les aidants, les partenaires, les actionnaires, les collaborateurs et les communautés que nous servons, aujourd'hui et à l'avenir.

Notre confiance repose sur l'importance de notre mission. Alors que le monde continue d'évoluer sous l'effet de facteurs tels que la crise climatique ou les bouleversements géopolitiques, les traitements et le soutien que nous apportons aux personnes vivant avec des maladies graves contribuent à bâtir des communautés plus résilientes. C'est pourquoi nous concentrons notre énergie et nos investissements là où nous pouvons offrir une différenciation significative et poursuivre l'innovation guidée par une expertise scientifique approfondie et une compréhension pointue des mécanismes biologiques. Cette orientation façonne notre portefeuille ainsi que nos choix en matière de recherche et développement, mais aussi l'impact financier, environnemental et social que nous pouvons générer.

UCB a constamment privilégié un niveau élevé d'investissement en recherche et développement, bien au-dessus des moyennes du secteur. Cet engagement soutenu se traduit aujourd'hui par des solutions ciblées en immunologie et en neurologie. Notre pipeline en phase avancée continue de progresser, avec plusieurs programmes de Phase 3 en cours, notamment de nouvelles études sur des populations pédiatriques. L'évolution de notre portefeuille en épilepsie, passant de la prévention symptomatique des crises au ciblage des encéphalopathies développementales et épileptiques, illustre comment les connaissances biologiques et cliniques orientent la science que nous développons. Les avancées dans l'ingénierie des anticorps de nouvelle génération, y compris des programmes multispécifiques tels que le galvokimig[1], montrent comment nous nous appuyons sur le succès de nos recherches sur l'IL-17A/F pour façonner l'avenir du traitement des maladies auto-immunes. À l'avenir, nous continuerons à nous concentrer sur l'amélioration d'un accès équitable pour tous les patients pouvant bénéficier de nos solutions.

Une année d'excellence opérationnelle

L'innovation différenciée est un pilier de notre performance, mais elle doit s'accompagner d'une exécution efficace. Cette année, nous avons mené à bien plusieurs lancements dans différentes aires thérapeutiques, à travers plusieurs pays et dans des environnements réglementaires dynamiques. Être capables de développer simultanément cinq produits moteurs clés de croissance, à savoir BIMZELX®▼ (*bimekizumab*)[2], RYSTIGGO®▼ (*rozanolixizumab*)[3], ZILBRYSQ®▼ (*zilucoplan*)[4], FINTEPLA®▼ (*fenfluramine*)[5] et EVENITY® (*romosozumab*)[6], reflète la profondeur de nos compétences transversales, du développement clinique à l'engagement médical, de l'accès au marché à la fabrication et à l'approvisionnement.

> « Nous opérons à une nouvelle échelle, et nous surpassons les performances habituellement observées pour une entreprise de notre taille. C'est le reflet de l'ambition, de la discipline et de l'expertise de nos équipes. »

Notre croissance du chiffre d'affaires à +26% (+29% TCC[7]) et notre marge d'EBITDA ajusté de 34% en 2025 (31,4 % hors autres éléments opérationnels exceptionnels) ont été portées par un portefeuille équilibré de médicaments différenciés dans plusieurs indications en immunologie et en neurologie. En 2025, les cinq produits moteurs clés de croissance d'UCB ont affiché une performance solide et généralisée dans l'ensemble de leurs indications approuvées, reflétant à la fois leur différenciation scientifique et une exécution mondiale rigoureuse.

BIMZELX® a poursuivi sa dynamique exceptionnelle, avec une expansion dans 50 pays et une adoption rapide dans le psoriasis et l'hidradénite suppurée, soutenue par un profil d'efficacité à long terme solide et durable. RYSTIGGO® et ZILBRYSQ® ont généré une croissance significative dans la myasthénie grave généralisée, grâce à l'accélération des lancements, à une forte demande et à de nouvelles modalités d'administration améliorant l'expérience et l'accès des patients. FINTEPLA® a renforcé son rôle de traitement fondamental dans les épilepsies rares sévères telles que les syndromes de Dravet et de Lennox–Gastaut. Parallèlement, EVENITY® a continué de démontrer sa valeur en tant qu'agent ostéoformateur, atteignant plus d'un million de patients dans le monde et contribuant de manière significative aux résultats via le modèle de partenariat d'UCB.

▼ Ce médicament fait l'objet d'une surveillance supplémentaire. Cela permettra d'identifier rapidement de nouvelles informations relatives à la sécurité du médicament.
Les professionnels de la santé sont invités à signaler tout effet indésirable suspecté.

1. Le galvokimig est en cours de développement clinique et aucune autorité réglementaire du monde n'a autorisé son utilisation.
2. BIMZELX® EU SmPC. Disponible sur : Bimzelx, INN-bimekizumab. Lien consulté en : Février 2026
3. RYSTIGGO® EU SmPC. Disponible sur : Rystiggo, INN-rozanolixizumab. Lien consulté en : Février 2026
4. ZILBRYSQ® EU SmPC. Disponible sur : Zilbrysq, INN-zilucoplan. Lien consulté en : Février 2026
5. FINTEPLA® EU SmPC. Disponible sur : Fintepla, INN-fenfluramine. Lien consulté en : Février 2026
6. EVENITY® EU SmPC : Evenity, INN-romosozumab. Lien consulté en : Février 2026
7. Taux de change constant

Lettre à nos parties prenantes - suite

> « Le monde qui nous entoure continue d'évoluer et chaque composante de l'écosystème mondial de la santé se transforme, mais nous sommes convaincus qu'UCB est mieux équipée que jamais pour naviguer dans ces changements. »

En 2025, nous avons également franchi une étape majeure avec l'approbation par la FDA américaine de KYGEVVI™ (*doxecitine* et *doxribtimine*). Il s'agit du premier et du seul traitement approuvé pour les personnes atteintes d'un déficit en thymidine kinase 2 (TK2d)[1], une maladie mitochondriale génétique ultra-rare et potentiellement mortelle. Un avis favorable pour KYGEVVI® a également été rendu par le Comité des médicaments à usage humain (CHMP) de l'Agence européenne des médicaments (EMA) en janvier 2026.

Être en mesure de réaliser ces avancées simultanément dans plusieurs aires thérapeutiques montre que nous nous appuyons sur un portefeuille diversifié et résilient. Cette diversité constitue une base solide pour les années à venir et renforce la confiance de nos parties prenantes, même dans un environnement externe en constante évolution.

L'évolution de nos opérations

Nous soutenons notre ambition à long terme par des choix éclairés quant à nos investissements et à l'évolution de notre organisation. En 2025, nous avons poursuivi la transformation de notre portefeuille et de nos capacités afin de rester concentrés là où notre différenciation est la plus forte. Nous avons avancé dans des investissements ciblés en capacités, notamment l'accélération de l'expansion de la bioproduction aux États-Unis, afin d'être prêts à répondre à la demande future des patients. Nous avons également poursuivi la réorientation stratégique de notre portefeuille en cédant des produits établis, en renforçant notre présence dans des domaines à forte valeur ajoutée et en consolidant nos collaborations tout au long de la chaîne de valeur.

Cette année, nous avons progressé dans notre ambition d'un impact durable pour un avenir plus sain, en atteignant des patients dans toutes les régions et en améliorant l'accès équitable grâce à la co-création de solutions évolutives avec les communautés de patients et les acteurs des systèmes de santé. Nous avons avancé vers nos objectifs climatiques de neutralité carbone ainsi que dans notre engagement en faveur de la préservation de l'eau. Nos progrès ont été reconnus par le maintien de solides notations et distinctions en matière de performance environnementale, sociale et de gouvernance, notamment l'obtention d'une prestigieuse note A pour le changement climatique attribuée par CDP.

Confiants dans notre avenir

Chez UCB, comme parmi l'ensemble de nos parties prenantes, nous pouvons envisager l'avenir avec optimisme. Le monde qui nous entoure continue d'évoluer et chaque composante de l'écosystème mondial de la santé se transforme, mais nous sommes convaincus qu'UCB est mieux équipée que jamais pour naviguer dans ces changements.

Aucun acteur ne peut transformer seul le système de santé, et la collaboration a toujours été au cœur du fonctionnement d'UCB. Cette année encore, nous avons poursuivi nos partenariats solides avec les communautés de patients, les experts scientifiques, les payeurs, les autorités réglementaires, les fournisseurs et nos pairs du secteur. Ces relations nous permettent d'approfondir nos connaissances, de renforcer notre science et de proposer des solutions apportant de réels bénéfices aux personnes et à leurs familles.

La solidité de nos résultats en 2025 s'est traduite par des perspectives financières pour 2026 prévoyant, à taux de change constants, une croissance du chiffre d'affaires à un chiffre élevé, voire à deux chiffres. L'EBITDA ajusté devrait croître, à taux de change constants, dans une fourchette allant d'un pourcentage élevé à un chiffre à un pourcentage situé dans la tranche supérieure de la dizaine, et, corrigée de l'effet des autres éléments opérationnels exceptionnels de 2025, la croissance attendue se situerait à un taux compris entre la haute tranche des 10 % et la haute tranche des 20 %, à TCC. Cette évolution reflète notre performance commerciale exceptionnelle, les accomplissements remarquables de notre R&D et notre confiance dans notre capacité à générer une croissance et un impact durables. Nous avançons avec une culture ancrée dans l'apprentissage, la collaboration et l'attention aux autres ; une culture qui nous permet de nous adapter, de grandir et de diriger dans un monde en constante évolution.

Notre engagement reste inchangé : créer de la valeur pour les personnes vivant avec des maladies graves, aujourd'hui et pour l'avenir. Nous continuerons à innover avec sens, à exécuter avec discipline et à agir avec humilité et humanité. En développant de nouvelles relations avec les patients, les aidants, les partenaires et les communautés de l'écosystème pharmaceutique, tout en renforçant celles que nous avons déjà, nous serons mieux placés pour construire un avenir où davantage de personnes pourront vivre la meilleure vie possible.

Merci à vous, collègues, partenaires et actionnaires, pour votre confiance et votre participation continue à l'aventure d'UCB.

Jean-Christophe Tellier,
CEO

Jonathan Peacock,
Président du Conseil d'Administration d'UCB

1. KYGEVVI™ est approuvé aux États-Unis pour le traitement du déficit en thymidine kinase 2 (TK2d) chez les patients adultes et pédiatriques chez qui les symptômes apparaissent à maximum 12 ans. KYGEVVI™ n'est approuvé par aucune autorité réglementaire.

UCB en quelques mots

L'excellence au quotidien

Tout ce que nous entreprenons part d'une question simple : comment pouvons-nous aider les personnes atteintes d'une maladie grave à vivre de la meilleure façon possible ?

En comprenant la réalité du quotidien des patients et la biologie de leur maladie, nous sommes à même de proposer des traitements transformateurs en immunologie, en neurologie et dans d'autres domaines où notre expertise répond aux besoins non satisfaits.

En concentrant notre science là où elle compte le plus, nous transformons une innovation différenciée en une exécution commerciale solide et une performance durable, au cours de la prochaine décennie et au-delà.

Immunologie Neurologie

1. Le nombre total de patients en 2025 est calculé en utilisant le total annuel mobile (MAT) des patients (Estimated Actual Treated) à la fin du T3/2025, tel que fourni avec les données d'entrée d'une source externe. Le nombre total de patients regroupe les personnes ayant eu accès aux solutions suivantes : BIMZELX®, BRIVIACT®, CIMZIA®, EVENITY®, FINTEPLA®, KEPPRA®, NAYZILAM®, RYSTIGGO®, VIMPAT® et ZILBRYSQ®.
2. Cela comprend le lancement des médicaments clés d'UCB (BIMZELX®, BRIVIACT®, EVENITY®, FINTEPLA®, RYSTIGGO® et ZILBRYSQ®) dans toutes les zones géographiques par UCB et par des distributeurs tiers. Si un médicament a été lancé dans plusieurs indications, il n'a été comptabilisé qu'une fois.

Chiffres clés

Chiffre d'affaires
€ 7 741 M
(2024 : € 6152 M)

EBITDA ajusté
€ 2 636 M
(2024 : € 1476 M)

Lancements de médicaments UCB dans toutes les zones géographiques[2]
56
(2024 : 76)

Patients atteints[1]
>3,1 M
(2024 : >3,1 M)

Molécules en développement clinique
8
(2024 : 9)

ratio R&D/chiffre d'affaires
24%
(2024 : 29%)

* À compter de décembre 2025

UCB en quelques mots - suite

Une présence mondiale. Un impact mondial.

Notre culture, fondée sur la collaboration et la curiosité, est soutenue par une équipe de personnes motivées à repousser les limites de la science et à améliorer la santé ainsi que le bien-être des communautés dont nous faisons partie. Depuis notre siège en Belgique et près de 40 sites à travers le monde, nous travaillons étroitement avec un réseau varié de patients, d'aidants, de professionnels de la santé et d'autres parties prenantes.

10 117
employés d'UCB de > 100 nationalités[1]

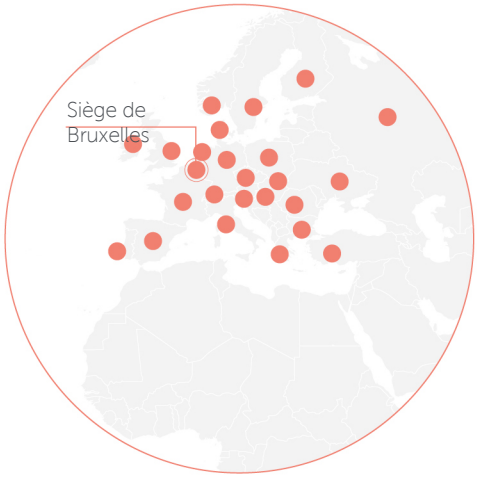
56
lancements de médicaments dans toutes les zones géographiques[2]

>3,1 M
ont accès à nos médicaments [3]

Europe

6 859 employés | **5** Centres R&D

50%:50%
Employés Hommes:Femmes



États-Unis

1 885 employés | **4** Centres R&D

41%:59%
Employés Hommes:Femmes

Reste du monde

1 373 employés | **1** Centres R&D

58%:42%
Employés Hommes:Femmes



1. Le nombre de travailleurs est indiqué sur la base de l'effectif au 31 décembre 2025. Il s'agit du nombre de membres du personnel régulier (permanents et temporaires), contractuels et expatriés d'UCB. Il ne comprend pas les groupes suivants : le personnel inactif, les stagiaires, les étudiants et les apprentis de tiers.
2. Cela comprend le lancement des médicaments clés d'UCB (BIMZELX®, BRIVIACT®, EVENITY®, FINTEPLA®, RYSTIGGO® et ZILBRYSQ®) dans toutes les zones géographiques par UCB et par des distributeurs tiers. Si un médicament a été lancé dans plusieurs indications, il n'a été comptabilisé qu'une fois.
3. Le nombre total de patients en 2025 est calculé en utilisant le total annuel mobile (MAT) des patients (Estimated Actual Treated) à la fin du T3/2025, tel que fourni avec les données d'entrée d'une source externe. Le nombre total de patients regroupe les personnes ayant eu accès aux solutions suivantes : BIMZELX®, BRIVIACT®, CIMZIA®, EVENITY®, FINTEPLA®, KEPPRA®, NAYZILAM®, RYSTIGGO®, VIMPAT® et ZILBRYSQ®.

UCB en quelques mots - suite

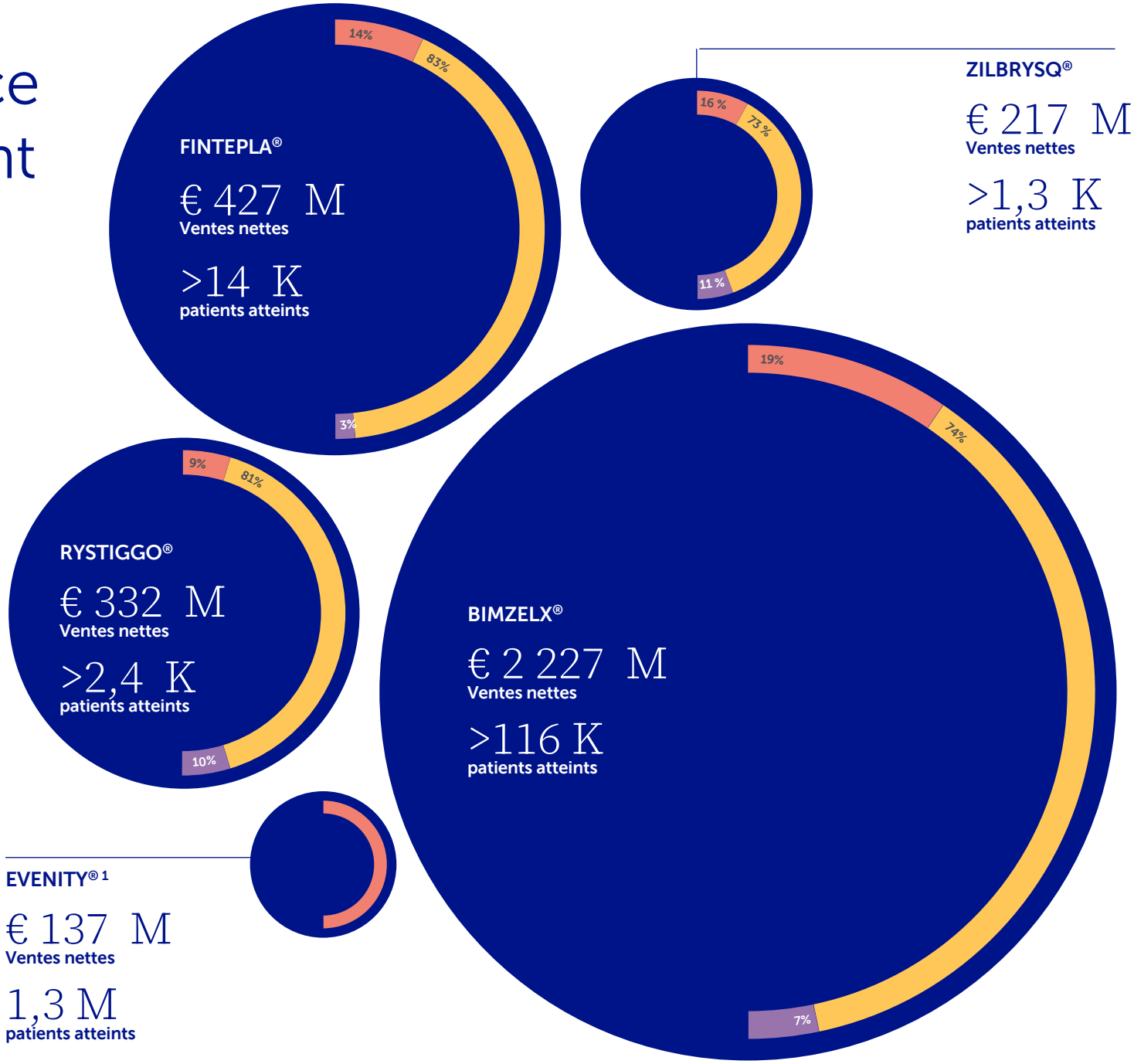
Une croissance sans précédent

La croissance d'UCB repose sur un héritage éprouvé caractérisé par l'ambition, l'innovation et l'exécution. Aujourd'hui, nos cinq médicaments principaux, **BIMZELX®**, **RYSTIGGO®,** **ZILBRYSQ®**, **FINTEPLA®** et **EVENITY®**, sont les moteurs d'une décennie de croissance durable.

Grâce à un investissement continu dans des lancements mondiaux et un pipeline robuste en recherche et développement (R&D), nous posons également les fondations du futur à long terme d'UCB. Cette initiative est soutenue par une allocation stratégique des ressources, une gestion des coûts maîtrisée et une grande implication de la part de nos employés.

Ventes nettes par région

Europe États-Unis Reste du monde



1. EVENITY® est mis à la disposition des personnes atteintes d'ostéoporose dans le monde entier par Amgen, Astellas et UCB, et nos partenaires ont comptabilisé les ventes nettes hors Europe.

UCB en quelques mots - suite

Innover pour la future génération

Chez UCB, l'innovation est mouvement constant. C'est un cycle continu d'apprentissage, d'essai et de raffinement dans le but de répondre aux besoins insatisfaits et de fournir des solutions différenciées aux personnes atteintes d'une maladie grave. Actuellement, nous investissons dans la prochaine vague d'innovations scientifiques, conjuguant des avancées en biologie combinatoire, en ingénierie numérique des anticorps et en science des données de précision.



* En partenariat avec Biogen ; 1re étude de phase 3 ; 5-HT = 5-hydroxytryptamine ou sérotonine ; CD40L = ligand CD40 ; CDKL5 = cyclin-dependent kinase-like 5 ; S = semestre ; IL = interleukine ; FcRn = récepteur néonatal pour le fragment cristallisable ; MOG = glycoprotéine oligodendrocytaire de la myéline ; PsA = rhumatisme psoriasique.

Notre modèle de création de valeur

Le succès d'UCB repose sur une approche holistique qui considère à long terme la manière dont nous créons un impact positif sur les personnes atteintes de maladies graves, nos actionnaires, nos collègues et les communautés, tout en réduisant notre empreinte écologique.

Nous envisageons de poursuivre notre croissance tout en répondant aux attentes de la société, notamment en faisant de l'accès équitable aux médicaments et de notre impact sur l'environnement des parties intégrantes de notre mode de fonctionnement. Nous sommes conscients que les défis auxquels notre monde est confronté – de la crise climatique à l'accentuation des inégalités – sont inextricablement liés à la santé et au bien-être, et que chaque décision commerciale que nous prenons peut avoir un effet sur les personnes que nous servons, sur nos communautés et sur la planète.

Notes de bas de page pour la page 13

1. Flux de trésorerie total généré par l'entreprise, à l'exclusion des dividendes versés aux actionnaires ainsi que des sorties de fonds pour l'acquisition de filiales et des entrées de fonds provenant de la cession d'unités commerciales ou de filiales et de la vente d'investissements financiers.
2. Il s'agit de toutes les études prospectives des phases I à IV non interventionnelles actives en 2025. Une étude active est une étude pour laquelle un patient a été soumis à un dépistage ou un traitement au cours de l'année.
3. Le nombre de travailleurs est indiqué sur la base de l'effectif au 31 décembre 2025. Il s'agit du nombre de membres du personnel régulier (permanents et temporaires), contractuels et expatriés d'UCB. Il ne comprend pas les groupes suivants : le personnel inactif, les stagiaires, les étudiants et les apprentis de tiers.
4. Ce chiffre comprend tous les membres du personnel appartenant à la famille de fonctions Recherche et développement précoce et tous les codes de fonctions liés aux scientifiques/ayant « scientifique » dans leur titre de fonction dans les effectifs d'UCB au 31 décembre 2025.
5. Ce chiffre comprend les collaborations avec les universités et les centres de recherche axés sur l'innovation scientifique, ainsi que la participation d'UCB à différents consortiums publics-privés de taille variable.
6. Le nombre total de patients en 2025 est calculé en utilisant le total annuel mobile (MAT) des patients (Estimated Actual Treated) à la fin du T3/2025, tel que fourni avec les données d'entrée d'une source externe. Le nombre total de patients regroupe les personnes ayant eu accès aux solutions suivantes : BIMZELX®, BRIVIACT®, CIMZIA®, EVENITY®, FINTEPLA®, KEPPRA®, NAYZILAM®, RYSTIGGO®, VIMPAT® et ZILBRYSQ®.
7. Cela comprend le lancement des médicaments clés d'UCB (BIMZELX®, EVENITY®, FINTEPLA®, RYSTIGGO® et ZILBRYSQ®) dans toutes les zones géographiques par UCB et par des distributeurs tiers en 2025. Si un médicament a été lancé dans plusieurs indications, il n'a été comptabilisé qu'une fois.
8. Ce chiffre représente le nombre de rôles créés au sein d'UCB au cours d'une période donnée et occupés par un candidat à l'issue d'un processus de recrutement actif, quelle que soit la source du candidat (interne ou externe), à tous les niveaux de l'organisation. Ce chiffre représente globalement le nombre d'opportunités UCB créées et ensuite pourvues dans toutes nos zones géographiques et exclut le personnel d'appoint, les contractants et les consultants. Ce chiffre comptabilise les demandes d'emploi créées entre le 1er janvier et le 31 décembre 2025, dont le statut de la demande est Engagé et la date de début comprise entre le 1er janvier et le 31 décembre.
9. Le taux de rétention est calculé comme suit : 100 % moins le pourcentage de salariés permanents dont le contrat a pris fin pour des raisons volontaires par rapport à l'effectif moyen des salariés permanents au cours de la période considérée (entre le 1er janvier et le 31 décembre 2025).
10. Ce chiffre comprend toutes les organisations à but non lucratif ayant bénéficié de dons et de contributions philanthropiques, quel qu'en soit le montant.
11. Ce nombre correspond aux manuscrits, articles, courriers/éditoriaux signés par UCB en 2025.
12. Cela exclut les émissions du Scope 3 catégorie 1, par rapport à notre référence 2019 en chiffres absolus.
13. L'initiative Science Based Targets ou des initiatives similaires.

Notre modèle de création de valeur - suite

Nos ressources

Financier

€11 Md
capitaux propres

€ 7 M
flux de trésorerie net

€ 1 516 M
flux de trésorerie organique[1]

Social

5 660
patients recrutés dans des études cliniques[2]

394
associations de patients impliquées

10 117
employés à travers le monde[3], dont **412** chercheurs en R&D[4]

€ 6,2 M
dons et contributions philanthropiques

196
partenariats de recherche[5]

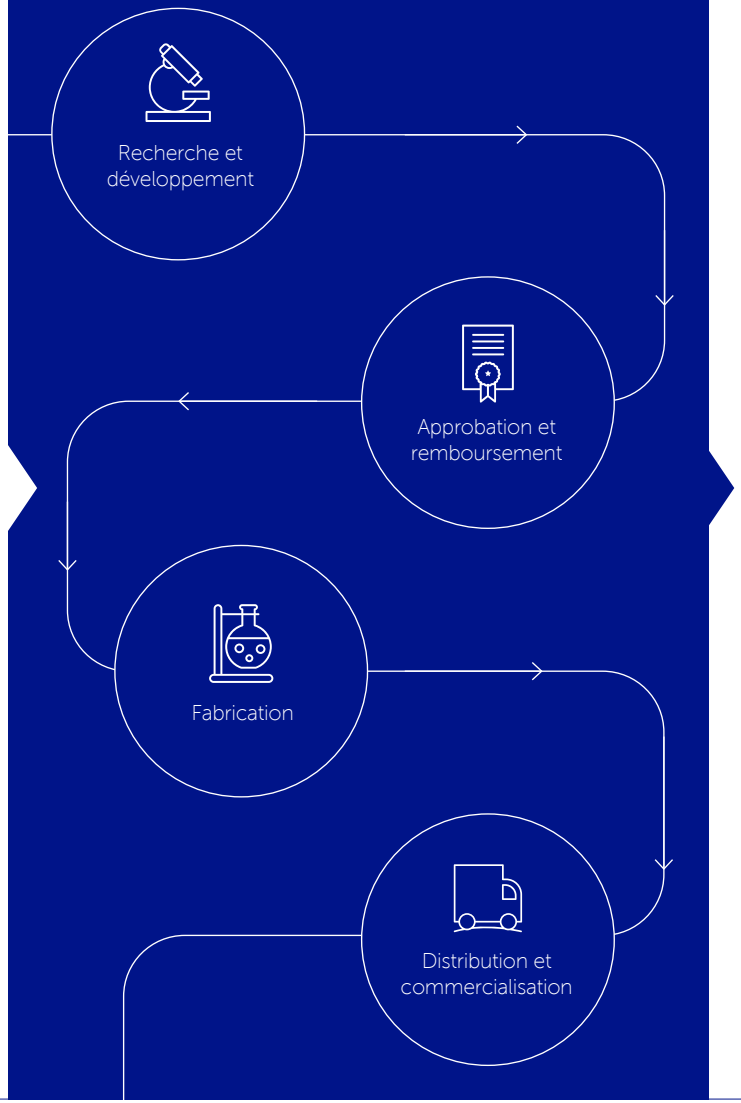
> 19 000
fournisseurs

Environnemental

210 326
MWh d'énergie consommée

484 440
m^3 d'eau prélevée

Comment nous créons de la valeur



La valeur que nous créons

Financier

€ 1,45
dividendes par action (recommandé)

€ 2 636 M
EBITDA ajusté

€ 1 822 M
investis en R&D

€ 264 M
en impôts sur le résultat

Social

>3,1 M
patients atteints[6]

56
lancements de médicaments dans toutes les zones géographiques[7]

2 113
emplois créés[8]

95,9 %
de taux de rétention[9]

67
associations à but non lucratif soutenues à travers le monde[10]

177
publications scientifiques[11]

Environnemental

-35,8%
de CO_2 libéré[12]

77,6%
de nos fournisseurs avec un objectif de CO_2e aligné sur la SBTi[13]



Objectifs et stratégie d'UCB

Notre mission est de créer de la valeur pour les patients, aujourd'hui et demain.

En combinant nos connaissances uniques à une approche collaborative, nous découvrons et développons des traitements différenciés qui répondent aux besoins insatisfaits des patients, et nous offrons véritablement le mieux-être aux personnes atteintes d'une maladie grave. Nous étayons nos innovations en prouvant clairement l'effet de nos médicaments sur les patients, leurs familles et les systèmes de santé. Nos innovations ont un impact durable, permettent un futur en meilleure santé et apportent une valeur ajoutée que les chiffres seuls ne peuvent exprimer : moments précieux, réalisation de rêves et plaisirs simples de la vie.

Une stratégie différenciante

Grâce à notre compréhension inégalée de la biologie des patients et des mécanismes des maladies, nous concentrons nos ressources là où la différenciation prime sur l'échelle. En écoutant les patients, les aidants et les professionnels de santé et en apprenant d'eux, nous sommes à même de comprendre les défis liés aux maladies, de déceler les besoins insatisfaits de manière précoce, de développer des stratégies novatrices visant à moduler et à élaborer de nouveaux traitements qui les ciblent efficacement.

Notre stratégie est ancrée dans l'impact à long terme : chaque initiative d'UCB cherche à découvrir de nouvelles façons d'améliorer réellement le traitement des maladies complexes. Qu'il soit question de recherche et développement, de l'implication des patients ou de la réduction de notre incidence sur l'environnemental, notre stratégie apporte clarté et stabilité. Cette clarté permet de prendre des décisions et d'allouer les ressources de manière stratégique devant l'incertitude géopolitique, la volatilité du marché et l'évolution rapide des technologies.

Notre stratégie permet également d'assurer que l'innovation ne se limite pas à la découverte. Elle couvre aussi l'accès et la portée, motivant des investissements dans des programmes et des partenariats qui visent à fournir nos médicaments aux personnes qui en ont le plus besoin. Entre l'engagement précoce des parties prenantes et l'accès sur-mesure, nous nous efforçons de traduire les avancées scientifiques en impact concret.

En 2025, nos équipes ont continué de combler les fossés dans le secteur des soins de santé en impliquant directement les patients et les autres parties prenantes. Grâce à cette approche, le développement et la distribution de nos médicaments sont façonnés par l'expérience des patients. Pour chacune de nos priorités thérapeutiques, nous construisons des partenariats durables basés sur la confiance avec les communautés de patients et leurs leaders, les aidants et les ambassadeurs locaux afin de comprendre les obstacles rencontrés par ces groupes, comme les retards de diagnostic ou l'accès limité aux essais cliniques. Nous allons ainsi au-delà des modèles d'engagement classiques, intégrant l'expertise communautaire dans la conception des essais, des initiatives visant à promouvoir l'accès et des efforts éducatifs.

Nous garantissons un accès équitable qui commence dès la R&D afin de pouvoir répondre aux besoins uniques des patients grâce à une innovation ciblée et basée sur des preuves. Lorsque les traitements potentiels pour les groupes touchés de manière disproportionnée par certaines maladies ne font pas l'objet d'études, les inégalités dans le système de santé sont renforcées. Nous avons l'ambition de contribuer à un changement positif en incluant ces groupes dans les efforts de R&D dès le départ, afin que chaque patient puisse bénéficier des avancées scientifiques.

Objectifs et stratégie d'UCB - suite

Une détermination sans faille à créer un impact social positif

Nous cherchons sans cesse de nouvelles façons de toucher un grand éventail de populations, de répondre aux disparités en matière de santé et concentrer nos efforts scientifiques afin d'avoir le plus grand impact possible.

Améliorer concrètement le quotidien des personnes que nous servons, c'est entretenir une culture de création de valeur, de dialogue, de collaboration et de respect avec nos parties prenantes. Nous sommes également conscients que la valeur que nous créons prend de nombreuses formes, qui ne sont pas toutes mesurables en termes financiers : une meilleure qualité de vie, un diagnostic précoce, une réduction des disparités et des pratiques plus durables contribuent à la valeur sociétale à long terme qu'UCB souhaite créer.

En 2025, nous avons confirmé les résultats de notre analyse de double matérialité réalisée en 2023 et avons défini les domaines prioritaires qui sont profondément liés à notre mission et où nous pouvons avoir le plus grand impact sociétal.

Innovation scientifique

Nous innovons pour comprendre et combler les besoins médicaux insatisfaits en neurologie, en immunologie et relativement à d'autres maladies rares.

Pour ce faire, nous commençons par découvrir les complexités moléculaires et biologiques des maladies. En combinant les connaissances issues de la génomique, de la protéomique et d'autres outils avancés, nous élargissons notre compréhension des causes profondes des maladies et des populations de patients qui peuvent bénéficier le plus des solutions ciblées. Les technologies numériques de pointe, comme la biologie combinatoire, la conception rationnelle de médicaments et l'intelligence artificielle nous permettent d'identifier plus rapidement et précisément les candidats thérapeutiques prometteurs. Cette approche nous permet de développer des médicaments qui ciblent non seulement les symptômes, mais aussi les facteurs de la maladie.

Aider les femmes en âge de procréer à prendre des décisions plus éclairées à propos de leur santé

Nous sommes reconnus en tant que leader dans la génération de preuves pour mieux informer les femmes en âge de procréer lors de la grossesse, de la planification familiale et de l'allaitement. Cet engagement a débuté avec CIMZIA®[1] et n'a jamais cessé d'influencer notre approche. La structure moléculaire unique de CIMZIA®nous a permis d'étudier l'utilisation de ce traitement pendant la grossesse, à une époque où la plupart des sociétés évitaient d'inclure les femmes enceintes dans la recherche. UCB a également fait progresser d'importantes initiatives en faveur des femmes en âge de procréer dans le domaine de l'épilepsie, où nous continuons à produire des données probantes et à sensibiliser afin d'accompagner les femmes tout au long de leurs années de fertilité. S'appuyant sur cette expertise approfondie ainsi que les avis positifs de la Food and Drug Administration (FDA) et de l'Agence européenne des médicaments (EMA), UCB renforce son engagement en explorant la possibilité de générer plus rapidement des données pour les femmes enceintes atteintes de lupus érythémateux systémique (LES), une population qui a de grands besoins non satisfaits tout au long de leur planification familiale et grossesse.

Nous exploitons également des approches innovantes pour recueillir des preuves au-delà des essais. Grâce à une étude d'écoute sociale qui a analysé plus de 1,2 million de publications venant de France, d'Allemagne, d'Italie, d'Espagne, du Royaume-Uni et des États-Unis, nous avons obtenu plus d'informations venant de femmes enceintes et atteintes d'une maladie chronique sur les graves lacunes en matière de soins de santé. Nous collaborons avec des associations de patients et des experts de premier plan du monde entier pour favoriser le dialogue et encourager les mesures ciblées sur ces enjeux importants.

Forts de ce leadership, nous élargissons stratégiquement notre champ d'action afin de mieux comprendre et répondre aux besoins des enfants, des adolescents et des personnes âgées. Cette évolution renforce l'engagement d'UCB à améliorer la vie des personnes atteintes d'une maladie grave et de leur famille, et ce, au sein d'un large pan de population.

1. CIMZIA® EU SmPC. Disponible sur : Cimzia, INN-certolizumab pegol | Dernière consultation : Février 2026

Notre approche de l'innovation façonne nos essais cliniques et le développement de nos médicaments. Ces derniers sont testés dans des environnements réels, ce qui garantit qu'ils sont adaptés à des maladies et à des lieux précis. Cela nous permet de créer des essais plus efficaces et centrés sur les patients, tout en favorisant les avancées comme des options à distance et une plus grande implication des familles dans les essais pédiatriques, et d'atteindre des populations plus larges de patients, pour, enfin, améliorer les résultats des patients.

86 %

taux de réussite des études cliniques de phase 3

Accès équitable aux médicaments

Notre rôle va au-delà de la découverte et du développement de solutions pour traiter les maladies graves. Nous devons en outre veiller à ce que nos médicaments parviennent aux patients qui en ont besoin.

Pour ce faire, il faut d'abord reconnaître que tous les patients et toutes les populations ne vivent pas la maladie ou n'accèdent pas aux soins de la même façon. En continuant à approfondir notre compréhension des patients grâce à des données et des informations plus riches, nous sommes à même de mieux concentrer nos efforts de recherche et développement jusqu'à la distribution et la fourniture.

Nous nous efforçons ainsi d'éliminer les obstacles à l'accès (comme le manque de sensibilisation, la disponibilité limitée, les coûts élevés, le manque d'accessibilité et la difficulté d'adoption) afin que les patients qui peuvent bénéficier des médicaments d'UCB puissent y accéder.

Nous concevons des Programmes d'accès précoce comme les Programmes d'accès géré et l'Accès post-essai pour les patients aux besoins médicaux insatisfaits qui ne peuvent pas accéder aux traitements par l'intermédiaire d'essais cliniques ou dans un contexte commercial. Ces programmes privilégient le bien-être des patients, car ils constituent une option lorsqu'aucun autre traitement n'est disponible et permettent la continuité des soins pour les patients qui bénéficient de traitements d'essai clinique.

78%

Accès à nos médicaments en 2025

Objectifs et stratégie d'UCB - suite

On retrouve des initiatives visant à améliorer l'accès aux traitements tout au long de notre chaîne de valeur. Elles incluent des collaborations avec bon nombre d'individus passionnés et d'organisations inspirantes. Voici quelques-uns de nos projets phares en 2025.

Co-créer des approches communautaires pour traiter la maladie de Parkinson

Certaines communautés comprenant des personnes vivant avec la maladie de Parkinson sont sous-représentées dans la recherche clinique. Pour combler ce fossé, UCB a établi des partenariats avec 14 leaders communautaires, patients, aidants et experts en essais cliniques à travers les États-Unis et le Royaume-Uni afin de repenser la forme d'essais équitables.

Lancé au début de 2025, le Parkinson's Health Equity in R&D Community Leaders Board offre un accompagnement stratégique pour améliorer la représentation des populations laissées de côté dans les essais cliniques sur la maladie de Parkinson. Ensemble, nous avons développé six solutions qui prennent en compte la communauté et qui sont axées sur deux priorités :

1. Concevoir des études inclusives et intégrer la voix des patients dans les essais cliniques d'UCB.
2. Améliorer la sensibilisation et la compréhension en matière de R&D et d'essais cliniques au sein des communautés sous-représentées.

Nous sommes désormais en mesure de créer des essais qui reflètent les expériences réelles des patients, car chaque solution comprend des plans exploitables pour un recrutement inclusif et une meilleure rétention.

Cette approche pose les bases d'une recherche qui améliore les preuves, renforce l'équité et procure un mieux-être aux personnes qui vivent avec la maladie de Parkinson, tout en façonnant un modèle d'inclusivité pour l'ensemble du portefeuille d'UCB.

Améliorer le traitement de l'épilepsie grâce à la collaboration communautaire

Aux États-Unis, les adultes qui souffrent d'épilepsie sont deux fois plus susceptibles de souffrir de dépression, et un grand nombre d'entre eux ont de la difficulté à accéder à des soins spécialisés, à obtenir des assurances et à gérer l'impact émotionnel et social de leur maladie. En partenariat avec la Morehouse School of Medicine (Morehouse SOM), nous facilitons les cheminements thérapeutiques et orientons les patients vers le soutien dont ils ont besoin de manière plus efficace.

Le projet, mené dans l'État de Géorgie, fait appel à un modèle d'assistance sociale communautaire conçu pour prendre en compte à la fois les facteurs médicaux et non médicaux qui influencent l'état de santé. Les assistants sociaux communautaires sont des membres fiables de la communauté qui aident les patients à surmonter les barrières. En intégrant les assistants sociaux aux soins primaires, à la neurologie, à la santé comportementale et aux services sociaux, le programme aborde le traitement de l'épilepsie de manière coordonnée et durable.

Le succès précoce de la fourniture de soins nécessaires aux patients a déjà inspiré des projets d'extension de ce modèle à d'autres États américains.

Étendre l'accès au traitement de l'épilepsie au Rwanda

Près de 80 % des personnes épileptiques vivent dans des pays à bas et moyens revenus, où le déficit de traitement peut dépasser 75 % en raison de l'infrastructure sanitaire limitée, des ressources inégales, du manque d'accès et de sensibilisation et de la stigmatisation, entre autres facteurs. C'est le cas du Rwanda, où les personnes épileptiques rencontrent plusieurs obstacles aux soins, comme le sous-diagnostic, la stigmatisation et une pénurie de professionnels de la santé qualifiés.

Le Rwanda est le premier pays subsaharien à rendre le traitement d'UCB contre l'épilepsie accessible. L*elévétiracétam* est désormais accessible et remboursé à toutes les personnes atteintes d'épilepsie au Rwanda. Il s'agit là d'un premier pas vital pour notre entreprise dans une région où nous n'avons encore jamais été commercialement actifs. Les informations et l'expérience que nous tirerons de cette expérience nous aideront à continuer à améliorer l'accès aux médicaments et à bâtir des partenariats dans la région.

Vous découvrirez ici une vidéo sur la stigmatisation et les obstacles auxquels les personnes vivant avec l'épilepsie sont régulièrement confrontées au Rwanda, ainsi que le travail accompli pour améliorer l'accès aux traitements.



Objectifs et stratégie d'UCB - suite

Engagement des patients

Nous collaborons avec des patients, leurs aidants et leurs représentants à tous les stades du cycle de vie de nos solutions, depuis les premières recherches jusqu'aux post-lancements. Le cadre d'engagement des patients d'UCB veille à faire entendre la voix des patients et à donner du poids à leurs expériences au moment de prendre des décisions.

Nous utilisons les initiatives d'engagement des patients et toutes les données disponibles sur l'expérience des patients afin de prendre des décisions éclairées basées sur des informations les plus solides et pertinentes venant des personnes qui vivent avec la maladie. Cette approche nous permet de co-créer des solutions avec des chercheurs, des acteurs du secteur et la communauté au sens large, et ce, tout au long de la chaîne de valeur, de la recherche à la fourniture.

394

associations de patients impliquées en 2025

Santé de la planète

Il existe un lien intrinsèque entre la santé de notre planète et la santé des humains qui vivent sur celle-ci.

UCB s'engage à faire des progrès significatifs dans son parcours vers la durabilité environnementale en réduisant son empreinte opérationnelle et en favorisant un changement systémique tout au long de la chaîne de valeur. Nous continuons d'avancer vers notre objectif de neutralité carbone et de réduire la consommation d'eau ainsi que la production de déchets sur l'ensemble de nos sites. Pour y arriver, nous intégrons les principes du « green-by-design » dans nos processus et nous minimisons l'impact environnemental de nos médicaments dès les premières étapes de leur développement.

Nos efforts s'étendent également au-delà de nos propres opérations : grâce à un accompagnement et un engagement centrés sur cet objectif, nous travaillons étroitement avec nos fournisseurs de manière à diminuer notre empreinte écologique tout au long de la chaîne de valeur. Et comme le progrès pérenne demande une action collective, nous militons activement pour un changement systémique, en nous associant avec des acteurs du secteur et des coalitions plus larges afin d'accélérer la transition vers un avenir plus durable.

77,6%

de nos fournisseurs, par émissions, avec un objectif de CO_2 aligné sur la SBTi[1]

Santé, sécurité et bien-être

La valeur que nous créons part de nos employés, car ce n'est que lorsqu'ils sont en sécurité et en bonne santé qu'ils peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes et repousser les limites. Voilà pourquoi nous instaurons des environnements de travail sûrs et qui stimulent la collaboration, qui permettent à notre personnel de consacrer toute son énergie et attention à la découverte et la fourniture de traitements essentiels aux personnes qui en ont besoin.

Nous sommes convaincus que les blessures et les accidents dangereux peuvent être évités. Notre programme mondial Santé, sécurité et bien-être (HSWB) accorde donc la priorité à la sécurité au travail, à la réduction des risques et au bien-être du personnel grâce à des processus qui permettent l'évaluation proactive des risques, la formation, la préparation aux urgences ainsi que la gestion exhaustive de la santé et de la sécurité.

81,2%

Indice de santé, de sécurité et de bien-être

Notre approche HSWB se concentre sur quatre domaines clés. Tout d'abord, nous voulons assurer le maintien de normes élevées en matière de santé et de sécurité sur tous nos sites, pour notre personnel comme pour les tierces parties, et visons l'objectif de zéro accident du travail. Deuxièmement, nous contrôlons et réduisons l'impact des produits chimiques sur les employés, l'environnement et les communautés en réduisant consciemment leur utilisation lorsque possible. Troisièmement, l'observation absolue de toutes les réglementations en vigueur est ancrée dans chaque étape de nos opérations. Enfin, nous nous efforçons de créer des conditions propices au bien-être, au développement et à l'épanouissement des employés, ce qui soutient une culture positive, une meilleure santé mentale et une rétention accrue.

Inclusion

L'inclusion est l'une des valeurs qui guide notre façon de collaborer et de servir les patients. Nous accueillons différentes perspectives, respectons chaque choix et mettons tout en œuvre pour que chaque collaborateur se sente valorisé et autonome. Nous intégrons activement les principes d'inclusion à chaque étape de nos opérations grâce à des initiatives comme le recrutement inclusif, la gestion des performances, l'égalité salariale et les communautés d'employés actives.

Nous recrutons des personnes qui partagent nos valeurs, capables de gérer la complexité et axées sur la performance, quel que soit leur parcours. Cela renforce notre culture, favorise les nouvelles idées et nous aide à amener un changement réel pour les personnes qui vivent avec une maladie grave.

71,8%

Indice d'inclusion

1. La Science Based Targets initiative ou des initiatives similaires.

Objectifs et stratégie d'UCB - suite

Pratiques commerciales éthiques

Notre engagement à toujours agir avec intégrité s'étend à chaque employé et partenaire commercial autour du monde. Cette intégrité englobe le respect des lois et des normes, mais aussi l'utilisation efficace, éthique et responsable des technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle. Elle englobe également le renforcement continu d'une culture du leadership éthique qui privilégie le dialogue, la collaboration et le respect. Notre stratégie « Leading Through Ethics » s'appuie sur notre engagement de longue date en faveur de l'éthique et de l'intégrité des affaires en dotant les collègues de tous les niveaux de la hiérarchie des compétences, des outils et du soutien nécessaires pour trouver leur chemin dans le paysage décisionnel complexe d'aujourd'hui. En favorisant une culture qui intègre la conscience éthique au sein de l'entreprise, nous voulons aligner chaque décision prise sur l'ambition plus étendue d'UCB de devenir un leader des soins de santé responsable et tourné vers l'avenir.

93 %

des collaborateurs ont déclaré ne pas avoir observé de comportement contraire à l'éthique ni de négligence professionnelle chez UCB au cours des douze derniers mois, soit 12 points au-dessus de la référence externe[1].

→ **Pour en savoir plus sur notre travail dans ces domaines, n'hésitez pas à consulter la Déclaration de durabilité à la page 47.**



1. Résultat comparé avec les données de référence de pairs fournies par la plateforme Ethisphere pour les entreprises utilisant cette plateforme ou une plateforme similaire à des fins de comparaison.

Objectifs et stratégie d'UCB - suite

La collaboration au sein de l'écosystème pharmaceutique

La volatilité du marché, l'évolution technologique et l'intensification des effets de la crise climatique ont toutes un impact sur les besoins sanitaires des communautés et la capacité des systèmes de santé à y répondre. Nous nous engageons à être un partenaire actif dans la création et la fourniture de solutions de santé qui font la différence au sein de la société.

En 2025, nous avons poursuivi notre travail avec les parties prenantes pour faire progresser la science, façonner de meilleurs cheminements thérapeutiques, promouvoir l'accès équitable aux soins et diminuer notre impact sur l'environnement. Ces collaborateurs bousculent notre façon de penser et nous exposent à de nouvelles idées et perspectives. En établissant des liens entre la communauté de patients, le personnel, les partenaires et les technologies, nous espérons créer un puissant réseau d'innovation.

En plus d'étendre la portée de nos médicaments, nous établissons également des partenariats ciblés et stratégiques pour améliorer nos capacités internes et accélérer l'innovation. En 2025, UCB a conclu un accord de licence pour utiliser XtalFold™, la plateforme pilotée par l'IA d'Ailux Biologics, qui fournit rapidement des informations structurelles précises pour accélérer la découverte et la conception de produits biologiques. Nous avons également étendu nos efforts d'innovation numérique à une collaboration stratégique avec Domino Data Lab afin de passer à un environnement de traitement des statistiques de dernière génération pour le secteur des sciences de la vie.

Faire évoluer notre manière de travailler

Notre stratégie de transformation numérique consiste à relier les données, les personnes et la science de manière à créer de la valeur à travers le monde. En plus d'améliorer l'efficacité interne, l'intégration du raisonnement et des outils numériques tout au long de la chaîne de valeur nous permet d'optimiser la découverte, le développement et la fourniture de solutions différenciées.

L'innovation numérique transforme la façon dont nous concevons et menons les études cliniques. Notre Digital Smart Trials Hub au Royaume-Uni, conçu avec le King's College de Londres et le gouvernement britannique, ouvre la voie aux méthodologies d'essai inclusives fondées sur les données. Cette collaboration a pour but de rendre la recherche plus rapide, plus efficace et plus représentative. Nos collaborations avec Schrödinger intègrent également des pratiques de modélisation et de conception informatique avancées pour accélérer la découverte et améliorer la qualité des données pour l'ensemble des principaux piliers de R&D, comme les médicaments multispécifiques et l'ingénierie numérique des anticorps.

L'analyse de données, l'IA et l'apprentissage machine accélèrent nos activités de développement. Cette année, nous avons continué d'améliorer l'engagement et l'accessibilité pour les patients grâce à des essais cliniques décentralisés (DCT) et des plateformes numériques dédiées comme ONWARD™ et CIMplicity®.

Ratings ESG :

13,7
Sustainalytics
2024 : 13,7

AA
MSCI
2024 : AA

B-
Rating **ISS ESG**
2024 : B-

A
CDP Changement climatique
2024 : A-

A-
CDP Sécurité eau
2024 : A-

B
Carbon Score®
par Axylia & BeTruth20

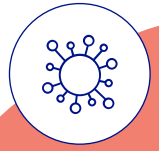
Nos priorités thérapeutiques

Nous avons minutieusement cerné des domaines où les besoins insatisfaits sont grands et sur lesquels nous choisissons de concentrer notre expertise scientifique, notre connaissance des patients et nos ressources. En améliorant les traitements en immunologie, en neurologie ainsi que dans d'autres domaines où notre expertise peut améliorer la vie des gens, nous contribuons à la santé à long terme, à la résilience et au bien-être de sociétés autour du monde.



Immunologie

- Dermatite atopique
- Spondylarthrite ankylosante
- Maladie de Crohn
- Bronchopneumopathie chronique obstructive
- Hidradénite suppurée
- Arthrite juvénile idiopathique
- Spondylarthrite axiale non radiographique
- Bronchectasie non mucoviscidose
- Ostéoporose
- Pustulose palmoplantaire
- Psoriasis en plaques
- Arthrite psoriasique
- Polyarthrite rhumatoïde
- Lupus érythémateux systémique



Neurologie

- Maladie d'Alzheimer
- Épilepsie et syndromes épileptiques rares
- Myasthénie grave généralisée
- Maladie des anticorps de la glycoprotéine de l'oligodendrocyte de la myéline (MOGAD)
- Maladie de Parkinson
- Déficit en thymidine kinase 2

Nos priorités thérapeutiques - suite

Immunologie

En savoir plus

Nous souhaitons créer un monde libéré du fardeau des maladies inflammatoires à médiation immunitaire. Bien que des avancées importantes aient été réalisées dans la prise en charge de ces maladies, beaucoup reste à faire pour réduire la lourde charge qu'elles font peser sur les personnes concernées et leurs proches. Cette année, nous avons continué à mobiliser une science différenciée et fondée sur des données probantes afin de proposer des médicaments répondant à un large éventail de besoins non satisfaits.

En 2025, BIMZELX®, EVENITY® et CIMZIA® ont illustré la solidité de notre performance, soutenue par notre héritage d'innovation scientifique. À la suite des lancements mondiaux réussis de BIMZELX® dans de multiples indications et zones géographiques, nous avons poursuivi de développer son potentiel à de nouveaux domaines thérapeutiques en 2025. La performance de notre portefeuille est renforcée par un pipeline comprenant notamment le *dapirolizumab pegol* pour le lupus érythémateux systémique (LES), ainsi que le *galvokimig* pour la dermatite atopique (DA). Nous restons résolument engagés à renforcer notre leadership en immunologie et à transformer la prise en charge des personnes atteintes de maladies immunologiques grâce à l'évolution constante de notre approche de la recherche clinique, soutenue par la génération de données.

Notre portefeuille

La solidité de notre portefeuille en immunologie repose sur une base d'innovation ciblée, associée à une exécution rigoureuse et à un engagement clair en faveur de la valeur apportée aux patients.

BIMZELX® est resté un puissant moteur de croissance dans de multiples indications et zones géographiques, preuve de la force de notre approche : une science différenciée déployée à grande échelle, appuyée par une collaboration transversale et des lancements agiles. Premier et seul inhibiteur de l'IL-17A et de l'IL-17F, BIMZELX® est désormais approuvé dans 51 pays et par 22 autorités réglementaires à travers le monde, et bénéficie à plus de 116 000 patients à l'échelle mondiale.

L'année 2025 a apporté de nouvelles confirmations de l'efficacité de BIMZELX® dans le traitement de plusieurs maladies immunologiques complexes et difficiles à prendre en charge, présentant d'importants besoins non satisfaits, ce qui a entraîné une forte adoption dans les cinq indications approuvées : psoriasis (PSO), rhumatisme psoriasique (PsA), spondylarthrite ankylosante (SA), spondylarthrite axiale non radiographique (nr-axSpA) et hidradénite suppurée (HS). Cet ensemble croissant de données probantes a renforcé l'efficacité soutenue à long terme de BIMZELX ainsi que le contrôle durable de la maladie à travers le portefeuille en rhumatologie et en dermatologie.

Dans le psoriasis, les données présentées lors du congrès de l'American Academy of Dermatology (AAD) ont confirmé que deux tiers des patients maintenaient une clairance cutanée complète sur cinq ans, soulignant le potentiel de BIMZELX® pour assurer une prise en charge à long terme de cette affection inflammatoire chronique.

Plusieurs publications de données concernant BIMZELX® dans l'HS ont démontré que le contrôle de la maladie, l'amélioration des douleurs cutanées, la résolution des tunnels drainants ainsi que l'absence totale de tunnels drainants se maintenaient jusqu'à trois ans, offrant un espoir de prise en charge à long terme et de réduction du fardeau pour les personnes vivant avec l'HS. Des données à trois ans présentées lors du congrès de l'European Alliance of Associations for Rheumatology (EULAR) ont mis en évidence le potentiel de BIMZELX® pour un contrôle durable de l'inflammation. Des améliorations durables de la fonction physique ont été observées sur l'ensemble du spectre des patients atteints de SA et de nr-axSpA.

Plus de la moitié des patients atteints de PsA ont maintenu un soulagement des symptômes, une clairance cutanée complète et l'élimination des articulations enflées à trois ans.

À l'avenir, les résultats de notre dernière étude comparative directe de phase 3 b BE BOLD dans le rhumatisme psoriasique, comparant BIMZELX® à SKYRIZI®, sont attendus en 2026.

En tant que seul inhibiteur de la sclérostine approuvé, EVENITY® demeure un pilier essentiel de notre portefeuille en immunologie. Avec 1,3 million de patients traités dans le monde, EVENITY® se distingue par son mode d'action. Il exerce un double effet en stimulant la formation osseuse tout en réduisant la résorption osseuse, et en diminuant le risque de fractures secondaires chez les femmes ménopausées atteintes d'ostéoporose sévère. À l'échelle mondiale, l'ostéoporose reste largement sous-diagnostiquée et insuffisamment traitée. Une femme sur trois de plus de 50 ans subira une fracture de fragilité[1] (signe clinique d'une ostéoporose sous-jacente), mais jusqu'à 80 % d'entre elles ne seront ni diagnostiquées ni traitées[2]. Malgré les recommandations internationales qui préconisent le recours à des agents ostéoformateurs chez les femmes présentant un risque de fracture très élevé, seuls 4 à 7 % des patientes admissibles en bénéficient. Nous continuons à investir dans la production de données supplémentaires afin de permettre la pleine reconnaissance des bénéfices qu'EVENITY® peut apporter dans ce domaine. Notre programme Fracture Liaison Service Academy & Network (FAN) aide les hôpitaux à mettre en place des centres d'excellence et à former des spécialistes à une prise en charge optimale de la santé osseuse.

> « L'année 2025 a apporté de nouvelles confirmations de l'efficacité de BIMZELX® dans le traitement de plusieurs maladies immunologiques complexes et difficiles à prendre en charge, présentant d'importants besoins non satisfaits. »

1. More Than Just a Fracture : A Call to Action on Osteoporosis and Bone Health in the Context of Healthy Aging. Disponible sur : https://globalcoalitiononaging.com/wp-content/uploads/2022/10/GCOA_BHI_More-Than-Just-a-Fracture_Definition-CTA_Oct2022.pdf. Dernière consultation : décembre 2025.
2. Diffenderfer, B. W., Wang, Y., Pearman, L., Pyrih, N. et Williams, S. A. (2023). Real-World Management of Patients With Osteoporosis at Very High Risk of Fracture. The Journal of the American Academy of Orthopaedic Surgeons, 31(6), e327–e335. Disponible sur : https://journals.lww.com/10.5435/JAAOS-D-22-00476. Lien consulté en : décembre 2025.

Nos priorités thérapeutiques - suite

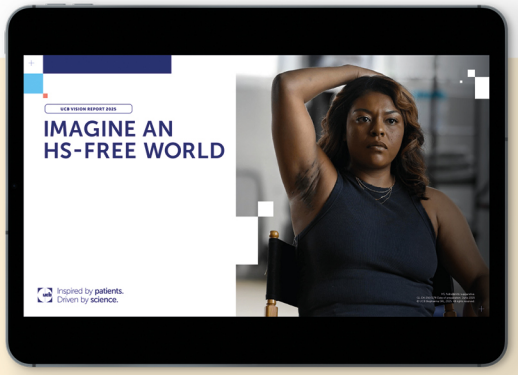
Procurer un mieux-être aux personnes atteintes d'hidradénite suppurée

L'HS est l'une des maladies inflammatoires chroniques les plus douloureuses et les plus mal comprises qui demeurent souvent non traitées. Pour de nombreuses personnes, elle entraîne des années d'errance diagnostique, des poussées imprévisibles et une charge émotionnelle considérable. En 2025, nous avons renforcé notre engagement à transformer l'avenir de la prise en charge de l'HS grâce à un cadre défini dans notre UCB Vision Report 2025.

Chez UCB, nous imaginons un monde sans HS. Et nous prenons les mesures nécessaires pour en faire une réalité. Notre approche repose sur trois piliers fondamentaux :

Révolutionner la science

Nous faisons progresser la compréhension scientifique de l'HS grâce à des collaborations visant à clarifier les mécanismes biologiques de la maladie et à permettre des approches de soins plus personnalisées. Dans le cadre de notre partenariat avec l'Université de Stanford, nous explorons le phénotypage numérique et la découverte computationnelle des mécanismes de l'HS, tandis que notre recherche conjointe avec l'Université de Californie à San Francisco contribue à la constitution de l'un des registres de patients atteints d'HS les plus complets, afin de soutenir l'identification de biomarqueurs et la production de données en contexte réel.



Redéfinir les soins

L'amélioration des soins pour les personnes atteintes d'HS passe par un diagnostic plus précoce et des interventions cohérentes, fondées sur des données probantes. Nous investissons dans la formation de professionnels de la santé au moyen d'initiatives comme HIDRACENSUS 7.3 en Europe et la campagne Make HStory aux États-Unis, qui visent à aider les cliniciens à détecter l'HS plus tôt et à intervenir durant la fenêtre d'opportunité cruciale.

Restaurer l'humanité

Faire progresser le traitement de l'HS signifie aller au-delà des médicaments pour combattre la stigmatisation, l'isolement et les inégalités d'accès aux soins. Grâce à des événements en présentiel réunissant des représentants de la communauté HS, des collaborations avec des associations de patients et des partenariats de storytelling numérique, nous amplifions la voix des patients et renforçons le soutien communautaire. Notre collaboration avec la HS Coalition aux États-Unis contribue également à l'évolution des politiques visant à améliorer l'accès aux soins et à réduire les inégalités de prise en charge.

CIMZIA® demeure un pilier de l'héritage d'UCB en immunologie. Il s'agit d'une thérapie anti-TNF de référence pour sept indications dans le monde, qui continue de générer des connaissances et une valeur clinique différenciée. En 2025, CIMZIA® a été approuvé aux États-Unis pour le traitement de l'arthrite juvénile idiopathique polyarticulaire (pJIA) active chez les patients âgés de deux ans et plus. Sa structure moléculaireunique, dépourvue de fragment Fc, le rend particulièrement adapté aux femmes en âge de procréer ainsi qu'aux patients atteints de polyarthrite rhumatoïde présentant des taux élevés de facteur rhumatoïde. Il offre donc des options de traitement personnalisées lorsque la sécurité et la précision sont primordiales.

Notre pipeline

Les personnes atteintes de maladies telles que le lupus, la dermatite atopique et d'autres affections immuno-dermatologiques ont besoin de traitements capables d'améliorer durablement leur qualité de vie. Notre pipeline en immunologie reflète notre engagement à explorer de nouvelles approches pour apporter des solutions significatives dans le traitement de maladies sévères, ainsi qu'à développer de nouveaux outils, technologies et partenariats.

En 2025, nous avons poursuivi notre deuxième étude de phase 3 sur le *dapirolizumab pegol*[1], notre traitement innovant anti-CD40L sans fragment Fc, conçu pour moduler de manière large plusieurs voies inflammatoires clés du lupus érythémateux systémique (LES). Grâce à son mode d'action unique, le *dapirolizumab pegol* a le potentiel de rééquilibrer le système immunitaire dans un domaine thérapeutique où les femmes sont touchées de manière disproportionnée et où les options thérapeutiques restent limitées. Le *dapirolizumab pegol* a permis une réduction statistiquement significative de l'activité modérée à sévère de la maladie à la semaine 48, mesurée à l'aide du critère composite BICLA, un critère principal d'efficacité reconnu basé sur les antécédents médicaux, l'examen clinique et les analyses biologiques. Nous avons également pu présenter de nouvelles analyses de notre premier essai de Phase 3 avec le *dapirolizumab pegol* lors du congrès de l'EULAR, montrant une efficacité sur plusieurs critères cliniques, notamment la fatigue et les mesures de l'activité de la maladie.

1. Le dapirolizumab pegol est en cours de développement clinique et aucune autorité réglementaire du monde n'a autorisé son utilisation.

Nos priorités thérapeutiques - suite

Notre plateforme d'anticorps multispécifiques de nouvelle génération a franchi une étape majeure avec *galvokimig*. Cette molécule est conçue pour inhiber simultanément l'IL-13, l'IL-17A et l'IL-17F, ciblant ainsi plusieurs voies inflammatoires distinctes impliquées dans la dermatite atopique. De nouvelles données de preuve de concept pour la dermatite atopique, présentées lors du congrès 2025 de l'European Academy of Dermatology and Venereology (EADV), ont montré des améliorations cliniques significatives. Ces résultats illustrent notre science différenciée et notre compréhension approfondie de l'immunologie, qui nous permettent de concevoir des thérapies capables de moduler simultanément plusieurs moteurs de l'inflammation. À la suite des résultats positifs de l'étude de phase 2a, nous avons initié une étude de phase 2b avec l'objectif de déterminer la dose optimale.

Nous avons également poursuivi le développement du *bimekizumab* dans le cadre d'un nouveau programme clinique destiné à étendre les bénéfices du traitement à des populations de patients qui, dans le passé, ont eu un accès limité à des soins adaptés. Le programme de phase 3 BE SEEN, lancé en 2025, évalue l'effet du *bimekizumab* sur le psoriasis pustuleux palmoplantaire (PPP), une maladie inflammatoire cutanée douloureuse et invalidante pour laquelle il n'existe actuellement aucun traitement approuvé aux États-Unis, dans l'Union européenne et en Chine. Le PPP concerne une population qui souffre énormément, et nous pensons que BIMZELX® a le réel potentiel d'aider ces patients à mieux gérer leur maladie.

Les études pédiatriques sur l'effet du *bimekizumab* sur le psoriasis, l'HS et l'arthrite juvénile idiopathique ont progressé tout au long de l'année. Nous évaluons du potentiel de l'inhibition duale IL-17A/IL-17F chez des populations plus jeunes, pour lesquelles les options thérapeutiques sont souvent limitées et chez qui la charge de la maladie à long terme peut être importante. Cette évolution souligne notre ambition d'établir BIMZELX® comme une thérapie de référence pour de multiples maladies inflammatoires.



Écouter, co-créer et faire progresser la science pour le traitement du lupus érythémateux systémique

Le lupus érythémateux systémique (LES) est une maladie auto-immune chronique et imprévisible qui touche plusieurs organes. On estime que 90 % des personnes vivant avec le lupus sont des femmes, et que les personnes d'origine africaine, hispanique, asiatique ou amérindienne présentent un risque plus élevé de survenue précoce et de formes plus sévères.

Au-delà de l'atteinte des organes, de la mobilité et de la santé à long terme, une fatigue profonde est observée chez de nombreuses personnes vivant avec le lupus. Ce symptôme reste souvent insuffisamment pris en charge, faute de traitements efficaces à proposer.

Allier rigueur scientifique et engagement profond des patients

UCB a collaboré avec des associations de patients de premier plan aux États-Unis et en Europe afin de mieux comprendre comment soutenir les patients atteints de LES confrontés à une fatigue sévère.

Cette collaboration a conduit au développement de FATIGUE-PRO, le premier outil spécifique au lupus conçu pour capturer de manière significative l'expérience unique de la fatigue liée à la maladie. Développé auprès des patients et affiné grâce à une collaboration étroite entre patients et experts, FATIGUE-PRO reflète des dimensions de la fatigue que les échelles génériques ne prennent pas en compte, notamment les composantes mentale, cognitive et physique, qui sont au cœur de l'expérience des personnes vivant avec le lupus.

Une opportunité différenciée fondée sur les preuves

L*edapirolizumab pegol* (DZP) est une thérapie innovante anti-CD40L sans fragment Fc qui cible une voie centrale de la physiopathologie du lupus. Les résultats de l'étude de phase 3 PHOENYCS GO montrent que le DZP permet une réduction statistiquement significative de l'activité de la maladie et permet aux patients de réduire les doses de glucocorticoïdes. Ces résultats sont essentiels pour les patients, et non seulement en matière de protection des organes à long terme, au-delà de la stabilisation de l'activité de la maladie dans plusieurs domaines et mesures de résultats. Le DZP a également amélioré la fatigue. Cette observation unique a été confirmée par les conseils consultatifs de patients d'UCB et par les échanges avec des associations de patients atteints de lupus.

Nos priorités thérapeutiques - suite

Neurologie

En savoir plus

Depuis plus de trente ans, nous bâtissons notre leadership en neurologie en développant un portefeuille qui reflète à la fois une profondeur scientifique et une portée géographique étendue. Au fil des ans, nos médicaments ont contribué à améliorer la vie de millions de personnes à travers le monde.

Au cœur de notre mission figure un engagement fort en faveur d'une collaboration continue avec les professionnels de la santé, les patients et leurs aidants. Leurs expériences nous aident à mieux comprendre la réalité de vivre au quotidien avec une maladie neurologique, les domaines où notre innovation différenciée peut avoir le plus d'impact et les opportunités d'élargir l'accès à nos traitements.

Notre portefeuille

Notre portefeuille en neurologie constitue un pilier essentiel de notre croissance et de notre différenciation à long terme. L'année 2025 a été marquée par un dynamisme commercial soutenu, tant pour les médicaments établis que pour les lancements récents, appuyé par une exécution rigoureuse et un accès élargi aux traitements pour les patients.

En 2025, nous avons réalisé des avancées appréciables dans l'amélioration de la prise en charge des personnes atteintes de myasthénie généralisée (MGg), portées par le déploiement mondial continu de RYSTIGGO® et de ZILBRYSQ®. L'expansion de notre présence internationale contribue à garantir que des patients partout dans le monde peuvent accéder à un portefeuille de traitements ciblés en bithérapie, soutenu par un modèle innovant d'accompagnement des patients. Grâce à notre programme de soutien aux patients de pointe, nous avons amélioré de manière significative le parcours d'initiation et de poursuite du traitement, renforçant l'adhésion thérapeutique et le mieux-être général des patients.

Notre engagement en faveur du leadership scientifique est resté intact. Lors du congrès annuel 2025 de l'AANEM et de la session scientifique de la MGFA, nos équipes ont présenté de nouvelles données démontrant le potentiel de réduction de l'utilisation de corticostéroïdes,des améliorations de la qualité de vie ainsi qu'une tolérance et une efficacité à long terme associées à nos traitements. Ces résultats viennent confirmer le bénéfice clinique que nos solutions peuvent apporter aux personnes qui vivent avec une myasthénie généralisée.

En 2025, le dynamisme réglementaire a considérablement élargi la portée de RYSTIGGO®. Les autorisations obtenues en Europe, en Chine et au Japon permettent désormais une autoadministration des traitements par pompe d'infusion ou par injection manuelle, offrant aux patients davantage de flexibilité et d'autonomie. Au Japon, le lancement du programme de livraison et de soutien à domicile ONWARD™ a davantage renforcé l'indépendance des patients grâce à la coordination complète des soins ainsi et à des ressources numériques accessibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Notre thérapie de nouvelle génération inhibitrice du complément C5, ZILBRYSQ®, a franchi des étapes majeures à l'échelle mondiale en devenant le premier inhibiteur ciblé du C5 autoadministré pour le traitement de la myasthénie généralisée (gMG). Nous avons obtenu des avancées réglementaires et des décisions de remboursement dans plusieurs zones géographiques clés, notamment en Allemagne, ainsi que des autorisations en Corée, en Chine et à Hong Kong. Fait marquant, ZILBRYSQ® est devenu le premier inhibiteur du C5 inscrit sur la liste de remboursement au Québec (Canada), représentant une avancée appréciable pour l'accès au marché canadien.

> « L'expansion de notre présence internationale dans la MGg garantit que des patients partout dans le monde peuvent accéder à un portefeuille de traitements ciblés en bithérapie, soutenu par un modèle innovant d'accompagnement des patients. »



Nos priorités thérapeutiques - suite



Camp Small Steps : bâtir un réseau de soutien pour les familles touchées par le syndrome de Dravet

Pour les personnes vivant avec des encéphalopathies développementales et épileptiques (DEE) et leur famille, le quotidien est rythmé par le besoin de sécurité, de sensibilité aux enjeux sensoriels et de routine. Il peut être difficile d'offrir aux enfants des expériences que d'autres familles considèrent comme acquises, comme des activités quotidiennes en extérieur.

En 2025, UCB États-Unis s'est associé à la Dravet Syndrome Foundation (DSF) pour créer Camp Small Steps. Chaque aspect de cette expérience inédite, sûre sur le plan sensoriel et entièrement accessible, a été conçu en s'appuyant sur les retours des personnes vivant avec le syndrome de Dravet (SD) et de leurs aidants. Lors du programme pilote en 2025, 5 sessions de camp ont été organisées, permettant à plus de 448 membres de la communauté SD de créer de nouveaux souvenirs en famille, sans peur ni limitation.

La réponse de la communauté a été exceptionnelle : 96 % des aidants interrogés ont indiqué qu'ils participeraient à nouveau à une telle expérience. Les participants ont largement fait part de leurs expériences au sein du groupe Facebook privé de 3 500 membres de la DSF, contribuant à sensibiliser le public grâce à un bouche-à-oreille authentique. Ces résultats montrent combien de familles pourraient bénéficier de projets tels que Camp Small Steps, et nous sommes fiers de contribuer à renforcer le réseau de soutien pour les familles qui doivent composer avec les DEE.

FINTEPLA® continue d'apporter des bénéfices significatifs aux personnes vivant avec des syndromes épileptiques rares. Cette année, des données publiées dans Epilepsy and Behavior ont montré des résultats positifs durables chez les enfants et les adultes atteints du syndrome de Lennox-Gastaut (SLG), dont une réduction de la fréquence des crises, une amélioration du fonctionnement global ainsi qu'une diminution de l'anxiété et de la dépression chez les aidants.

Notre pipeline

Notre portefeuille de traitements pour l'épilepsie cible différentes formes d'épilepsie et de troubles convulsifs grâce à une approche structurée qui conjugue recherche, expertise et perspectives des patients au sein de domaines pathologiques interconnectés. Cette stratégie s'appuie sur nos fondations bien établies pour accélérer les progrès au bénéfice des personnes vivant avec une forme d'épilepsie rare et difficile à traiter.

Déjà reconnue comme thérapie de référence pour le syndrome de Dravet (SD) et le SLG, la *fenfluramine* a obtenu des résultats positifs lors d'une étude de phase 3 pour le traitement du trouble lié au déficit en CDKL5 (CDD). Cette encéphalopathie développementale et épileptique ultra-rare et sévère, caractérisée par une épilepsie réfractaire d'apparition infantile et des retards neurodéveloppementaux globaux majeurs, se manifeste souvent par des déficits intellectuels, moteurs, visuels corticaux et du sommeil. Après l'obtention des résultats, nous prévoyons de soumettre les données aux autorités réglementaires afin de rendre ce traitement potentiel accessible aux personnes vivant avec un CDD.

Une étude de phase 3 est également prévue pour le syndrome de Rett, un trouble neurodéveloppemental génétique sévère touchant principalement les femmes. Compte tenu des besoins non satisfaits importants et des options thérapeutiques limitées, le lancement du programme est prévu au premier semestre 2026.

Par ailleurs, une formulation en comprimé de FINTEPLA® est en développement afin d'apporter de la valeur ajoutée aux patients et aux aidants, grâce à une solution facile à administrer.

Nos priorités thérapeutiques - suite

STACCATO® alprazolam, un inhalateur portatif à usage unique destiné au traitement rapide des crises d'épilepsie risquant de devenir prolongées, est entré en phase 3. Il pourrait offrir aux patients et à leurs aidants une option de secours rapide et facile à administrer lors de crises.

Notre pipeline s'est élargi avec l'approbation par la FDA américaine de KYGEVVI™ *(doxecitine et doxribtimine)* pour le traitement des patients adultes et pédiatriques atteints d'un déficit en thymidine kinase 2 (TK2d), dont les symptômes sont apparus avant ou à l'âge de 12 ans. Il s'agit du premier et unique traitement approuvé pour cette maladie mitochondriale génétique ultra-rare et potentiellement mortelle. Un avis favorable pour KYGEVVI® a été rendu par le Comité des médicaments à usage humain (CHMP) de l'Agence européenne des médicaments (EMA) en janvier 2026.

RYSTIGGO® est actuellement en phase 3 pour la maladie associée aux anticorps anti-MOG (MOGAD) et nous prévoyons de démarrer un essai de phase 3 sur la myasthénie oculaire en 2026, maximisant ainsi le potentiel du mode d'action FcRn.

Dans la maladie d'Alzheimer, *bepranemab*[1], l'anticorps d'UCB ciblant un épitope central de la protéine tau, a fourni des données prometteuses de Phase 2a, apportant les premières preuves biologiques et cliniques de l'effet d'un traitement potentiellement modificateur de la maladie ciblant un épitope central de la tau. Bien que le critère principal n'ait pas été atteint dans la population globale de l'étude, des bénéfices cohérents ont été observés dans plusieurs sous-groupes de patients prédéfinis. Des échanges sont en cours avec les autorités réglementaires concernant la suite du développement. En ce qui a trait aux troubles du mouvement, le *glovadalen*[2], une petite molécule orale capable de franchir la barrière hémato-encéphalique pour le traitement de la maladie de Parkinson, a présenté des résultats positifs en phase 2a, démontrant un contrôle prometteur des symptômes et un profil d'innocuité favorable.

1. Le bepranemab est en cours de développement clinique et aucune autorité réglementaire du monde n'a autorisé son utilisation.
2. Le glovadalen est en cours de développement clinique et aucune autorité réglementaire du monde n'a autorisé son utilisation.

Cinquième anniversaire du programme révolutionnaire Rare Disease Connect in Neurology (RDCN)

Forum mondial animé par des experts et fondé sur l'apprentissage entre pairs, le RDCN continue de proposer une formation de niveau international reposant sur des principes solides d'apprentissage andragogique.

Créé en 2021, le RDCN vise à améliorer les pratiques fondées sur les preuves et les résultats pour les patients atteints de myasthénie grave (MG). Le RDCN fédère une communauté mondiale de spécialistes du domaine neuromusculaire, d'infirmiers, de pharmaciens, d'organisations de patients et de professionnels multidisciplinaires afin de transformer les connaissances et la prise en charge de la MG.

La réunion a joui d'une participation internationale remarquable : 36 experts et membres du comité de pilotage, 144 spécialistes de la MG issus de 25 pays, 17 infirmiers spécialisés de 5 pays et 21 représentants d'associations de patients provenant de 16 pays étaient présents.

L'une des caractéristiques majeures du RDCN est sa relation avec les associations de patients, qui garantit la collaboration étroite entre les personnes vivant avec la MG, leurs aidants, les associations représentant les communautés de maladies rares et les professionnels de la santé.

Le programme réitère son ambition en continuant d'atteindre ses objectifs prédéfinis. Il jouit d'ailleurs d'une qualification « de renommée mondiale » basée sur l'intention de recommandation et sur le fait que plus de 80 % des participants affirment qu'ils appliqueront les connaissances acquises dans leur pratique clinique. Le RDCN a également reçu plusieurs prix sectoriels pour la qualité de son programme éducatif et de sa conception. En 2025, le RDCN a remporté un Silver Effie Europe Award dans la nouvelle catégorie Health Effectiveness ; cette distinction met en avant le RDCN en tant qu'initiative de formation médicale efficace et fondée sur des preuves, ayant un impact sur le comportement des professionnels de santé, la pratique clinique et, en fin de compte, les résultats pour les patients.

« Il est rare de voir une telle représentation internationale et un tel échange de connaissances sur la MG. »

Professeure Sarah Hoffmann, neurologue senior, Département de neurologie, Charité – Universitätsmedizin de Berlin

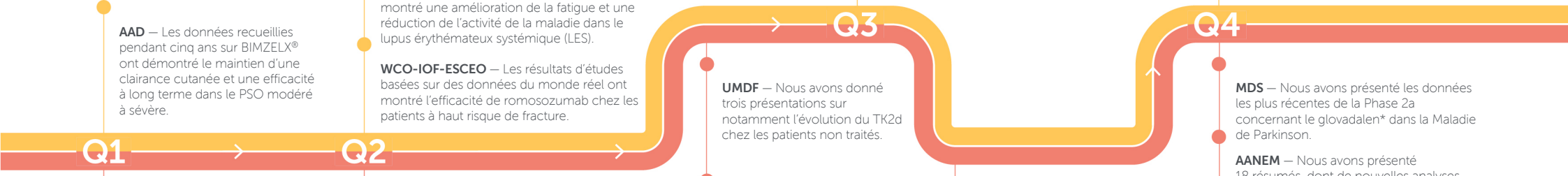


Nos priorités thérapeutiques - suite

Étendre l'accès et stimuler l'innovation de demain

Cette ligne du temps met en évidence l'étendue des données cliniques et réelles qui soutiennent les médicaments immunologiques et neurologiques d'UCB, lesquelles ont été présentées lors des congrès scientifiques les plus prestigieux et les plus respectés au cours de l'année écoulée. Ensemble, elles démontrent l'ampleur et la rigueur des preuves qui sous-tendent notre engagement à faire progresser les soins prodigués aux personnes atteintes de maladies graves.

Immunologie
Neurologie



EHSF — Les données recueillies pendant deux ans dans le cadre des essais BE HEARD sur BIMZELX® ont démontré un contrôle durable de la maladie pour l'hidradénite suppurée (HS).

AAD — Les données recueillies pendant cinq ans sur BIMZELX® ont démontré le maintien d'une clairance cutanée et une efficacité à long terme dans le PSO modéré à sévère.

MDA — Nous avons présenté les données d'études sur nos thérapies nucléosidiques pyrimidiques, la doxecitine et la doxyribitimine chez des personnes vivant avec un TK2d.

EULAR — Les données recueillies pendant trois ans lors d'essais de phase 3 sur BIMZELX® ont démontré une efficacité durable ainsi qu'un contrôle prolongé de l'inflammation dans la PsA et la nr-axSpA. Les données de Phase 3 pour *dapirolizumab pegol** ont également montré une amélioration de la fatigue et une réduction de l'activité de la maladie dans le lupus érythémateux systémique (LES).

WCO-IOF-ESCEO — Les résultats d'études basées sur des données du monde réel ont montré l'efficacité de romosozumab chez les patients à haut risque de fracture.

AD/PD — Nous avons présenté huit résumés scientifiques, dont les données principales de nos programmes de recherche innovants sur la neurodégénération dans les maladies de Parkinson et d'Alzheimer.

AAN — Nous avons présenté 24 résumés couvrant un large éventail de maladies, notamment les épilepsies rares telles que le SD et le SLG, la MGg et le TK2d.

MGFA — Plusieurs ensembles de données issus de notre portefeuille dans la MGg ont été présentés, incluant RYSTIGGO® et ZILBRYSQ®.

UMDF — Nous avons donné trois présentations sur notamment l'évolution du TK2d chez les patients non traités.

EAN — Nous avons présenté six résumés, dont de nouvelles données et analyses pertinentes pour les personnes atteintes d'épilepsie et de MGg.

EPNS — Nous avons présenté des résumés portant sur le TK2d et les épilepsies, y compris des encéphalopathies développementales et épileptiques rares telles que le SD et le SLG.

EADV — Nous avons annoncé les résultats du premier essai sur l'humain réussi pour le galvokimig* chez des patients atteints de DA modérée à sévère. Les données concernant BIMZELX® ont également montré un contrôle durable de la maladie et une rémission dans l'HS ainsi que dans le PSO modéré à sévère.

IEC — Les données d'une étude d'extension en ouvert ont démontré l'innocuité à long terme de FINTEPLA® et son effet sur le fonctionnement global chez les enfants et les adultes atteints du syndrome de Dravet ou du syndrome de Lennox-Gastaut.

ACR — Nous avons présenté des données rhumatologiques recueillies pendant trois ans sur BIMZELX®, qui démontrent un contrôle durable de l'inflammation dans la PsA et la nr-axSpA.

MDS — Nous avons présenté les données les plus récentes de la Phase 2a concernant le glovadalen* dans la Maladie de Parkinson.

AANEM — Nous avons présenté 18 résumés, dont de nouvelles analyses post hoc portant sur la réduction progressive des doses de corticostéroïdes au cours du traitement par RYSTIGGO®, ainsi que sur l'impact de ZILBRYSQ® sur les items du questionnaire MG-QoL15r.

AES — Nous avons présenté les résultats primaires d'efficacité et de sécurité d'une étude de phase 3 sur la fenfluramine dans le trouble lié à la CDD, les résultats finaux d'une étude d'extension à long terme en ouvert du FINTEPLA® pour le SD et le SLG, des données sur la charge de la maladie dans les encéphalopathies développementales et épileptiques.

Plus d'informations sur ces congrès et ces données sont disponibles aux pages précédentes de ce rapport ainsi que sur notre site internet : www.ucb.com

* Cette molécule est en cours de développement clinique et aucune autorité réglementaire du monde n'a autorisé son utilisation.

Progrès réalisés dans nos pays en 2025

Dans toutes nos zones géographiques, nos équipes s'efforcent d'élargir l'accès aux soins et de renforcer les systèmes de santé. Bien que chaque marché soit différent, notre priorité reste de transformer notre innovation en résultats positifs pour les personnes vivant avec des maladies sévères. Les études de cas suivantes illustrent une partie du travail accompli par nos équipes cette année.

Royaume-Uni : Renforcer notre rôle de fournisseur de confiance pour le National Health Service

En 2025, UCB a complété l'U.K. Home Office Modern Slavery Assessment Tool (MSAT) dans le cadre de son engagement continu à identifier et gérer les risques liés à l'esclavage moderne au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Le MSAT est un outil reconnu d'identification et de gestion des risques, conçu pour aider les organisations du secteur public et leurs fournisseurs à comprendre où des risques d'esclavage moderne peuvent exister dans les biens et services qu'ils acquièrent.

En tant que fournisseur Evergreen pour le National Health Service (NHS), UCB s'engage à atteindre la neutralité carbone et à respecter des objectifs de chaîne d'approvisionnement éthique.

L'utilisation du MSAT pour évaluer notre gouvernance, nos politiques et nos processus de gestion des risques liés à l'esclavage moderne constitue un volet clé de cet engagement. Nous avons obtenu un score global de 78 %, dont des scores de 100 % pour la gouvernance et pour les politiques et procédures. L'évaluation a identifié des opportunités pour renforcer davantage l'évaluation des risques, leur gestion et la diligence raisonnable. Nous restons engagés à améliorer continuellement notre approche face à l'esclavage moderne.



Canada : Partenariat avec Muscular Dystrophy Canada



Le partenariat à long terme d'UCB Canada avec Muscular Dystrophy Canada (MDC) a continué en 2025 à donner la parole aux personnes vivant avec la myasthénie grave généralisée (MGg).

Un moment fort de l'année a été notre travail conjoint pour obtenir une couverture nationale sur CTV News, centrée sur un patient soutenu par MDC partageant son expérience et son regard sur la vie avec la MGg. Ce moment marquant a amplifié les expériences des patients, contribué à sensibiliser le public et à plaider pour un accès plus équitable aux traitements.

Ces retours authentiques des patients, issus d'organisations comme MDC, sont essentiels à notre approche d'innovation centrée sur le patient. Les intégrer dès les premières étapes de nos processus contribue à façonner nos stratégies d'accès aux soins.

Notre collaboration continue avec MDC illustre comment des relations de confiance peuvent se transformer en plaidoyer puissant, favorisant de meilleurs résultats pour la communauté MGg à travers le Canada.

Suisse : Lancement d'un concept innovant et durable de stand d'exposition

Lors du 107e congrès de la Swiss Society of Dermatology and Venereology (SGDV) à St. Gallen, UCB a présenté un concept innovant de stand d'exposition centré sur la durabilité et la sensibilisation aux maladies.

Le stand a été conçu selon les principes de l'économie circulaire, utilisant du bois massif certifié Cradle to Cradle, des panneaux en plastique recyclé et des matériaux naturels non traités. Chaque élément a été pensé pour être facilement séparé, réutilisé et recyclé, sans peintures ni adhésifs afin de minimiser l'impact environnemental. Les supports imprimés traditionnels ont été remplacés par des écrans LED basse consommation diffusant du contenu flexible. Toutes les informations ont été fournies numériquement, éliminant les impressions jetables, et aucun objet promotionnel jetable n'a été distribué. L'approvisionnement local a été privilégié pour le matériel, les plantes et le catering, soutenant les partenaires régionaux et réduisant les émissions liées au transport.

Ces mesures ont permis d'économiser jusqu'à 2,5 tonnes de déchets, établissant une nouvelle référence en matière de stands et d'expositions de congrès durables.

UCB a également reçu le SSDV 2025 Sustainability Award, soulignant encore davantage les avantages positifs de cette approche.



Progrès réalisés dans nos pays en 2025 - suite

France : Promotion du dialogue et de l'innovation lors de la troisième réunion avec les associations de patients d'UCB

En 2025, UCB France a organisé la troisième édition de ses réunions centrées sur les patients, avec la participation de représentants de 20 associations de patients françaises. Ensemble, nous avons exploré comment appliquer concrètement la recherche menée par et pour les patients pour améliorer les parcours de soins. Les discussions ont mis en évidence le rôle croissant des Patient-Reported Outcomes (PRO) dans l'amélioration de la qualité de vie au quotidien, et ont montré comment ces outils peuvent enrichir la pratique clinique en favorisant un dialogue plus ouvert et significatif entre patients et professionnels de santé.

Les participants ont également examiné des exemples concrets de nouvelles approches de recherche, incluant des méthodes participatives et des modèles de partenariats diversifiés.

Au-delà des aspects techniques et méthodologiques, ces réunions ont offert aux associations de patients une opportunité précieuse d'échanger des perspectives, de partager des expériences et de collaborer à la co-création de solutions mieux adaptées aux réalités vécues.



Italie : Renforcer la participation des patients aux décisions du service de santé national



En partenariat avec l'Alta Scuola di Economia e Management dei Sistemi Sanitari (ALTEMS), Università Cattolica, UCB Italie a organisé une table ronde intitulée « Sanità Partecipata » à Rome le 30 octobre 2025. Cette réunion institutionnelle a réuni des représentants du parlement, des sociétés scientifiques, des associations de patients et des institutions de santé, notamment le Directeur Général de la Planification Sanitaire au Ministère de la Santé et le Commissaire de l'Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Regionali (AGENAS).

L'événement a porté sur l'avancement d'un service de santé national plus équitable, durable et transparent, grâce à l'implication active des patients dans la prise de décisions. On observe un passage clair de services conçus pour les patients à des politiques co-construites avec les patients, renforçant la confiance et la responsabilité partagée dans l'ensemble du système de santé. Les leçons tirées de cette table ronde contribueront au développement d'un nouveau modèle de gouvernance plaçant l'expérience des patients au centre, en la considérant comme une ressource stratégique. Cette approche sera en cohérence avec les cadres réglementaires nationaux et européens émergents, tout en renforçant l'équité et l'accès aux soins à travers le pays.

> « L'événement a porté sur l'avancement d'un service de santé national plus équitable, durable et transparent, grâce à l'implication active des patients dans la prise de décisions. »

Progrès réalisés dans nos pays en 2025 - suite

Corée : Étendre l'accès des patients à de nouvelles solutions



En Corée, l'expertise historique d'UCB dans l'épilepsie a été complétée par l'introduction d'une solution UCB pour les personnes vivant avec le psoriasis.

Nous fournissons désormais des médicaments de classe mondiale pour les maladies immunologiques sévères dans le système de santé coréen. En collaborant étroitement avec les groupes de patients, leaders d'opinion, décideurs et responsables politiques, nous contribuons à créer un écosystème durable pour l'innovation en santé.
Notre priorité reste d'assurer que les patients coréens bénéficient de thérapies novatrices améliorant réellement leur qualité de vie.

Taïwan : Lever les barrières pour les soins en épilepsie rare

Pendant plus de 40 ans, les restrictions réglementaires ont limité les options thérapeutiques pour les personnes atteintes du syndrome de Dravet (SD) et du syndrome de Lennox-Gastaut (SLG) à Taïwan. UCB Taïwan a mené une action ciblée de 15 mois de plaidoyer, réunissant sociétés médicales, associations de patients et autorités sanitaires.

Cette collaboration a conduit à la première levée réglementaire d'une substance interdite, rendant des traitements plus efficaces accessibles aux patients vivant avec le SD et le SLG. Cette initiative a non seulement transformé le paysage sanitaire local, mais a aussi établi un nouveau standard d'innovation réglementaire dans l'industrie.



Australie : Plaidoyer pour l'accès des patients



UCB Australie a participé à l'événement annuel phare de Medicines Australia, PharmAus 2025, aux côtés de 700 parties prenantes, incluant cliniciens, associations de patients et décideurs. L'objectif était de plaider pour un accès plus rapide et équitable aux nouveaux médicaments déjà approuvés par l'autorité nationale, la Therapeutic Goods Administration (TGA).

Le thème de l'événement 2025 était « The Best New Medicines When You Need Them », et notre premier stand s'est concentré sur l'hidradénite suppurée (HS). Le stand immersif a recréé un salon apparemment normal pour illustrer l'inconfort vécu quotidiennement par les patients atteints d'HS, incluant par exemple des coussins remplis de balles de golf pour simuler la douleur et susciter des conversations engageantes. Cette approche interactive a permis aux visiteurs, y compris aux membres du Parlement, de comprendre l'impact réel des retards de diagnostic sur les patients.

Turquie : Réduire le temps d'approbation des traitements à un tiers de la moyenne nationale

UCB Turquie a redéfini l'excellence réglementaire en devenant l'une des premières entreprises à accélérer l'accès des patients aux thérapies innovantes via des partenariats internationaux en 2025. En collaboration avec l'Agence turque des médicaments (TİTCK), l'OMS et l'EMA, nous avons enregistré avec succès deux traitements innovants pour la myasthénie grave via la procédure de collaboration de l'OMS (CRP).

Cette approche a réduit les délais d'approbation à un tiers de la moyenne nationale, permettant aux patients de recevoir des traitements vitaux en un temps record.

En promouvant les bonnes pratiques et en empruntant cette nouvelle voie, UCB Turquie contribue à façonner l'avenir de la science réglementaire et établit de nouveaux standards sur la manière dont la collaboration internationale peut améliorer l'accès aux traitements.



Progrès réalisés dans nos pays en 2025 - suite

Brésil : Promouvoir le leadership inclusif et impactant

UCB Brésil a nommé Cynthia Diaféria comme première directrice générale en janvier 2025, promouvant activement l'inclusion au plus haut niveau pour que les décisions reposent sur les meilleures compétences et expériences disponibles. Le véritable leadership consiste à créer un environnement permettant aux personnes de donner le meilleur d'elles-mêmes, tout en maintenant ambition et responsabilité.

En revenant sur sa première année à la tête d'UCB Brésil, Cynthia a déclaré :

« En 2025, nous avons fait progresser la science, amélioré l'accès et renforcé notre rôle dans les soins aux patients vivant avec des maladies rares et complexes. Cela a été possible grâce à une équipe engagée et inclusive, unie par l'impact que nous voulons créer. »



Allemagne : Favoriser le dialogue intergénér-ationnel



Comme dans de nombreux pays, les évolutions démographiques en Allemagne ont un impact sur le système de santé. Avec une main-d'œuvre vieillissante et de nombreux baby-boomers proches de la retraite, la collaboration intergénérationnelle est essentielle pour l'inclusion, l'innovation et la préservation des connaissances précieuses. Cependant, des préjugés et frustrations persistent entre les générations, qu'il faut surmonter.

Dans le but de sensibiliser, susciter le dialogue et créer des liens significatifs, le German Inclusion Council a lancé le Generations' Month 2025.

Cette campagne de 31 jours proposait des activités flexibles et accessibles, notamment des binômes intergénérationnels, des discussions autour d'un café en petits groupes, une exposition interactive, une conférence externe présentée par un duo mère/fille fondatrices.

Des rubriques hebdomadaires de type magazine d'actualité, incluant recommandations de lecture, retours des participants, bonnes pratiques et analyses approfondies, ont également été proposés. La campagne a été un succès, avec plus de 100 participants aux conférences, 30 binômes intergénérationnels, 6 cafés, et des retours très positifs.

Japon : Valoriser l'innovation japonaise à l'échelle mondiale

UCB Japon et UCB Ventures ont organisé l'UCB Innovation Day au Pavillon belge lors de l'Osaka Kansai Expo 2025, en juin. L'exposition a accueilli plus de 25,5 millions de visiteurs entre avril et octobre, avec plus de 150 pays et régions participants.

Pendant la Health and Wellbeing Week, UCB Japon a invité 12 start-ups japonaises pionnières à présenter leurs dernières innovations et à interagir avec des fonds de capital-risque et des représentants d'UCB. Le Japon est un leader en recherche médicale, disposant d'un écosystème robuste pour la découverte de médicaments et de politiques gouvernementales favorisant l'internationalisation des start-ups. Ces rencontres ont permis de collecter des insights précieux sur les avancées scientifiques de chaque entreprise, jetant les bases de collaborations potentielles avec UCB.

L'UCB Innovation Day représente une étape importante dans notre travail continu pour allier partages de patients et solutions de pointe, afin de répondre aux besoins non satisfaits des patients à travers le monde.



Progrès réalisés dans nos pays en 2025 - suite

Espagne : Une approche primée pour améliorer l'accès

L'UNION Project Spain est une initiative innovante visant à améliorer l'accès équitable aux soins de l'épilepsie à travers le pays. Le projet a été le fruit d'une étroite collaboration entre UCB, les sociétés scientifiques, les équipes cliniques, la direction des hôpitaux, les décideurs politiques et les associations de patients. Ensemble, ils ont cherché à résoudre le manque d'alignement entre les différentes parties prenantes du système de santé, à l'origine d'incohérences dans la prise en charge de l'épilepsie.

L'initiative a permis de standardiser les parcours de soins épileptiques dans sept hôpitaux pilotes, atteignant plus de 60 % d'adhésion aux protocoles multidisciplinaires optimisés.

Un jalon majeur : la création du premier « code crise » mondial, garantissant des soins d'urgence coordonnés 24 h/24 et 7 j/7, établissant un nouveau standard pour la prise en charge des crises d'épilepsie. Ce projet a été complété par des supports éducatifs simples et structurés sur le diagnostic et la gestion de l'épilepsie, afin d'aider patients et familles. La prochaine étape consistera à déployer le projet à l'échelle nationale, renforcer l'engagement des patients et plaider pour des changements de politiques publiques.



Chine : Intégrer la voix des patients pour stimuler l'innovation



UCB Chine implique les patients dès les premières étapes de développement, au moyen de sessions d'échange avec patients et aidants vivant avec la maladie d'Alzheimer (MA) et la myasthénie oculaire (MGo). Ces sessions ont généré des informations riches et exploitables, qui ont orienté les protocoles d'études et les discussions réglementaires, ainsi que les priorités mondiales de l'équipe chinoise en matière de recherche clinique globale ainsi que ses décisions relatives à la conception des études.

Cette implication précoce des patients renforce l'engagement, accélère le développement et optimise les ressources, permettant de fournir des solutions réellement adaptées aux besoins des patients.

Ces initiatives élèvent la voix des patients à l'échelle mondiale, favorisent une collaboration significative entre patients, chercheurs et décideurs, et soulignent le rôle central de l'innovation centrée sur la valeur patient dans l'évolution des soins de santé à l'international.

Mexique : Élever les standards du leadership éthique

L'engagement continu d'UCB Mexique envers l'intégrité et la conduite éthique a été reconnu au niveau national, avec un classement 5e parmi les « entreprises les plus éthiques du Mexique » selon l'étude AMITAI et El Economista. L'entreprise a également obtenu la 2e place en Philosophie Éthique et la 4e place pour la Promotion de la Culture Éthique.

Cette réussite reflète une stratégie solide et continue de formation à la conformité, dirigée par la direction locale. La Compliance Week sert de catalyseur clé, intégrant l'éthique et le respect des réglementations dans les opérations quotidiennes, plutôt que comme une activité ponctuelle.

En 2025, le Directeur Général a personnellement animé deux ateliers sur le comportement éthique, donnant un exemple clair de leadership et affirmant que l'éthique et la conformité sont des valeurs fondamentales de l'entreprise.

Cette approche axée sur le leadership aligne les pratiques locales sur les standards mondiaux, renforce la gouvernance et démontre que l'intégrité est un moteur essentiel de succès durable.



Performances d'UCB en 2025

Le succès d'UCB repose sur une approche holistique et intégrée qui considère à long terme la manière dont nous créerons un impact positif sur les personnes atteintes de maladies graves, nos collègues et les communautés, nos actionnaires et minimiserons notre empreinte écologique.

Cela se reflète dans la manière dont nous mesurons nos performances, notamment la façon dont nous assurons une croissance et créons de la valeur pour les actionnaires (performance financière), ainsi que pour les patients et les employés, tout en minimisant notre impact sur la planète (performance extra-financière) - comme le montre le tableau ci-contre.

Les données financières et extra-financières sont présentées pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2025. Dans le cas des données sur l'accès aux médicaments, la période de référence s'étend du 1er octobre 2024 au 30 septembre 2025.

Les données financières sont communiquées deux fois par an et les données extra-financières une fois par an. Ce rapport annuel intégré a été publié le 26 février 2026.

1. Corrigé de l'effet des autres éléments opérationnels exceptionnels, le ratio de l'EBITDA ajusté pour 2025 était de 31,4 %.
2. Ce chiffre comprend les actifs qui ont progressé jusqu'à la phase 1 et au-delà.

Performances financières

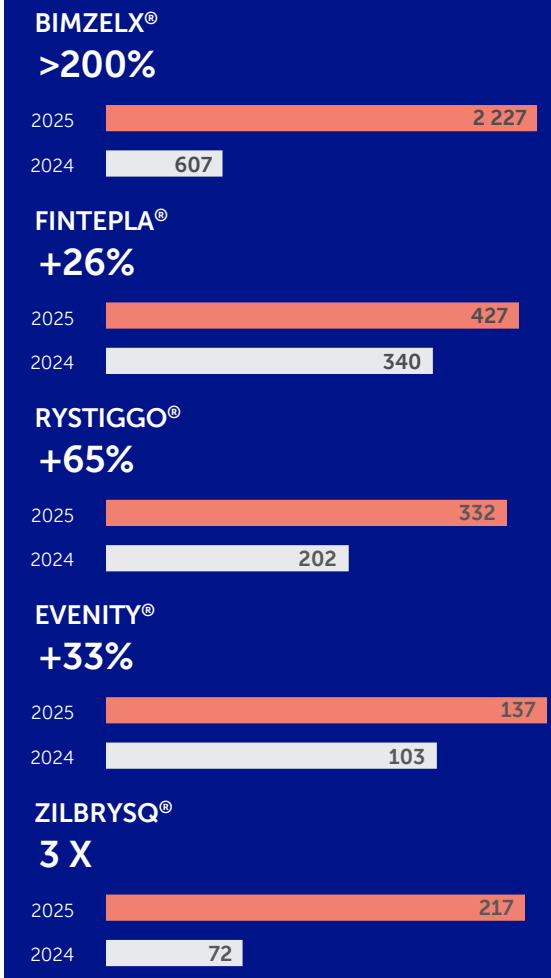
	2024	2025
Valeur pour les actionnaires		
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	6 152	**7 741**
Ratio EBITDA ajusté/chiffre d'affaires [1]	24,0%	**34,0%**
Ratio dépenses R&D/chiffre d'affaires	29%	**24%**
Résultat de base par action (€)	4,98	**9,99**
Dividende par action (€)	1,39	**1,45**

Performances extra-financières

	2024	2025
Valeur pour les patients		
# molécules en développement clinique[2]	9	**8**
Indice de performance de la couverture de l'accès	82%	**78%**
Indice de délai d'accès	55%	**43%**
Valeur pour les personnes		
Indice de santé, de sécurité et de bien-être	64,1%	**81,2%**
Indice d'inclusion	70,8%	**71,8%**
Valeur pour la planète		
Réduction absolue des émissions de CO_2e des Scopes 1, 2 et 3 (à l'exception de la catégorie 1 du Scope 3)	-33%	**-35,8%**
% de fournisseurs (par émissions de CO_2e) engagés dans des objectifs scientifiques	67,8%	**77,6%**
Réduction absolue des prélèvements d'eau	-20%	**-22%**

Performances d'UCB en 2025 - suite

Ventes nettes des produits



Chiffres clés

Performances financières

Notre forte performance financière est essentielle pour garantir que nous disposons des ressources nécessaires pour continuer à investir dans l'innovation et à alimenter notre croissance, afin d'apporter une valeur durable aux personnes atteintes de maladies neurologiques et immunologiques. Le chiffre d'affaires en 2025 a augmenté jusqu'à € 7 741 millions (+26% ; +29% TCC [1]) et les ventes nettes ont augmenté pour atteindre € 7 388 millions (+32% ; +35% TCC[1]). Cette croissance a été portée par la solide croissance constante des produits moteurs de croissance d'UCB : BIMZELX®, EVENITY®, FINTEPLA®, RYSTIGGO® et ZILBRYSQ®, grâce à une exécution efficace.

L'EBITBA ajusté (Résultat net avant intérêts, impôts, dépréciation et frais d'amortissement) a augmenté de 79% pour atteindre € 2 636 millions (+87% TCC[1]), reflétant une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires et une augmentation de la marge brute due à l'amélioration du mix produit, à l'augmentation des charges d'exploitation avec une bonne maîtrise des coûts portée par des investissements importants dans les lancements mondiaux ainsi qu'une hausse du produit d'exploitation grâce à la contribution aux bénéfices nets continus d'EVENITY® et au produit des ventes de produits. Le ratio de l'EBITDA ajusté pour 2025 (en % du chiffre d'affaires) a atteint 34,0% contre 24,0% en 2024. Corrigé de l'effet des autres éléments opérationnels exceptionnels, l'EBITDA ajusté était de € 2 431 millions, reflétant un ratio de l'EBITDA ajusté de 31,4 %.

Le résultat de base par action s'élève à € 9,99 (€ 4,98 en 2024) sur des actions en circulation pondérées à un montant stable de € 190 millions.

Prévisions financières 2025

L'année 2026 reflétera également l'engagement constant d'UCB en faveur de l'innovation et de l'excellence opérationnelle, qui continue de générer des résultats. La solide dynamique et la résilience de l'entreprise sont soutenues par un portefeuille de cinq produits moteurs de croissance différenciés, à savoir BIMZELX®, RYSTIGGO®, ZILBRYSQ®, FINTEPLA® et EVENITY®, chacun répondant à des besoins médicaux importants non satisfaits grâce à des mécanismes d'action uniques. La croissance sera soutenue par l'élargissement de l'accès des patients à BIMZELX® et compensera largement la baisse attendue des ventes nettes de BRIVIACT® en raison de la perte d'exclusivité aux États-Unis et en Europe.

Pour 2026, UCB fournit des prévisions à taux de change constants. Fournir des prévisions financières à taux de change constants (TCC) est une pratique courante pour les entreprises mondiales, qui permet de mieux comprendre la performance opérationnelle sous-jacente, d'améliorer la comparabilité d'une année à l'autre et entre entreprises.

Une croissance du chiffre d'affaires, en pourcentage, à un niveau compris entre la fin des taux à un chiffre et le début des taux à deux chiffres, est attendue à taux de change constants.

UCB va continuer d'investir dans les lancements à l'échelle mondiale afin d'offrir de nouvelles solutions potentielles aux personnes souffrant de maladies graves, et reste déterminée à investir dans la R&D pour faire progresser son pipeline de produits en phase précoce et avancée de développement. Une croissance de la rentabilité sous-jacente, l'EBITDA ajusté, en pourcentage, à un niveau compris entre la fin des taux à un chiffre et la haute tranche des 10 %, est attendue à taux de change constants. Corrigée de l'effet des autres éléments opérationnels exceptionnels en 2025, la croissance de l'EBITDA ajusté est attendue à un taux compris entre la haute tranche des 10 % et la haute tranche des 20 %, à TCC.

Les prévisions financières pour 2026 telles que mentionnées ci-dessus sont calculées sur la même base que les chiffres réels pour l'exercice 2025 et sont basées sur les réglementations et législations en vigueur.

Voir les Performances financières de l'entreprise

Performances d'UCB en 2025 - suite

Performances extra-financières

Les indicateurs de performance extra-financière donnent un aperçu de la manière dont nous travaillons pour un avenir plus sain, un avenir dans lequel nous nous efforçons de rendre l'accès à nos médicaments plus équitable, où nous rendons nos processus et nos médicaments plus durables sur le plan environnemental et où notre organisation favorise le bien-être des employés et où l'inclusion guide notre façon de collaborer et de servir les patients.

Des indicateurs de performance extra-financière ont été définis pour évaluer, mesurer et communiquer l'impact clé de nos activités sur la société et la planète et se rapportent à nos thèmes importants, tels qu'ils ont été identifiés dans le dernier exercice d'évaluation de la matérialité.

UCB a continué à innover afin de découvrir de nouvelles solutions pour les personnes atteintes de maladies immunologiques et neurologiques graves, ce qui se traduit par un pipeline de développement clinique avec 8 molécules.

En 2025, nous avons continué d'améliorer l'accès à nos médicaments dans diverses zones géographiques. Notre indice de performance de la couverture de l'accès a atteint 78%, avec 60 cas d'accès positifs, incluant remboursements, couverture au niveau infranational et programmes d'accès. Nous restons déterminés à poursuivre nos efforts afin de fournir des solutions aux patients dans les meilleurs délais, comme le mesure notre indice du délai nécessaire pour obtenir le remboursement (TTA). Nous n'avons pas atteint notre objectif TTA en 2025, car les négociations avec les payeurs ont pris plus de temps que prévu dans un contexte économique où les budgets publics sont de plus en plus sous pression.

En 2025, nous avons également conservé la disponibilité de nos médicaments dans plusieurs pays à bas et moyens revenus (PBMR).

En examinant la manière dont nous avons créé de la valeur pour les employés, nous avons poursuivi nos efforts pour devenir une organisation plus inclusive, en plaçant le bien-être des employés au centre de nos programmes. Cela se reflète dans nos résultats pour 2025, avec une progression positive de notre indice santé, sécurité et bien-être, principalement grâce à de meilleurs résultats en matière de sécurité à travers l'organisation. Notre indice d'inclusion est resté solide, alors que nous continuons à intégrer les principes d'inclusion à tous les niveaux de nos opérations.

Parallèlement, nous avons renforcé nos efforts pour réduire les émissions de CO_2e, en mettant l'accent sur la collaboration avec nos fournisseurs, qui sont responsables de la majeure partie de nos émissions.

Poursuite de l'amélioration de l'accès à nos médicaments

commercialisés par UCB ou des distributeurs tiers

FINTEPLA®
40 pays | 4 PBMR

BIMZELX®
42 pays | 4 PBMR

RYSTIGGO®
17 pays | 1 PBMR

ZILBRYSQ®
15 pays | 0 PBMR

EVENITY®
27 pays | 2 PBMR

CIMZIA®
55 pays | 11 PBMR

BRIVIACT®
44 pays | 3 PBMR

VIMPAT®
52 pays | 11 PBMR

KEPPRA®
48 pays | 12 PBMR

Cette performance forte a été reconnue par les notations ESG, avec Sustainalytics classant UCB n°2 dans le secteur de la biotechnologie, et CDP nous attribuant un score A pour le changement climatique, nous permettant de figurer parmi les 4 % des entreprises notées A sur plus de 22 000 sociétés divulguant leurs données dans le monde.

En 2026, nous nous engageons à progresser sur les plans financier, environnemental et social et à rester leaders en termes de notation ESG.

Dernières évolutions du pipeline clinique

UCB reste engagée en faveur de l'innovation. Elle recherche continuellement de nouvelles façons d'apporter des solutions qui changeront la donne pour les personnes vivant avec des maladies immunologiques et neurologiques sévères. Cet engagement se reflète dans la solidité de son pipeline de développement clinique, qui comprend actuellement un actif post-autorisation (phase 4), un actif en cours de soumission, ainsi qu'un portefeuille diversifié de quatre programmes de phase 3 et de trois programmes de phase 2 ciblant des populations de patients distinctes.

Toujours en 2025, UCB a lancé trois études mondiales de phase 3 sur le *bimekizumab* dans des indications pédiatriques : le psoriasis, l'hidradénite suppurée et l'arthrite juvénile idiopathique. En outre, l'entreprise prévoit de lancer en 2026 un programme de phase 3 sur la *fenfluramine* chez des patients atteints du syndrome de Rett, ainsi qu'un programme de phase 3 sur le *rozanolixizumab* dans la myasthénie oculaire (MGo). UCB étudiera également le potentiel du *galvokimig* dans les maladies respiratoires : deux indications, la bronchopneumopathie chronique obstructive (BPCO) et la bronchectasie non liée à la mucoviscidose (NCFB), avec des études de preuve de concept correspondantes (phase 2a) dont le démarrage est prévu plus tard en 2026.

La direction d'UCB

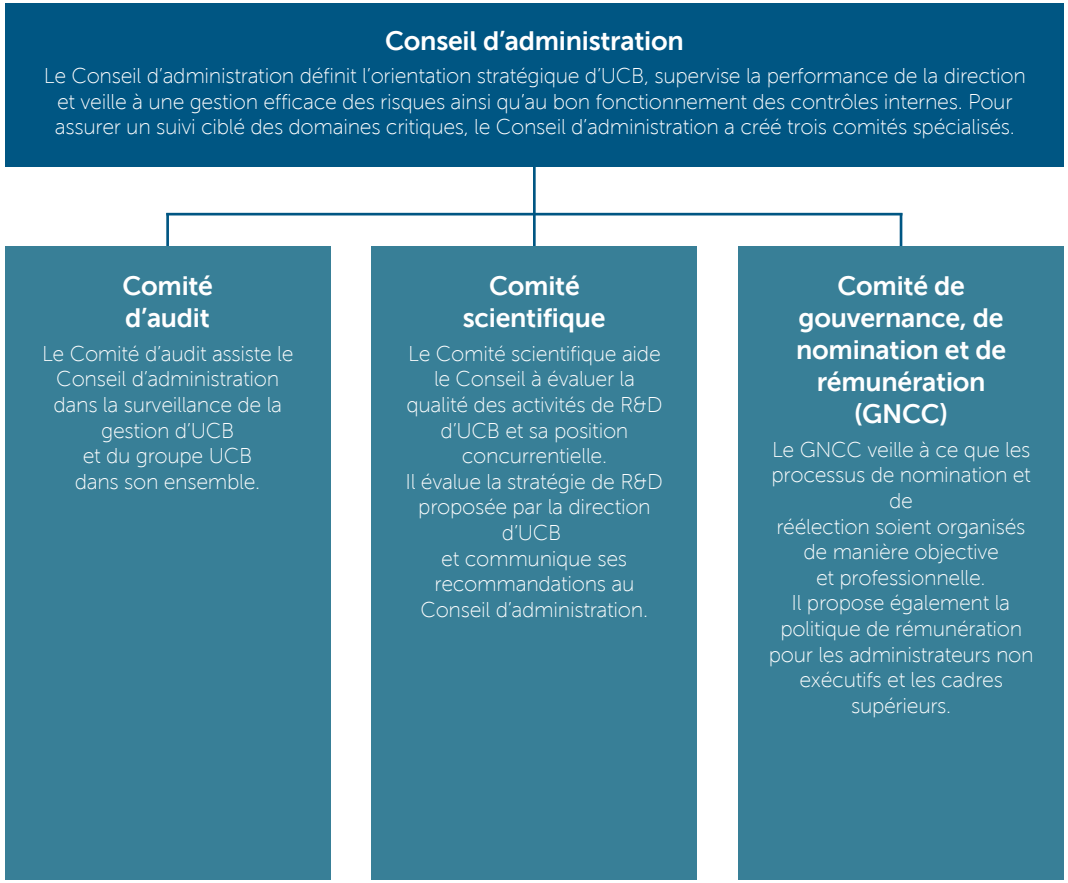
UCB fonctionne selon un modèle moniste de gouvernance, où la société est administrée par un Conseil d'administration et dirigée par un Comité exécutif.

Trois comités au niveau du conseil d'administration sont spécialisés dans des domaines spécifiques : le Comité d'audit, le Comité scientifique et le Comité de gouvernance, de nomination et de rémunération. La durabilité étant une question stratégique qui relève de l'ensemble du Conseil d'administration, il n'existe pas de comité spécialisé sur cet aspect.

De plus amples informations sur la gouvernance d'UCB sont disponibles dans la Charte de gouvernance d'entreprise d'UCB et la Déclaration de gouvernance d'entreprise.

Charte de gouvernance d'entreprise d'UCB

Déclaration de gouvernance d'entreprise



Conseil d'administration

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration d'UCB était composé de 14 membres, dont 9 administrateurs indépendants. Au 1er janvier 2026, le Conseil d'administration d'UCB était composé de 15 membres, dont 10 administrateurs indépendants.



Jonathan Peacock

Administrateur indépendant, Président du Conseil d'administration
b. 1958

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2021. Fin du mandat en 2029.

Expérience :

Jonathan a plus de 30 ans d'expérience dans les domaines de la pharmacie, de la biotechnologie, de la finance d'entreprise et de la stratégie, avec des fonctions de CFO au niveau mondial chez Amgen et Novartis Pharma, la direction de conseils d'administration pour la création de jeunes entreprises biotechnologiques et des fonctions de direction dans la stratégie et la finance d'entreprise en tant qu'associé chez McKinsey et Price Waterhouse.

Principales nominations externes

- Président du Conseil d'administration de Bluesphere Bio, Inc.
- Membre du Conseil d'administration de Real Chemistry
- Président du Conseil d'administration d'Avantor, Inc* (fin du mandat en janvier 2026)



Jean-Christophe Tellier

Administrateur exécutif et CEO
né en 1959

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2014. Fin du mandat en 2026.

Expérience :

Jean-Christophe a plus de 35 ans d'expérience dans le secteur pharmaceutique, chez Ipsen et Novartis, où il a occupé plusieurs postes de direction à travers le monde.

Principales nominations externes

- Membre de la BCR (Biopharmaceutical CEOs Roundtable)
- Membre du Conseil d'administration de la Fédération européenne des associations pharmaceutiques (EFPIA)
- Membre du Conseil d'administration de PhRMA (Pharmaceutical Research and Manufacturers of America)
- Membre du Conseil de surveillance de Servier
- Membre du Conseil d'administration de Brain & Mind (représentant d'UCB France)



Charles-Antoine Janssen

Administrateur, Vice-président du Conseil d'administration
né en 1971

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2012. Fin du mandat en 2028.

Expérience :

Charles-Antoine a plus de 20 ans dans le domaine opérationnel, fusion et acquisitions et développement des affaires, notamment chez UCB où il a occupé plusieurs postes de direction. Il gère actuellement les activités de capital-investissement ainsi que celles d'investissement à impact.

Principales nominations externes :

- Membre du Conseil d'administration de Financière de Tubize SA*
- Co-fondateur et co-CEO de Kois s.a.
- Managing Partner de HealthKois, HealthQuad 1&2
- Partenaire d'Impact Expansion
- Membre de Conseils d'administration d'entreprises privées



Jan Berger

Administratrice indépendante
née en 1957

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2019. Fin du mandat en 2027.

Expérience :

Jan a plus de 30 ans d'expérience en tant que cadre supérieur dans les trois secteurs de la santé, avec des résultats probants dans les secteurs privé, public et gouvernemental

Principales nominations externes :

- Membre du Conseil d'administration de BC Platforms (société privée)
- Membre du Conseil d'administration d'Aitia (fin du mandat en septembre 2025)

Les mandats de membre du Conseil d'administration de sociétés cotées en bourse sont marqués d'un astérisque (*).

Conseil d'administration - suite



Maëlys Castella

Administratrice indépendante, membre du Comité d'audit
née en 1966

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2023. Fin du mandat en 2027.

Expérience :

Maëlys a plus de 30 ans d'expérience en tant que cadre supérieur dans les domaines de la finance, de la stratégie et du marketing pour des entreprises industrielles B2B et B2C, ayant notamment exercé les fonctions de CFO chez AkzoNobel ainsi que plusieurs postes exécutifs chez Air Liquide et Total. Elle est également Coach exécutive certifiée.

Principales nominations externes :

- Membre du Conseil d'administration et présidente du Comité d'audit de Arxada
- Administratrice d'Aminona Consulting
- Membre du Conseil d'administration et présidente du Comité d'audit de BIC (fin du mandat en mai 2025)
- Membre du Conseil d'administration et présidente du Comité d'audit de C&A (fin du mandat en juin 2025)



Kay Davies

Administratrice indépendante, présidente du Comité GNCC, membre du Comité scientifique
née en 1951

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2014. Fin du mandat en 2026.

Expérience :

Plus de 30 ans dans la recherche scientifique à l'Université d'Oxford.

Principales nominations externes :

- Membre du Conseil d'administration d'Oxford Biomedica*
- Membre du Conseil scientifique de Sarepta Therapeutics
- Administratrice non exécutive de Thomas White Limited



Nefertiti Greene

Administratrice indépendante, membre du GNCC *née en 1971*

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2024. Fin du mandat en 2028.

Expérience :

Nefertiti a plus de 30 ans d'expérience dans l'industrie de la santé, allant des secteurs pharmaceutiques aux technologies médicales, en passant par la santé animale. Elle a exercé des fonctions telles que Directrice de la stratégie d'entreprise et cheffe de personnel au bureau du PDG chez Johnson & Johnson, Présidente du département de chirurgie générale aux États-Unis et de la division Global Wound Closure chez Ethicon, ainsi que Présidente de la division Maladies infectieuses et vaccins (IDV) chez Janssen U.S.

Principales nominations externes :

- Présidente mondiale de Mars Veterinary Health chez Mars Petcare (Mars Inc., 2022-aujourd'hui)
- Membre du Conseil de leadership exécutif
- Membre du conseil des fiduciaires, membre des comités d'audit, de conformité et du risque, ainsi que de la qualité et des finances au Children's Hospital of Philadelphia (CHOP) (Fin du mandat en décembre 2025)



Pierre Gurdjian

Administrateur indépendant, membre du GNCC
né en 1961

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2016. Fin du mandat en 2028.

Expérience :

Pierre a été Senior Partner chez McKinsey pendant près de trois décennies et a une longue expérience dans la philanthropie et l'éducation Il a été président du Conseil d'administration de l'Université Libre de Bruxelles (de 2016 à 2023)

Principales nominations externes :

- Président du Conseil d'administration de Solvay*
- Membre du Conseil d'administration de Lhoist

Les mandats de membre du Conseil d'administration de sociétés cotées en bourse sont marqués d'un astérisque (*).

Conseil d'administration - suite



Stef Heylen

Administrateur, membre du Comité scientifique *né en 1958*

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2025. Fin du mandat en 2029.

Expérience :

Cadre expérimenté avec plus de 35 ans d'expérience dans le développement pharmaceutique et les postes de direction, notamment en tant que CEO de Janssen Pharmaceutica NV et COO de Janssen R&D Worldwide. Il occupe actuellement le poste de Président du Conseil d'administration de l'AZ Turnhout et siège aux conseils d'administration de plusieurs hôpitaux et entreprises biotechnologiques, témoignant de son engagement envers l'innovation en santé et le développement durable.

Principales nominations externes :

- Président du Conseil d'administration de l'AZ Turnhout
- Membre du Conseil d'administration de l'UZA
- Membre du Conseil d'administration de l'AZ Herentals
- Membre du Conseil d'administration d'ExeVir (représentant SFPIM)
- Observateur au Conseil d'administration de reMYND (représentant SFPIM)
- Membre du Conseil d'administration de l'Alzheimer Liga Vlaanderen



Cyril Janssen

Administrateur
né en 1971

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2015. Fin du mandat en 2027.

Expérience :

Investisseur chevronné, Cyril a plus de 25 ans d'expérience dans les entreprises familiales à long terme, les marchés d'actions cotées, le capital-risque et le capital-investissement. Cyril est aussi membre du Conseil d'administration de plusieurs sociétés cotées et privées et se focalise sur les questions ESG, notamment sur la gouvernance, la santé et le bien-être des personnes.

Principales nominations externes :

- Membre du Conseil d'administration de Financière de Tubize SA*
- Membre du Conseil d'administration de FEJ SRL
- Membre du Conseil d'administration de plusieurs entreprises familiales



Fiona Powrie

Administratrice indépendante, membre du Comité scientifique
née en 1963

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2025 (début du mandat en janvier 2026). Fin du mandat en 2029.

Expérience :

Immunologiste de renommée internationale, elle a apporté des contributions pionnières à la compréhension du rôle du système immunitaire dans la santé et les maladies intestinales et dirige actuellement des recherches visant à transposer ces découvertes en avancées cliniques pour les patients atteints de maladies inflammatoires de l'intestin. Elle a reçu de nombreuses distinctions, dont son élection à la Royal Society et le titre de Dame Commander of the British Empire.

Principales nominations externes :

- Gouverneure du Wellcome Trust, Vice-Présidente depuis 2021
- Directrice de l'Institut Kennedy de rhumatologie et Professeure en sciences musculosquelettiques, Université d'Oxford, Royaume-Uni



Cédric van Rijckevorsel

Administrateur, membre du Comité d'audit
né en 1970

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2014. Membre du Comité d'audit depuis 2024. Fin du mandat en 2026.

Expérience :

Employé depuis plus de 20 ans dans le secteur bancaire et financier, principalement dans la gestion des placements, Cédric a développé un réseau mondial d'investisseurs et de leaders d'opinion clés dans les domaines de la numérisation, des technologies de la santé, des technologies des villes intelligentes, de la blockchain et des technologies liées au climat.

Principales nominations externes :

- Membre du Conseil d'administration de Financière de Tubize SA*
- Membre du Conseil d'administration de Barnfin SA
- Fondateur et partenaire de gestion d'AlgoScient Sàrl
- Administrateur indépendant d'Apricus Finance (Suisse)

Les mandats de membre du Conseil d'administration de sociétés cotées en bourse sont marqués d'un astérisque (*).

Conseil d'administration - suite



Rodolfo Savitzky

Administrateur indépendant, membre du Comité d'audit
né en 1962

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2016. Fin du mandat en 2028.

Expérience :

Rodolfo a plus de 30 ans d'expérience dans les secteurs de la pharmaceutique, des biens de consommation et des services informatiques, notamment en tant que directeur financier actuel chez Recipharm et précédemment chez Lonza et SoftwareOne. Il a occupé plusieurs fonctions financières chez Novartis et P&G et pris la tête du conseil d'administration d'entreprises publiques et d'entreprises financées par des capitaux privés.

Principales nominations externes :

- Membre du Comité exécutif de Recipharm
- Membre du Conseil d'administration de Wordline
- Membre du Conseil exécutif de SoftwareOne* (fin du mandat en mai 2025)
- Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit d'EUROAPI S.A.* (fin du mandat en décembre 2025)



Dolca Thomas

Administratrice indépendante, membre du Comité scientifique
née en 1970

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2024. Fin du mandat en 2028.

Expérience :

Dolca est médecin-cheffe avec plus de 20 ans d'expérience dans les domaines de la médecine, du développement de médicaments et des opérations dans les secteurs des soins de santé et de la biotechnologie. Elle a suivi une formation clinique formelle en médecine interne, néphrologie, médecine de transplantation et immunologie.

Principales nominations externes :

- PDG et membre du conseil d'administration de Neolaia.
- Membre du Conseil d'administration de Ventus Therapeutics. Président du Comité de R&D
- Conseillère scientifique d'AnaptysBio*
- Conseillère principale chez Samsara Biocapital
- Membre du Conseil d'administration d'Allakos Inc* (fin du mandat en mai 2025)



Ulf Wiinberg

Administratrice indépendante, membre du GNCC
née en 1958

Conseil d'administration d'UCB :

Première nomination en 2016. Fin du mandat en 2028.

Expérience :

Ulf a près de 20 ans d'expérience en tant que cadre supérieure dans des entreprises pharmaceutiques et des associations du secteur de la santé.

Principales nominations externes :

- Membre du Conseil d'administration d'Alfa Laval AB*
- Membre du Conseil d'administration de Mink Therapeutics*

Les mandats de membre du Conseil d'administration de sociétés cotées en bourse sont marqués d'un astérisque (*).

Comité exécutif

Au 31 décembre 2024, le Comité exécutif d'UCB se composait de 8 membres.



Jean-Christophe Tellier

CEO et président du Comité exécutif
né en 1959

Mandat au sein du Comité exécutif d'UCB :

Elle s'est jointe à UCB en 2011. Il a été nommé CEO en 2015.

Expérience :

Jean-Christophe a plus de 35 ans d'expérience dans le secteur pharmaceutique, chez Ipsen et Novartis, où il a occupé plusieurs postes de direction à travers le monde.

Principales nominations externes :

- Membre de la BCR (Biopharmaceutical CEOs Roundtable)
- Membre du Conseil d'administration de la Fédération européenne des associations pharmaceutiques (EFPIA)
- Membre du Conseil d'administration de PhRMA (Pharmaceutical Research and Manufacturers of America)
- Membre du Conseil de surveillance de Servier
- Membre du Conseil d'administration de Brain & Mind (représentant d'UCB France)



Emmanuel Caeymaex

Vice-président exécutif et Responsable des données des patients
né en 1969

Mandat au sein du Comité exécutif d'UCB : il s'est joint à UCB en 1994. Nommé en 2015.

Expérience :

Emmanuel a plus de 30 ans d'expérience dans la commercialisation, le développement et la gestion générale de produits biopharmaceutiques dans le monde entier.

Principales nominations externes :

- Président d'Inteliphage SRL



Sandrine Dufour

Vice-présidente exécutive, CFO
née en 1966

Mandat au sein du Comité exécutif d'UCB :

Elle s'est jointe à UCB en 2020. Nommée en 2020.

Expérience :

Sandrine a plus de 30 ans d'expérience dans la finance, les fusions-acquisitions, la stratégie et la transformation numérique dans les secteurs des télécommunications et des médias, grâce à des postes de direction chez Vivendi, SFR et Proximus.

Principales nominations externes :

- Membre du conseil d'administration de WPP*



Jean-Luc Fleurial

Vice-président exécutif, CHRO
né en 1965

Mandat au sein du Comité exécutif d'UCB :

Il s'est joint à UCB en 2017. Nommée en 2017.

Expérience :

Jean-Luc a plus de 25 ans d'expérience dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies en matière de talents dans différentes zones géographiques et entreprises, dans le secteur des biens de consommation chez Procter & Gamble et l'industrie pharmaceutique chez Bristol Myers Squibb et UCB.

Aucune nomination externe.

Les postes au sein du Comité exécutif de sociétés cotées en bourse sont marqués d'un astérisque (*).

Comité exécutif - suite



Alistair Henry

Vice-président exécutif, CSO
né en 1967

Mandat au sein du Comité exécutif d'UCB :

Il s'est joint à UCB en 2004. Nommé en 2024.

Expérience :

Biophysicien cumulant plus de 25 ans d'expérience dans la découverte de médicaments et le développement de technologies.

Aucune nomination externe.



Denelle Waynick Johnson

Vice-présidente exécutive et Directrice juridique
née en 1967

Mandat au sein du Comité exécutif d'UCB :

Il s'est joint à UCB en 2023. Nommé en 2023.

Expérience :

Denelle a plus de 35 ans d'expérience, dont plus de 20 ans dans le secteur des soins de santé et des sciences de la vie, avec notamment des postes de direction chez Merck, MyoKardia et Saniona.

Aucune nomination externe.



Kirsten Lund-Jurgensen

Executive Vice President Patient Supply
née en 1959

Mandat au sein du Comité exécutif d'UCB :

Elle s'est jointe à UCB en 2019. Nommé en 2019.

Expérience :

Pharmacienne forte de 38 ans d'expérience dans la fabrication et l'approvisionnement de produits biopharmaceutiques grâce à des postes de direction chez SmithKline Beecham en Allemagne, en Australie et aux États-Unis, et des postes de cadre supérieure chez Pfizer aux États-Unis.

Aucune nomination externe.



Fiona du Monceau

Executive Vice President Patient Impact
née en 1978

Mandat au sein du Comité exécutif d'UCB :

Elle s'est jointe à UCB en 2024. Nommé en 2024.

Expérience :

Fiona a plus de 20 ans d'expérience dans les secteurs de la biotechnologie, du capital-risque et de l'industrie pharmaceutique, à la tête d'équipes qui ont mis de nouveaux médicaments innovants à la disposition des patients, de la recherche à la commercialisation dans toutes les régions du monde.

Aucune nomination externe.

Les postes au sein du Comité exécutif de sociétés cotées en bourse sont marqués d'un astérisque (*).

Gestion des risques

Notre approche de la gestion des risques permet aux équipes d'UCB de reconnaître et d'évaluer les principaux risques, et de développer des stratégies de réponse appropriées.

En analysant l'exposition potentielle aux risques (positive et négative) dans un environnement à évolution rapide de plus en plus volatile, complexe et incertain, nous sommes en mesure de prendre des décisions éclairées afin de faire progresser notre stratégie et d'optimiser notre impact.

Nous visons à intégrer des pratiques rigoureuses de gestion des risques dans toutes les étapes de notre stratégie, de notre planification, de notre budgétisation et de notre suivi de la performance.

Gestion des risques d'entreprise et émergents

Notre cadre intégré de gestion des risques permet au Comité exécutif, au Conseil d'administration et au Comité d'audit d'évaluer et de superviser efficacement la gestion des risques d'entreprise et émergents, tout en assurant leur alignement avec nos objectifs stratégiques, nos priorités à court et long terme et nos valeurs fondamentales. De plus amples informations sur la gouvernance et la surveillance de la gestion des risques sont disponibles dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise, à la page 128.

Les risques auxquels nous faisons face évoluent constamment, et notre approche est donc dynamique. Les risques nouveaux ou changeants sont évalués et réévalués tout au long de l'année, en tenant compte de leur probabilité, de leur impact potentiel et du temps dont nous disposons pour y répondre. Nous évaluons les risques à travers de multiples dimensions telles que les pertes financières potentielles, les atteintes à la réputation ainsi que l'impact sur nos pratiques environnementales et sociétales et nos pratiques de gouvernance.

L'application de notre cadre de gestion des risques demande de faire la distinction entre les risques d'entreprise et les risques émergents. Les risques d'entreprise sont bien connus et considérables. Ils peuvent avoir un impact matériel sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques. Ils sont activement surveillés et gérés au moyen de plans formels et de processus de gouvernance. Les risques émergents, eux, sont des menaces susceptibles de se matérialiser à l'avenir, mais dont la probabilité, le calendrier et l'impact restent hautement incertains. Ils nécessitent souvent des investigations supplémentaires avant de pouvoir être classés comme risques d'entreprise.

Nous surveillons et rapportons en continu les risques émergents susceptibles d'affecter nos ambitions stratégiques à long terme. Les tendances cernées en 2024 et intégrées dans notre cadre de gestion des risques d'entreprise en 2025 incluent :

- Les risques politiques, tarifaires et géopolitiques découlant de l'intersection complexe entre tensions commerciales et instabilité géopolitique continue.
- Notre capacité à déployer l'intelligence artificielle (IA) conformément à nos ambitions et objectifs stratégiques.

De nouveaux risques émergents ont également été détectés :

- L'instabilité géopolitique et la polarisation.
- Les perturbations liées à l'IA générative (deepfakes, désinformation, fausses informations sanitaires).
- L'évolution des attentes des payeurs et de la société sur la valeur fournie.
- Le développement de modalités thérapeutiques avancées.

Plans de gestion des risques d'entreprise

Nous définissons des plans de risque d'entreprise qui comprennent une description du risque, de son contexte et des actions requises pour y faire face efficacement. Ces plans permettent au Comité exécutif et au Conseil d'administration d'évaluer avec précision l'efficacité de nos stratégies de gestion des risques.

L'accès à des cadres clairs, des outils et des ressources constitue la base de notre capacité à gérer collectivement les risques à l'échelle de l'organisation. Tous les employés peuvent utiliser notre système centralisé de gestion des risques numérique et notre centre de ressources en ligne. De plus, des formations périodiques destinées aux principaux acteurs du réseau de gestion des risques viennent compléter et renforcer le cadre de gestion des risques, la gouvernance et les orientations pour la prise de décision stratégique disponibles en ligne. Une formation mondiale obligatoire sur la gestion des risques, destinée à tous les managers, a été préparée et sera lancée en janvier 2026.

Principaux risques d'entreprise en 2025

La majorité des risques gérés en 2024 ont continué d'évoluer et restent d'actualité en 2025. Nous avons ajouté un risque spécifiquement lié aux *restrictions continues sur les prix des traitements, leur remboursement et leur accès dans les systèmes de santé financés par les fonds publics.* Le risque relatif aux attentes sociétales et environnementales a été retiré de notre liste des principaux risques, à la suite de l'achèvement d'une évaluation TCFD/TNFD (consulter la section Environnement de la Déclaration de durabilité). Cette année, nous intégrons activement les conclusions dans notre cadre de gestion des risques.

Répondre aux attentes sociétales et créer de la valeur pour les patients demeure notre priorité, désormais incluse dans les plans de réponse relatifs au nouveau risque en matière de prix, de remboursement et d'accès.

Cet aperçu fournit des détails sur d'autres risques d'entreprise majeurs, incluant à la fois menaces et opportunités. De multiples interdépendances existent entre nos principaux risques ; nous adoptons donc une approche holistique pour surveiller et adapter nos plans de réponse dans un environnement opérationnel en constante évolution.

Gestion des risques - suite

Risque		Impact	Réponse
Risques liés aux politiques et à la tarification, y compris le financement de l'innovation	L'environnement des prix et de l'accès au marché est très complexe et soumis à des pressions économiques, politiques et sociales continues.	• Des évolutions socioéconomiques défavorables peuvent réduire la capacité ou la volonté des payeurs d'acquérir nos médicaments, affectant négativement notre chiffre d'affaires et la performance opérationnelle. • Ces conditions peuvent également influencer les autorités réglementaires, retardant ou compliquant les processus d'autorisation de mise sur le marché et la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement. • Les contraintes financières peuvent limiter l'investissement dans l'innovation, entraînant un développement plus lent du pipeline et une compétitivité réduite. • Des changements réglementaires pourraient accroître les risques de conformité à court terme. • Les ventes, les bénéfices et la position sur le marché pourraient en être affectés.	• Poursuivre l'innovation dans la gestion des coûts et l'efficacité de la production. • Adopter et mettre en œuvre de nouvelles technologies, procédures ou approches. • Poursuivre les investissements dans les innovations différenciées, la tarification fondée sur la valeur et l'engagement externe précoce avec les payeurs. • Analyser l'horizon à l'échelle nationale afin d'anticiper les tendances et de fixer les priorités en matière d'engagement externe et de planification interne.
Restrictions continues sur les prix des traitements, leur remboursement et leur accès dans les systèmes de santé financés par les fonds publics	Les systèmes de santé publics font face à des budgets de plus en plus serrés en raison de l'augmentation des dépenses de défense, du vieillissement des populations, de l'inflation et de la hausse des coûts thérapeutiques.	• Ce contexte accroît la probabilité de formulaires restreints, de retards d'accès aux médicaments innovants pour les patients et d'exigences accrues en matière de preuves réelles. • Les entreprises pharmaceutiques subissent une pression croissante pour équilibrer les coûts d'innovation, ce qui limite la rapidité et la disponibilité des nouveaux développements thérapeutiques.	• Surveiller de manière proactive l'évolution des tendances. • Affiner les propositions de valeur et les portefeuilles de produits. • Faire de l'engagement externe sur la valeur des médicaments innovants une priorité pour répondre aux besoins non satisfaits des patients.
Volatilité géopolitique et économique	Le risque de conflits géopolitiques, de restrictions commerciales et l'inflation influencent la sécurité de l'approvisionnement, les opérations cliniques, l'accès au marché et la stabilité à long terme des systèmes de santé.	• Les conflits géopolitiques, les tensions régionales, les régimes de sanctions et la volatilité économique perturbent de plus en plus les routes commerciales, les marchés de l'énergie et la collaboration scientifique transfrontalière. • Les pays imposent de plus en plus de restrictions sur le commerce transfrontalier, l'échange de propriété intellectuelle et la coopération biotechnologique pour renforcer la production et la sécurité nationales. • Les coûts, les bénéfices et la position sur le marché pourraient en être affectés.	• Exploiter les outils d'IA et les experts internes en gestion des risques pour surveiller et suivre l'évolution du paysage, évaluer rapidement l'évolution des risques et alerter les comités de risques d'UCB selon les seuils définis. • Veiller à ce que des plans de réponse et des groupes de travail soient en place pour assurer une réaction agile et optimiser la résilience dans toutes les zones de la chaîne de valeur affectées. • Un accent mis sur la gestion des crises et la continuité des activités.

Gestion des risques - suite

Risque		Impact	Réponse
Résilience du réseau de chaînes d'approvisionnement	Les chaînes d'approvisionnement biopharmaceutiques deviennent de plus en plus complexes et vulnérables aux chocs géopolitiques et environnementaux. Notre capacité à approvisionner le marché dépend en partie de la résilience de nos fournisseurs essentiels. La volatilité croissante de la disponibilité des matières premières, la dépendance à des sources uniques, les perturbations géopolitiques et le manque de qualité augmentent le risque d'interruption de l'approvisionnement tout au long de la chaîne de valeur pharmaceutique.	• De telles interruptions chez le fournisseur ou chez UCB peuvent compromettre la disponibilité des produits. Elles peuvent résulter de facteurs comme l'instabilité géopolitique, les tarifs commerciaux, la volatilité macroéconomique, des événements climatiques extrêmes ou des problèmes de qualité chez UCB ou ses partenaires tiers. • Une volatilité accrue rend les composants biologiques critiques, les consommables stériles et les fournisseurs d'API spécialisés particulièrement vulnérables, ce qui augmente le risque de pénuries de produits et de conséquences pour les patients. • Les ventes, les bénéfices et la position sur le marché pourraient en être affectés.	• Diversifier les fournisseurs, renforcer la diligence raisonnable des fournisseurs et améliorer les systèmes d'alerte précoce pour protéger la continuité de l'approvisionnement et garantir l'accès aux traitements pour les patients. • Renforcer les mesures pour réaliser un suivi des fournisseurs essentiels, optimiser la capacité de production globale et éliminer les goulets d'étranglement le long de notre chaîne d'approvisionnement. • Accélérer la détection ainsi que la gestion des risques et des problèmes. • Évaluer rapidement l'évolution des risques au moyen de forces opérationnelles spécialisées et prendre les mesures nécessaires.

Cadre réglementaire de plus en plus complexe et fragmenté	Une approche de plus en plus nationaliste et la divergence des réglementations entre les zones géographiques peuvent modifier le paysage concurrentiel ou augmenter le coût des opérations commerciales. Les réformes réglementaires peuvent entraîner des changements opérationnels importants, ce qui influence l'allocation des ressources et la planification stratégique.	• Nous devons nous adapter rapidement à une multiplication de réglementations à échéance rapprochée, telles que :
		  • Des contrôles commerciaux.
		  • Produits chimiques : interdiction des PFAS, reclassement du DCM (solvant) et restrictions sur les substances chimiques dans les emballages et les dispositifs nécessitant un engagement continu auprès des autorités.
		• Des réglementations fragmentées sur l'IA et les données qui pourraient ralentir l'intégration de l'IA pour des raisons de conformité.
		• Le risque de violation de la conformité pourrait augmenter.
		• Les ventes, les bénéfices et la position sur le marché pourraient en être affectés.
			• Adapter les mesures d'analyse des réglementations à l'échelle nationale pour évaluer rapidement l'évolution des risques et agir de manière appropriée.
			• Des mesures supplémentaires ont été mises en place pour surveiller l'évolution des réglementations et assurer la conformité.

Gestion des risques - suite

Risque		Impact	Réponse
Cyberattaques (effets directs/ indirects)	La dépendance croissante du secteur pharmaceutique aux technologies numériques, aux chaînes logistiques de santé et aux objets connectés crée de nouvelles vulnérabilités. Les cybermenaces sont de plus en plus sophistiquées et font de plus en plus appel aux technologies pilotées par l'IA.	• Les cyberattaques peuvent entraîner des conséquences financières importantes et perturber les soins aux patients. • Le nombre d'organisations victimes d'extorsion, même sans chiffrement de fichiers, est en hausse. • Nous pourrions être touchés indirectement par des cyberattaques ciblant des tiers au sein de notre chaîne de valeur. Cela pourrait limiter notre capacité à produire et à préserver la qualité de nos produits. • Une cyberattaque pourrait compromettre la confidentialité des patients et d'autres parties prenantes, restreindre nos opérations et limiter nos opportunités commerciales futures. • Les coûts, les bénéfices et la position sur le marché pourraient en être affectés.	• Renforcer notre stratégie de cybersécurité et de gestion des données multifacette. • Continuer d'investir dans des programmes actifs de prévention, de détection et de contrôle des cyberattaques. • Maintenir la surveillance, l'analyse et la détection d'incidents d'intrusion, ainsi que la réponse à ceux-ci, en plus de maintenir les tests de sécurité, la formation et les campagnes de sensibilisation des utilisateurs. • Maintenir des processus, des procédures et des contrôles solides pour continuer à respecter la législation sur la confidentialité des données.
Capacité à déployer l'IA	L'IA devrait accélérer la productivité en R&D et améliorer la conception ainsi que l'exécution des essais cliniques. L'intégration de l'IA et d'autres technologies émergentes dans divers aspects des opérations présentent des risques et des opportunités. Le développement, la mise en œuvre et la gestion de l'IA posent des défis en ce qui a trait à la précision, l'efficacité et la fiabilité.	• Tirer pleinement parti de l'IA nécessite un volume important de données et d'investissements ainsi que des compétences spécialisées. • La capacité d'investir, d'accéder aux données ou de recruter des talents peut ralentir les initiatives clés et augmenter les coûts. • L'incertitude réglementaire peut nécessiter des ressources importantes pour se conformer aux lois existantes et nouvelles. • Une adaptation insuffisante, non responsable, non éthique ou non conforme pourrait limiter notre capacité à atteindre nos objectifs stratégiques, à maintenir nos opérations et pourrait aggraver les risques liés à la réglementation, la conformité, l'éthique, la confidentialité et la protection des données. • Les coûts, les bénéfices et la position sur le marché pourraient en être affectés.	• Accélérer la désignation et le déploiement des technologies émergentes et d'intelligence artificielle pour optimiser les opérations. • Mettre en œuvre des stratégies robustes de gestion des données et de la formation pour sensibiliser les utilisateurs. • Maintenir une gouvernance active. • Adopter et mettre en œuvre de nouvelles procédures ou approches si nécessaire.
Croissance à long terme et concentration du portefeuille	Notre plan de croissance sur 10 ans nécessite une discipline stricte du portefeuille et une allocation rigoureuse du capital.	• La performance des actifs individuels, combinée aux risques d'inefficience en contexte d'expansion rapide, pourrait compromettre la capacité à maintenir la croissance après les lancements majeurs. • Des effets secondaires inconnus sur certains actifs pourraient exposer UCB à des conséquences financières graves et à une atteinte à la réputation.	• Renforcer les mesures pour assurer une réponse intelligente et optimiser la résilience. • Surveiller et évaluer en continu les opportunités stratégiques, qu'elles soient organiques ou externes, tout en orientant l'allocation du capital pour soutenir une croissance durable. • Surveiller activement les processus, les procédures et les contrôles existants pour détecter les signaux précoces.



Déclaration de durabilité

Informations générales

UCB s'engage à adopter des pratiques durables dans toutes ses activités. La déclaration suivante fournit des détails sur notre rapport de développement durable pour l'ensemble de l'année 2025, conformément aux exigences de divulgation des Normes Européennes de Reporting en matière de Durabilité (ESRS) relatives à nos sujets importants tels que définis dans notre analyse de double matérialité.

Pour ce rapport annuel intégré relatif à l'année 2025, les obligations d'UCB en matière d'informations non financières suivent les règles de la Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD), tel qu'elles sont mises en œuvre dans le droit belge, ainsi que le Règlement Taxonomie de l'UE (règlement 2020/852). Le cas échéant, nous ferons également référence dans ce rapport à d'autres normes de reporting sur le développement durable que nous appliquons sur une base volontaire, telles que le cadre de reporting du SASB (Sustainability Accounting Standards Board).

Base de préparation BP-1

Le rapport indique comment les activités d'UCB respectent et réagissent aux préoccupations et aux intérêts des parties prenantes et répond principalement aux attentes des investisseurs, bien que les informations qu'il contient soient utiles à de nombreuses autres parties prenantes. L'évaluation, la mesure et le rapport des impacts positifs et négatifs de nos activités sur notre société et la planète sont un aspect clé de l'engagement d'UCB auprès des parties prenantes. La présentation du rapport 2025 a été préparée en tenant compte des thèmes matériels de notre évaluation de la matérialité réalisée vers la fin de l'année 2023 et la réévaluation constante des thèmes matériels, qui ont guidé les efforts d'UCB en matière de performance durable en 2025.

Circonstances particulières BP-2

Toutes les données présentées dans cette déclaration se rapportent à l'exercice 2025, sauf indication contraire (comme pour l'indice de performance de la couverture de l'accès, l'indice du délai nécessaire pour obtenir le remboursement et le nombre de patients atteints). Le périmètre de consolidation des informations sociales et liées à la gouvernance est le même que celui des états financiers, tandis que le périmètre de consolidation des informations environnementales peut être différent. Pour les métriques relatives à l'énergie, à l'eau et aux déchets, le champ d'application comprend tous les sites de production, les laboratoires, les bureaux appartenant à l'entreprise et tous les bureaux des filiales les plus importantes. De manière générale, nous privilégions l'utilisation des données directement disponibles dans nos systèmes. En l'absence de données directes, nous avons recours à des estimations qui sont généralement décrites dans la politique comptable pour chaque indicateur spécifique. Les indicateurs relatifs aux émissions de GES, à la consommation d'énergie, à la consommation d'eau et aux déchets incluent des estimations pour les sites d'UCB de moins de 500 m^2. Les indicateurs relatifs aux émissions de GES liés à nos propres activités s'appuient principalement sur des données primaires, tandis que les émissions de GES liées à la chaîne de valeur (p. ex. biens et services achetés) présentent une incertitude de mesure plus élevée. Cette incertitude provient du modèle de calcul, qui utilise des facteurs d'émission basés sur des moyennes, des agrégats ou des informations liées aux dépenses. La complexité et l'incertitude ont également été jugées plus élevées pour les métriques relatives à l'accès équitable aux médicaments, en particulier celles développées par UCB (indice de performance de la couverture de l'accès et indice du délai nécessaire pour obtenir le remboursement, détaillés dans la méthodologie des métriques), ainsi que pour le nombre de patients atteints, calculé sur la base d'une estimation des doses moyennes.

Dans le cadre d'une meilleure harmonisation avec les Normes Européennes de Reporting en matière de Durabilité (ESRS), UCB a revu l'écart salarial entre les hommes et les femmes précédemment publié dans le rapport annuel 2024. L'indicateur a été recalculé afin de refléter la formule prescrite par les ESRS, définie comme la différence entre le salaire horaire brut moyen des employés masculins et celui des employées féminines, divisée par le salaire horaire brut moyen des employés masculins. Dans le précédent rapport, une formule alternative avait été appliquée, ce qui avait donné lieu à une présentation inverse de l'indicateur ; les données salariales sous-jacentes restent inchangées. En outre, la consommation déclarée d'énergie renouvelable non combustible autoproduite a été corrigée afin de rectifier une erreur typographique, passant de 11 834 MWh à 11 384 MWh, tandis que le taux de contenu recyclable dans les produits et emballages UCB vendus a été revu de 62,3 % à 75 %, car nous avions utilisé l'année précédente un échantillon limité de données sur le contenu recyclable par unité de gestion des stocks (UGS) et, en 2025, nous avons augmenté l'échantillon et l'avons réappliqué aux volumes vendus en 2024.

Les informations prospectives, y compris les objectifs, sont intrinsèquement incertaines. Pour plus de détails, veuillez vous référer à la section « Déclarations prospectives ».

Reporting sur la gestion des risques et contrôles internes en matière de durabilité GOV-5

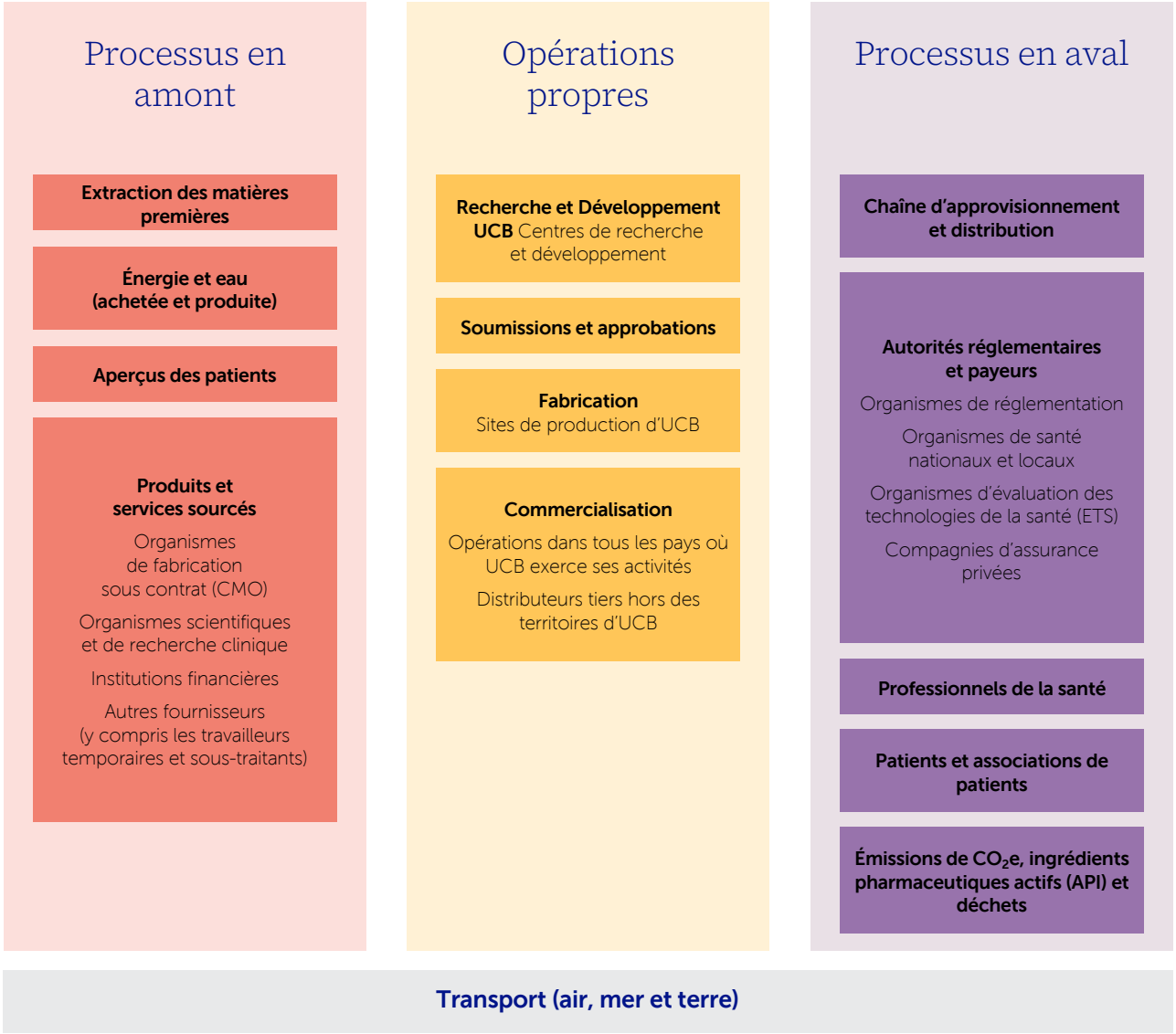
Nous considérons le reporting sur les contrôles internes en matière de durabilité comme un processus d'amélioration continue et nous nous engageons à les renforcer chaque année à mesure que les exigences, les systèmes et les attentes des parties prenantes évoluent. UCB a mis en place un cadre de contrôle interne afin de garantir l'exactitude, l'exhaustivité et la fiabilité des informations en matière de durabilité divulguées conformément à la Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) et aux Normes Européennes de Reporting en matière de Durabilité (ESRS). Ce cadre s'inscrit dans le modèle de gouvernance d'UCB et s'aligne sur le cadre de contrôle interne COSO (Committee of Sponsoring Organizations). Les risques sont évalués aussi bien au niveau central que local, ce qui garantit l'alignement entre les processus à l'échelle de l'entreprise et les propriétaires de données individuels.

Conscients de l'importance des indicateurs stratégiques de développement durable d'UCB, nous appliquons un cadre de contrôle dédié aux indicateurs quantitatifs afin de garantir la traçabilité et l'intégrité des données. Ce cadre comprend une répartition claire des responsabilités, des normes de documentation, des pistes d'audit ainsi que des examens périodiques des méthodologies et des sources de données. La responsabilité de mise en œuvre des contrôles internes requis pour les indicateurs clés non financiers incombe aux propriétaires des données, ce qui garantit la cohérence des méthodologies et l'exactitude des données.

Les risques liés au reporting sur le développement durable sont évalués via des listes de contrôle d'auto-évaluation, ce qui renforce la responsabilité et permet de détecter rapidement les lacunes. L'équipe Audit interne mondial procède à des examens thématiques indépendants, dont les conclusions sont communiquées au comité d'audit et intégrées dans le cycle d'amélioration. Grâce à ces mesures, UCB veille à ce que le reporting sur le développement durable reste transparent, fiable et conforme aux meilleures pratiques.

Informations générales - suite

Évaluation de la matérialité IRO-1



Fin 2023, UCB a procédé à une analyse structurée de la double matérialité conformément aux exigences de la CSRD et des ESRS. L'objectif était d'identifier les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance les plus pertinents pour UCB, en se basant sur la manière dont les sujets peuvent créer des risques et des opportunités financiers pour l'entreprise, et en tenant compte de l'impact de l'entreprise sur les personnes et l'environnement. Les résultats de cette évaluation de la double matérialité ont guidé nos efforts au cours de l'année 2025 et ont été intégrés dans la stratégie de l'entreprise. Depuis 2018, UCB s'est engagé à adopter une approche intégrée de la performance durable afin de mieux offrir de la valeur sociétale aux principales parties prenantes – y compris les patients, les actionnaires, les membres du personnel et les communautés, tout en minimisant notre empreinte environnementale. Les évaluations de la matérialité font partie de cette approche, car elles ne se contentent pas de guider l'établissement des rapports, mais éclairent la stratégie de l'entreprise et orientent les efforts visant à améliorer notre impact. Notre évaluation de la matérialité pour 2023 s'appuyait sur l'approche suivante :

Informations générales - suite

Notre évaluation de la matérialité pour 2023 s'est appuyée sur l'approche suivante :

1 Définir le champ d'application et l'objectif de l'exercice d'évaluation de la matérialité

La portée de l'évaluation comprenait l'identification des principales activités d'UCB, la cartographie de la chaîne de valeur et les zones géographiques à inclure. Les thèmes ESRS, sous-thèmes et thèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance spécifiques à l'entité/au secteur d'UCB ont ensuite été cartographiés et regroupés afin de définir une liste personnalisée de thèmes pour l'évaluation qui garantisse l'exhaustivité et la conformité à la directive CSRD.

2 Identifier les thèmes et les impacts, risques et opportunités (IRO)

Sur la base des thèmes identifiés, une stratégie d'engagement des parties prenantes a été élaborée en sélectionnant les principales parties prenantes internes et externes à consulter par le biais de méthodes directes (par exemple, entretiens semi-structurés et workshops) et indirectes (par exemple, recherches documentaires internes et externes). Le processus a impliqué les parties prenantes des principales zones géographiques d'UCB, et parfois au-delà, y compris des analyses locales de pays spécifiques[1]. Les parties prenantes concernées et intéressées ont été consultées, notamment les membres du personnel d'UCB, le Comité de gouvernance du développement durable d'UCB, les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif d'UCB et le Conseil consultatif externe sur le développement durable d'UCB. Des représentants sélectionnés de groupes de parties prenantes, tels que des fournisseurs, des partenaires commerciaux, des organisations de patients, des associations sectorielles, des ONG et des fondations, ont également été interrogés. Les impacts, risques et opportunités ont été identifiés au sein des activités mêmes d'UCB ainsi que dans notre chaîne de valeur, en amont et en aval. La liste non exhaustive des sources de recherche documentaire internes et externes consultées comprend :

- Sources d'information internes d'UCB (par exemple, rapports annuels intégrés, résultats de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosure [TCFD], évaluation de l'importance des droits de l'homme, etc.)
- Couverture médiatique publique sur UCB et/ou la chaîne de valeur
  et/ou les pairs
- Rapports sectoriels et/ou gouvernementaux
- Documents de recherche scientifique
- ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure)
- Analyse de données Refinitiv
- Documents ou comptes rendus issus des échanges précédents avec les parties prenantes, tels que les enquêtes auprès des employés et les roadshows auprès des investisseurs.

Une liste consolidée d'IRO a été établie pour chaque thème évalué à partir de cette recherche documentaire et du processus de consultation des parties prenantes.

3 Évaluer la matérialité de l'impact et la matérialité financière

Toutes les données qualitatives utilisées pour évaluer les IRO ont été traduites en données quantitatives sur la base d'un ensemble de seuils définis pour chacun des critères évalués.

La matérialité de l'impact a été évaluée indépendamment de la matérialité financière en examinant les impacts positifs et négatifs ainsi que les risques et opportunités pour chaque thème identifié. En ce qui concerne la matérialité de l'impact, l'évaluation de chaque impact positif ou négatif sur la société et l'environnement a été basée sur la gravité (par exemple, échelle, portée et possibilité de remédier aux impacts négatifs) et la probabilité. Les deux critères de probabilité et de remédiation ont été alignés sur la méthodologie de gestion des risques d'entreprise d'UCB. La portée de la matérialité de l'impact a été évaluée principalement à l'aide de données qualitatives, les données quantitatives n'ayant été prises en compte que pour les thèmes environnementaux (c'est-à-dire « Atténuation du changement climatique », « Extraction, consommation et rejet d'eau » et « Économie circulaire »). Les impacts évalués ont été marqués comme significatifs lorsqu'ils dépassaient les seuils de matérialité, avec des notes les classant comme importants, significatifs ou critiques.

En ce qui concerne la matérialité financière, les risques et les opportunités liés au développement durable ont été identifiés, évalués et classés par ordre de priorité à l'aide d'un ensemble de seuils prédéfinis. Les risques et opportunités ont été évalués sur la base des critères de probabilité et d'ampleur des impacts financiers à court, moyen ou long terme. Les deux critères ont été alignés sur la méthodologie de gestion des risques d'entreprise d'UCB. L'ampleur des impacts financiers comprenait la capacité d'UCB à continuer à utiliser ou obtenir des ressources, les impacts sur sa réputation – en termes de confiance, de couverture médiatique et de relations avec les autorités – et les risques et opportunités liés à l'ESG (environnement, social et gouvernance). Les risques et opportunités évalués ont été marqués comme significatifs lorsqu'ils dépassaient les seuils de matérialité financière, avec des notes les classant comme significatifs ou critiques. Enfin, les risques et opportunités ont été évalués indépendamment des impacts analysés pour chaque thème de durabilité.

Les seuils et critères d'évaluation utilisés pour évaluer les impacts, les risques et les opportunités sont conformes aux recommandations des ESRS. Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

- Regroupement de (sous-)sous-thèmes similaires, tels que définis dans les normes ESRS, en un seul thème de durabilité pour faciliter l'identification des IRO lors d'entretiens, et de workshops. Certains des thèmes définis par les ESRS étaient adaptés à notre secteur (par exemple, résilience des systèmes de santé dans le contexte des sous-sous-sujets ESRS « accès à l'information » et « accès aux produits et services »), en plus d'autres thèmes qui ont été identifiés au cours du processus (par exemple, utilisation éthique de la technologie).
- Utilisation des contributions de certaines parties prenantes comme substitut pour l'ensemble d'un groupe de parties prenantes.
- Hypothèse selon laquelle les parties prenantes consultées partageraient leurs idées sur les sujets qu'elles connaissent le mieux.
- Adoption des critères existants de gestion des risques d'entreprise ou de catégories sur mesure élaborées en fonction de l'échelle, de la portée et de la remédiabilité des IRO, en supposant qu'ils sont bien adaptés à l'évaluation de tous les sujets liés au développement durable.

1. Cette étude a été réalisée pour l'Allemagne, la Belgique, le Brésil, la Chine, l'Espagne, les États-Unis, la France, l'Italie, le Japon, le Mexique, le Royaume-Uni, la Suisse et la Turquie.

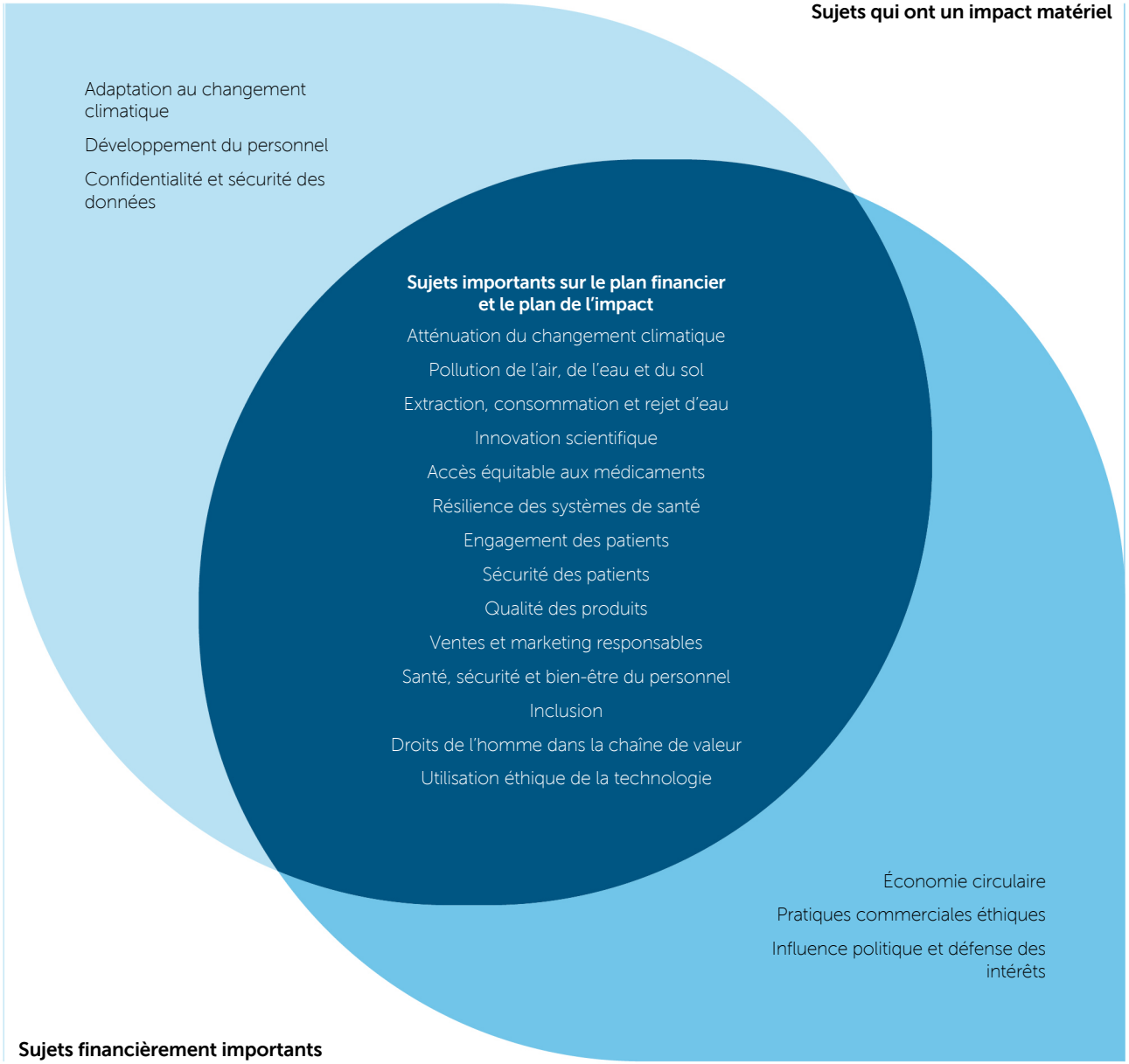
Informations générales - suite

4 Valider les thèmes matériels

Les résultats suivants de l'évaluation de la matérialité ont été présentés et validés par le comité exécutif et le conseil d'administration.

L'équipe de gestion des risques d'entreprise (GRE) et l'équipe de stratégie d'entreprise ont participé activement à l'évaluation de la double matérialité. Les résultats (des risques et des opportunités) de l'impact financier des résultats de double matérialité ont été pleinement intégrés dans le cadre de la GRE. Nous dialoguons en continu avec les groupes de parties prenantes dans le cadre des activités d'UCB, et ces interactions fournissent des informations précieuses pour les processus en cours de gestion des risques de l'entreprise.

En 2025, l'équipe globale du développement durable, des experts internes et l'équipe de stratégie d'entreprise ont réexaminé la liste des IRO afin de confirmer qu'ils étaient toujours pertinents. Ce passage en revue a tenu compte du contexte géopolitique actuel, des évolutions réglementaires et des tendances, ainsi que des enseignements issus d'enquêtes internes et externes. La liste des thèmes matériels est restée globalement inchangée, à l'exception de l'ajout du thème « Culture d'entreprise », qui était auparavant un sous-thème de « Pratiques commerciales éthiques ». Le thème « Relations avec les fournisseurs » est devenu non matériel, mais les initiatives menées tout au long de notre chaîne de valeur et ayant un impact sur d'autres thèmes matériels sont intégrées dans les thématiques spécifiques (telles que les actions d'engagement des fournisseurs liées à « l'adaptation au changement climatique », à « l'atténuation du changement climatique » et aux « droits humains dans la chaîne de valeur »). Le thème « Droits des travailleurs et conditions de travail » est également devenu immatériel, tandis que « Diversité, équité et inclusion » a été renommé simplement « Inclusion » afin de mettre davantage l'accent sur cette dimension tout en veillant à ce que notre engagement de longue date en faveur de l'équité, du respect et de l'égalité des chances reste clair, durable et conforme aux attentes mondiales en constante évolution.





Informations environnementales

Informations environnementales - suite

Présentation de la politique en matière de durabilité environnementale

Description du contenu clé

La politique définit les principes et les engagements environnementaux visant à lutter contre le changement climatique et renforcer la résilience, développer des médicaments durables et préserver les ressources naturelles. Les principes énoncés dans cette politique mondiale sont mis en œuvre par le biais de politiques et de normes locales.

Champ d'application de la politique

Cette politique s'applique à tous les collègues et partenaires d'UCB dans le monde entier, à toutes les divisions d'UCB, aux filiales, aux sociétés affiliées et aux autres entités contrôlées par UCB sur le plan opérationnel, quel que soit leur lieu d'implantation.

Responsable de la mise en œuvre

Le Chief Financial Officer est le membre du Comité exécutif d'UCB qui sponsorise notre ambition et notre performance en matière de durabilité environnementale, en plus du Head of Sustainability, Corporate Affairs and Risks. Le Head of Environmental Sustainability est responsable de la mise en œuvre de la politique et veille à son réexamen périodique.

Instruments reconnus à l'échelle internationale

Conforme à l'Accord de Paris et à l'initiative SBTi (Science-Based Targets). Cette politique est également conforme à la norme ISO 14001.

Disponibilité

La politique est disponible sur le site Web et l'intranet de l'UCB.

Atténuation et adaptation au changement climatique E1

Impacts, risques et opportunités E1 SBM-3

Changement climatique

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Atténuation du changement climatique	- Réel	●○○	◇	Rejet des émissions de GES (Scope 1 et 2) des activités propres d'UCB (combustibles fossiles pour l'énergie ou les voitures de société, électricité consommée).
	- Réel	●○○	↑ ↓	Rejet d'émissions de GES (Scope 3), provenant d'activités en amont et en aval.
	R	●●○	↑ ◇ ↓	Le non-respect des engagements publics d'UCB en matière de neutralité carbone constitue un risque réputationnel, d'autant plus que le contrôle des responsabilités environnementales des entreprises s'intensifie. Les récentes actions en justice engagées contre des entreprises pour atteintes à l'environnement mettent en évidence le renforcement des mécanismes de responsabilisation et l'importance de rester en avance sur les objectifs de durabilité.
	R	●●○	◇	Une évolution du marché en faveur de produits à moindre teneur en carbone et une demande plus forte d'activités et de produits à faible teneur en carbone de la part des acteurs de l'industrie des soins de santé.
Adaptation au changement climatique	R	●●●	↑ ◇	Perturbations de la chaîne d'approvisionnement et de la fabrication dues à une augmentation de la fréquence et/ou de la gravité des canicules, des ouragans, des tempêtes de grêle, des incendies de forêt, avec une attention particulière sur les pénuries d'eau et les inondations qui affectent les sites d'UCB et des fournisseurs.

+ Impact positif - Impact négatif R Risque O Opportunité ●○○ Court terme ●●○ Moyen terme ●●● Long terme ↑ En amont ◇ Opérations propres ↓ En aval

Évaluer les risques liés au climat E1 IRO-1

Les risques liés au climat, y compris les risques physiques et les risques liés aux scénarios de transition, sont intégrés dans le cadre habituel de gestion des risques de l'entreprise d'UCB. Différentes équipes évaluent systématiquement l'impact environnemental de leurs activités afin d'intégrer les considérations environnementales à la fois dans les opérations quotidiennes et dans les décisions stratégiques. Cela garantit que les risques « ascendants » (« bottom-up »), y compris ceux liés au climat, sont systématiquement identifiés, évalués et examinés sous les angles financier, réputationnel et ESG. Chaque risque est évalué en fonction de son impact et de sa probabilité, en tenant compte à la fois du « délai d'impact » et du « délai d'action », et est complété par une approche « descendante / externe-interne » (« top-down / outside-in »). En complément de cette évaluation interne, UCB collabore avec des consultants externes en climatologie pour réaliser des analyses de scénarios conformes aux lignes directrices de la TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosure). Les résultats de ces analyses de scénario sont réintégrés dans le système de gestion des risques d'entreprise (GRE) d'UCB.

Analyse de scénarios liés au climat conforme à la TCFD de 2025

En 2025, UCB a mis à jour son analyse de scénarios climatiques conformément aux recommandations de la TCFD. Soutenue par des experts externes et des parties prenantes internes, cette évaluation a couvert les risques et opportunités physiques et de transition à court terme (2030), moyen terme (2050) et long terme (2075+), en élargissant le périmètre par rapport aux évaluations précédentes (sur plus de 140 sites).

Les risques physiques ont été évalués à l'aide des scénarios des Parcours socio-économiques partagés (SSP) (SSP1-2.6, SSP2-4.5, SSP5-8.5), et les risques de transition à l'aide des scénarios du Réseau pour le verdissement du système financier (NGFS) (Politiques actuelles, Contributions déterminées au niveau national et Neutralité carbone 2050). Ces scénarios couvrent un large éventail de trajectoires climatiques et politiques plausibles et sont cohérents avec les hypothèses macroéconomiques utilisées dans la planification à long terme d'UCB. Une première sélection a permis d'identifier 14 risques et opportunités physiques et huit de transition ; chacun a été analysé et priorisé en fonction de son importance relative, de sa gravité et de sa probabilité, et les résultats ont été intégrés dans le système de gestion des risques d'entreprise (ERM).

Risques physiques et résilience opérationnelle

L'analyse actualisée confirme que les expositions physiques les plus significatives d'UCB concernent les inondations, les tempêtes et les cyclones, ainsi que le stress hydrique et la sécheresse sur certains sites de production et de R&D, ainsi que dans la chaîne d'approvisionnement. Trois sites (Saitama au Japon, Bulle en Suisse et Braine-l'Alleud en Belgique) ont été identifiés comme étant exposés à certains risques physiques, tels que les cyclones/typhons, les glissements de terrain, affaissements des sols ou inondations, en fonction de leur géolocalisation. UCB gère ces risques grâce à des mesures d'atténuation, telles que des stratégies de double approvisionnement pour les matières clés lorsque cela est possible, ainsi que des mesures spécifiques aux sites, notamment des projets d'efficacité hydrique et des infrastructures résilientes. Les enseignements issus de l'analyse de scénarios sont utilisés pour éclairer les décisions relatives aux investissements majeurs sur les sites, à la diversification de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'à la modernisation des infrastructures et des équipements à moyen et long terme.

Atténuation et adaptation au changement climatique - suite

Risques de transition, opportunités et adaptabilité du modèle économique

Les risques de transition ont été évalués au niveau de l'entreprise, reflétant leur nature transversale entre les sites. Les principaux facteurs incluent l'évolution des mécanismes de tarification du carbone et des politiques climatiques, ainsi que les changements réglementaires et de marché affectant le transport et les matières premières d'origine fossile. Ces évolutions pourraient accroître les coûts d'exploitation, mais aussi créer des opportunités, dans la mesure où les systèmes de santé attendent de plus en plus des médicaments à plus faible empreinte environnementale.

Le plan de transition d'UCB, aligné sur la norme Net Zéro de l'initiative Science Based Targets (SBTi), ainsi que des outils tels que le Green Product Scorecard, contribuent à réduire les émissions et à orienter l'innovation vers des produits à moindre impact. Cet outil évalue la performance environnementale sur l'ensemble du cycle de vie des produits afin d'identifier les principaux facteurs d'impact et les leviers de réduction pour la R&D et la fabrication.

En tant qu'entreprise biopharmaceutique, la capacité d'adaptation d'UCB varie selon l'activité potentiellement affectée par le risque. Ajuster ou diversifier un fabricant sous contrat ou un itinéraire logistique pour l'éloigner d'une zone à haut risque est complexe et prendra plusieurs années, mais reste réalisable. À l'inverse, la modification de la formulation d'un médicament déjà approuvé afin de substituer une matière première vulnérable au changement climatique est fortement encadrée et, dans de nombreux cas, difficilement envisageable. Ces contraintes réglementaires et opérationnelles sont prises en compte, en parallèle du « délai d'impact », lors de la sélection et de la hiérarchisation des options de réponse.

Renforcer la résilience stratégique et financière

Renforcer la résilience passe par l'intégration continue des risques climatiques dans les processus fondamentaux de l'entreprise. Les risques et opportunités liés au climat sont ainsi de plus en plus intégrés dans l'élaboration de la stratégie d'UCB, l'allocation du capital et la planification financière. À la suite de l'analyse de scénarios réalisée en 2025, UCB a procédé à une quantification financière de certains risques physiques et de transition jugés les plus significatifs. Pour chaque risque, les impacts potentiels sur le chiffre d'affaires, les dépenses d'exploitation et les investissements ont été évalués selon les trois scénarios climatiques et dans la mesure du possible, à l'horizon 2030, 2040 et 2050. Ce travail combine des indicateurs climatiques externes, des données internes et l'expertise de spécialistes.

UCB prévoit de répéter et d'affiner périodiquement cette analyse de scénarios afin de tenir compte de l'évolution des connaissances scientifiques et de la réglementation, et de continuer à renforcer la résilience de son modèle économique face au changement climatique.

Plan de transition climatique E1-1

UCB est pleinement engagée à atteindre la neutralité carbone en matière d'émissions de gaz à effet de serre d'ici 2045. Notre objectif, fondé sur la science, englobe :

- **Émissions de Scope 1**, causées par la combustion d'énergie (gaz, combustibles) sur les sites d'UCB, par le parc automobile d'UCB à l'échelle mondiale et par les émissions fugitives.
- **Émissions de Scope 2**, causées par l'électricité consommée comme source d'énergie sur tous les sites d'UCB et la chaleur achetée.
- **Émissions de Scope 3**, y compris les émissions liées aux combustibles et à l'énergie, le traitement des déchets générés sur le site, les voyages d'affaires et les déplacements domicile-travail des travailleurs (pour les collègues qui n'ont pas de voiture de société), le transport et la distribution en amont de nos matières premières et de nos produits finis, les actifs en location en amont, et le traitement de fin de vie des déchets de produits UCB après leur utilisation.
- **Émissions de Scope 3 (catégorie 1)** provenant de l'achat de produits et de services (liés aux fournisseurs d'UCB), une catégorie qui représente plus de 75 % de nos émissions totales de GES et dont l'objectif d'engagement dédié est fixé à 2028.

Le plan décennal de transition climatique d'UCB est pleinement intégré à notre stratégie commerciale et à notre planification financière. Cela couvre tous les besoins des entreprises pour financer des investissements écoresponsables (c'est-à-dire pour améliorer l'infrastructure et l'équipement existants), les opérations nécessaires pour décarboner notre chaîne de valeur, et les plans pour intégrer des caractéristiques durables dans les nouveaux investissements (c'est-à-dire une approche verte dès la conception). La stratégie de décarbonation de l'énergie d'UCB se concentre sur la réduction des émissions des Scope 1 et 2 et des actifs loués en amont du Scope 3. Il s'agit notamment de passer à une énergie 100 % renouvelable en achetant ou en produisant de l'électricité renouvelable, de réduire nos besoins en gaz naturel et de passer du gaz naturel au biogaz.

Ce plan de transition, ainsi que son budget ont été pleinement approuvés par le Comité exécutif. Financièrement, le plan de transition climatique d'UCB est soutenu par un budget annuel d'investissement et de dépenses opérationnelles d'environ € 8 millions, ajusté annuellement en fonction des projets en cours et des besoins. Le plan est élaboré et validé par des instances de gouvernance telles que le Comité de pilotage pour la durabilité environnementale (composé notamment du Global Head of Sustainability, du Chief Financial Officer, du Chief Procurement Officer et du Head of Infrastructure). Ces instances identifient les initiatives clés, les évaluent, les hiérarchisent et en assurent la consolidation globale avant l'approbation finale.

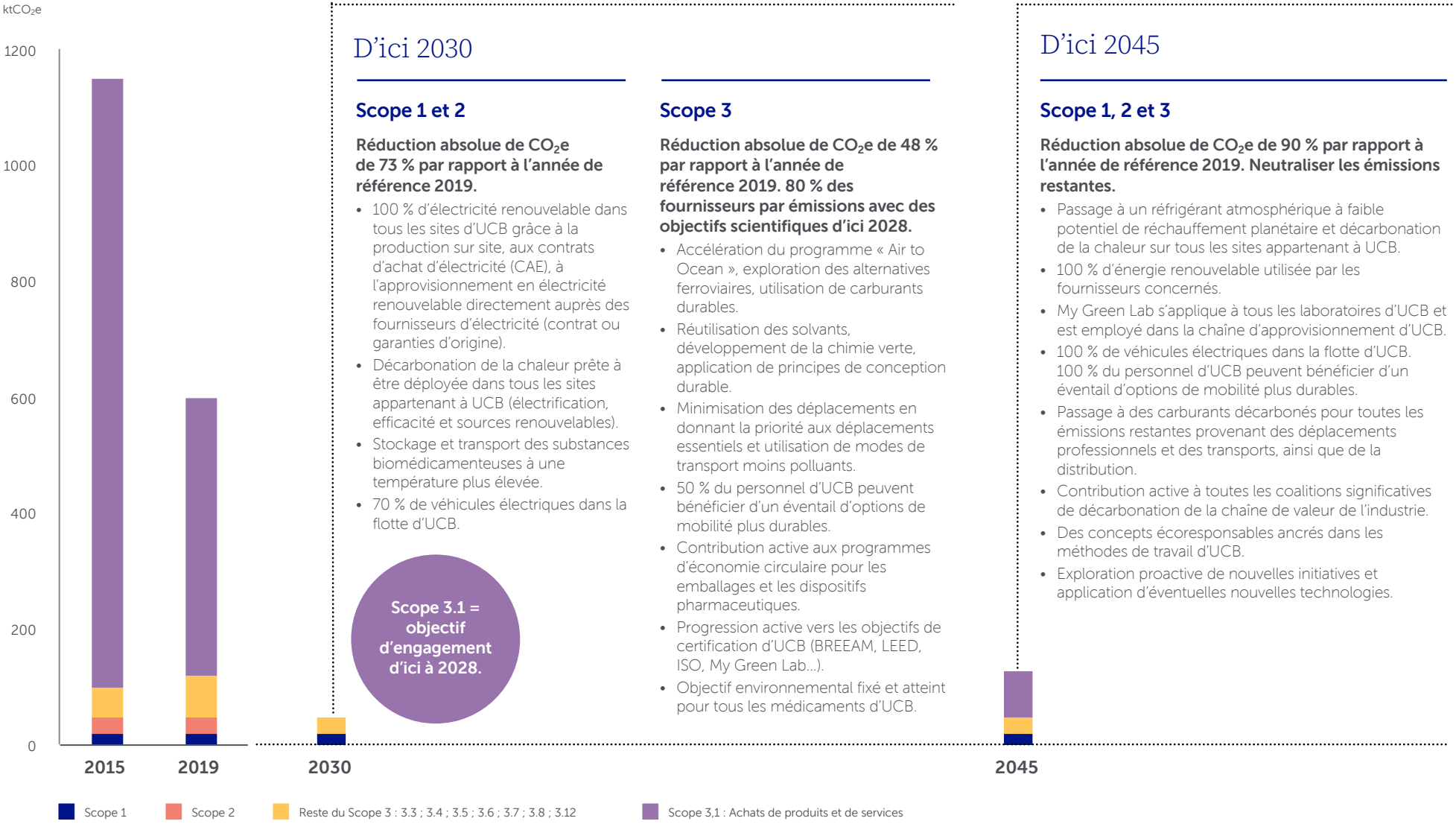
Ces sommes n'englobent pas tous les projets contribuant à la transition environnementale d'UCB ; certains investissements sont inclus dans les budgets spécifiques aux produits et aux projets. Par exemple, ils n'incluent pas les bâtiments éco-conçus dans le cadre du programme de certification LEED/BREEAM[1] d'UCB, qui visent au minimum les niveaux « Gold » ou « Very Good » pour les nouvelles constructions et les rénovations de sites, contribuant ainsi à réduire les émissions « verrouillées » à long terme. De même, des initiatives telles que le développement du Green Product Scorecard et les efforts visant à améliorer l'intensité massique des procédés (PMI), qui soutiennent l'éco-conception tout au long du développement des produits, ne font pas non plus partie du budget du plan de transition climatique.

UCB n'est pas exclue des indices de référence de l'UE alignés sur l'Accord de Paris, conformément aux critères d'exclusion énoncés aux articles 12(1) (d) à (g) et 12(2) du Règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission (Règlement sur les normes de référence climatiques).

1. Leadership en conception énergétique et environnementale (Leadership in Energy and Environmental Design)/Certification BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)

Atténuation et adaptation au changement climatique - suite

En outre, nous poursuivons la décarbonation par d'autres leviers dans le cadre du plan de transition d'UCB vers la neutralité carbone.



D'ici 2030

Scope 1 et 2

Réduction absolue de CO_2e de 73 % par rapport à l'année de référence 2019.

- 100 % d'électricité renouvelable dans tous les sites d'UCB grâce à la production sur site, aux contrats d'achat d'électricité (CAE), à l'approvisionnement en électricité renouvelable directement auprès des fournisseurs d'électricité (contrat ou garanties d'origine).
- Décarbonation de la chaleur prête à être déployée dans tous les sites appartenant à UCB (électrification, efficacité et sources renouvelables).
- Stockage et transport des substances biomédicamenteuses à une température plus élevée.
- 70 % de véhicules électriques dans la flotte d'UCB.

Scope 3.1 = objectif d'engagement d'ici à 2028.

Scope 3

Réduction absolue de CO_2e de 48 % par rapport à l'année de référence 2019. 80 % des fournisseurs par émissions avec des objectifs scientifiques d'ici 2028.

- Accélération du programme « Air to Ocean », exploration des alternatives ferroviaires, utilisation de carburants durables.
- Réutilisation des solvants, développement de la chimie verte, application de principes de conception durable.
- Minimisation des déplacements en donnant la priorité aux déplacements essentiels et utilisation de modes de transport moins polluants.
- 50 % du personnel d'UCB peuvent bénéficier d'un éventail d'options de mobilité plus durables.
- Contribution active aux programmes d'économie circulaire pour les emballages et les dispositifs pharmaceutiques.
- Progression active vers les objectifs de certification d'UCB (BREEAM, LEED, ISO, My Green Lab...).
- Objectif environnemental fixé et atteint pour tous les médicaments d'UCB.

D'ici 2045

Scope 1, 2 et 3

Réduction absolue de CO_2e de 90 % par rapport à l'année de référence 2019. Neutraliser les émissions restantes.

- Passage à un réfrigérant atmosphérique à faible potentiel de réchauffement planétaire et décarbonation de la chaleur sur tous les sites appartenant à UCB.
- 100 % d'énergie renouvelable utilisée par les fournisseurs concernés.
- My Green Lab s'applique à tous les laboratoires d'UCB et est employé dans la chaîne d'approvisionnement d'UCB.
- 100 % de véhicules électriques dans la flotte d'UCB. 100 % du personnel d'UCB peuvent bénéficier d'un éventail d'options de mobilité plus durables.
- Passage à des carburants décarbonés pour toutes les émissions restantes provenant des déplacements professionnels et des transports, ainsi que de la distribution.
- Contribution active à toutes les coalitions significatives de décarbonation de la chaîne de valeur de l'industrie.
- Des concepts écoresponsables ancrés dans les méthodes de travail d'UCB.
- Exploration proactive de nouvelles initiatives et application d'éventuelles nouvelles technologies.

Atténuation et adaptation au changement climatique - suite

Politiques E1-2

Notre politique environnementale souligne notre engagement en faveur de l'atténuation du changement climatique et de l'adaptation à ce phénomène par le biais d'un plan de transition en matière de changement climatique. Ce plan se concentre sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'amélioration de l'efficacité énergétique et la promotion de pratiques durables tout au long de la chaîne de valeur, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'élimination des produits. Nous abordons à la fois les stratégies d'atténuation (réduction des émissions) et d'adaptation (ajustement aux effets du changement climatique). Nous respectons les normes et les initiatives de tiers en fixant des objectifs de zéro émission nette alignés sur l'Accord de Paris et validés par l'initiative Science Based Targets (SBTi).

Actions E1-3

Énergie et activités associées (Scopes 1, 2 et 3)

UCB poursuit activement sa transition vers les énergies renouvelables, en couvrant à la fois la consommation d'électricité et de gaz sur l'ensemble de ses sites dans le monde. Notre stratégie de décarbonation repose sur un principe fondamental : nous privilégions d'abord l'amélioration de l'efficacité, puis la transition vers des sources d'énergie plus propres. Cela signifie que nous donnons la priorité à la réduction des consommations grâce à des audits énergétiques, à l'optimisation des systèmes CVC (chauffage, ventilation et climatisation), à des projets de récupération de chaleur et à des outils de gestion environnementale offrant une visibilité structurée sur la performance des équipements et orientant les décisions d'investissement. Nous maintenons également notre engagement dans les laboratoires à travers le programme de certification My Green Lab.

Nous réduisons progressivement notre dépendance au gaz naturel d'origine fossile par différentes solutions. Celles-ci incluent le raccordement à des réseaux locaux de vapeur renouvelable lorsque cela est possible, ainsi que l'exploration de projets de production de chaleur sur site utilisant la biomasse et la géothermie sur les sites présentant un potentiel suffisant. Nous augmentons également l'utilisation de biogaz obtenu via des certificats, produit exclusivement à partir de déchets. Notre ambition est d'atteindre une couverture de 100 % en biogaz pour les émissions du Scope 1 d'ici 2030.

Pour soutenir la transition vers l'électricité renouvelable, UCB combine l'approvisionnement en électricité certifiée renouvelable, la production sur site et des engagements de long terme sur les marchés.

Dans ce cadre :

- En 2023, UCB a signé un contrat d'achat d'électricité physique (Power Purchase Agreement - PPA) pour son site en Belgique.
- Afin de renforcer la solidité à long terme de son approvisionnement en électricité renouvelable, UCB a signé en 2024 un contrat d'achat virtuel d'électricité (Virtual Power Purchase Agreement - VPPA) dans le cadre de la coalition Energize, une initiative intersectorielle visant à faciliter l'accès des entreprises aux énergies renouvelables. Cet accord a permis le développement de nouvelles infrastructures solaires en Europe et contribuera à accroître la capacité renouvelable du réseau une fois opérationnel en 2026.

Flotte de voitures (Scope 1)

UCB accélère la transition de sa flotte de véhicules de fonction vers les véhicules électriques (VE) dans le cadre de sa stratégie globale de décarbonation. Notre ambition est d'atteindre 70 % de véhicules électriques d'ici 2030. Pour atteindre cet objectif, nous développons une stratégie au niveau des pays et priorisons le déploiement dans les marchés disposant d'infrastructures de recharge favorables et de conditions propices à l'adoption des VE. Afin de soutenir cette transition, nous installons des bornes de recharge dans les bureaux lorsque l'infrastructure le permet et mettons en place des programmes de sensibilisation des collaborateurs pour encourager leur adoption.

Approvisionnement responsable (Scope 3)

UCB collabore avec ses fournisseurs, notamment les organisations de fabrication sous contrat (CMO), pour accélérer leur transition vers des opérations à faible émission de carbone, en portant une attention particulièrement sur ceux qui représentent 80 % de l'empreinte de nos biens et services achetés. Nous appliquons des critères de sélection privilégiant les fournisseurs disposant d'objectifs scientifiques et intégrons des clauses de durabilité dans les contrats. UCB numérise également sa collecte de données CO_2e, affinant les calculs des dépenses à l'empreinte du produit pour une meilleure différenciation des fournisseurs.

À travers son programme de reconnaissance des fournisseurs (Supplier Recognition Program), UCB valorise les partenaires qui affichent des objectifs climatiques ambitieux et intègrent des pratiques durables.



Atténuation et adaptation au changement climatique - suite

En 2025, nous avons organisé une campagne de durabilité des fournisseurs (Supplier Sustainability Campaign) réunissant environ 100 fournisseurs afin de faire progresser l'approvisionnement responsable et de renforcer notre approche collaborative. Pour accompagner les fournisseurs dans leur parcours de décarbonation, nous mettons également à leur disposition des outils, des lignes directrices et des opportunités d'engagement, complétés par notre participation à des initiatives sectorielles clés :

- Énergiser : Une collaboration entre entreprises pharmaceutiques visant à accélérer l'adoption de l'électricité renouvelable grâce à des formations et à des accords d'achat virtuels (VPPA) conjoints dans l'UE et aux États-Unis.
- Activer : Un programme mondial aidant les fabricants d'ingrédients pharmaceutiques actifs (API) à élaborer des feuilles de route de décarbonation et à suivre des améliorations mesurables en matière de durabilité.
- Converger : Une initiative permettant aux fournisseurs de laboratoires de suivre et de gérer leur performance en matière de durabilité, d'améliorer la transparence et de mettre en œuvre des plans efficaces de réduction des émissions de carbone.

Distribution à faible émission de carbone (Scope 3)

Notre programme élargi « Air to Ocean » vise à accroître la distribution par fret maritime et à évaluer la faisabilité d'une utilisation élargie des transports ferroviaires. En 2025, nous avons validé avec succès l'expédition maritime de produits nécessitant une température contrôlée (+2 °C à +8 °C). Cette avancée garantit l'intégrité des produits tout au long du transport maritime et nous permet d'étendre le fret maritime à une part plus large de notre portefeuille.

Par ailleurs, nous continuons d'explorer l'acquisition de certificats de carburant d'aviation durable (CAD) comme solution complémentaire pour les expéditions aériennes lorsque celles-ci restent nécessaires.

Mobilité des employés (Scope 3)

Nous nous engageons à intégrer une culture de mobilité durable au sein d'UCB et à encourager l'évolution des comportements en matière de trajets domicile-travail, de flotte de véhicules et de déplacements professionnels. Ces changements demandent du temps et un changement des mentalités.

Pour soutenir cette transformation, nous renforçons les structures de gouvernance et intégrons les objectifs de mobilité dans les objectifs de l'entreprise, faisant de la mobilité responsable une priorité partagée à l'échelle de l'organisation. En 2025, nous avons mis à jour notre politique de déplacements afin de promouvoir des voyages réfléchis : réduction des déplacements non essentiels, limitation des voyages en avion pour les destinations accessibles en moins de trois heures de train et encouragement de la collaboration virtuelle. De plus, nous testons une approche inclusive et spécifique à chaque site, combinant données et profils collaborateurs pour concevoir des plans de mobilité adaptés à chaque implantation.

Objectifs E1-4

Nos objectifs pour 2030 comprennent :[1]

- Réduire les émissions absolues de GES des Scopes 1 et 2 de 73 % par rapport à l'année de référence 2019.
- Réduire les émissions absolues de GES des Scopes 3 et [2] de 48 % par rapport à l'année de référence 2019.
- 80 % de nos fournisseurs de biens et services achetés, en termes d'émissions, disposeront d'objectifs scientifiques d'ici 2028.

Pour 2026, nous avons pour objectif de réduire de 4 % nos émissions des Scopes 1, 2 et 3 (à l'exception de 3.1) par rapport à 2025 et de faire en sorte que 80 % de nos fournisseurs se soient fixé des objectifs scientifiques en matière d'émissions.

Pour réaliser notre ambition à long terme d'ici 2045, nous travaillons à réduire les émissions absolues de GES des Scopes 1, 2 et 3 de 90 % par rapport à l'année de référence 2019. UCB s'est également engagé à neutraliser toutes les émissions résiduelles une fois son objectif de réduction atteint, afin de garantir des émissions nettes nulles.

Les limites de notre inventaire des émissions de GES sont entièrement conformes aux exigences du Protocole en matière de GES et de la SBTi. En outre, nos objectifs sont conformes à la trajectoire de 1,5 °C, ce qui garantit que les objectifs climatiques sont cohérents avec l'ambition mondiale de limiter l'augmentation de la température et de soutenir une transition vers le zéro émission nette. Les objectifs d'UCB ont été validés par la SBTi afin de garantir que notre valeur de référence et la couverture de nos objectifs sont représentatives des activités couvertes et tiennent compte de l'influence des facteurs externes. Ce processus de validation comprend l'examen du niveau de référence, de l'inventaire des émissions de GES, de la couverture des objectifs, de la date cible et de l'alignement sur la science du climat, en particulier de la trajectoire de 1,5 °C.

1. L'objectif prend en compte les émissions et les absorptions de carbone liées à l'utilisation des terres pour la production de matières premières destinées à la bioénergie.
2. Il s'agit notamment des activités liées aux combustibles et à l'énergie, du transport et de la distribution en amont, des déchets générés par ces activités, des déplacements professionnels, des déplacements domicile-travail des travailleurs, des actifs loués en amont et du traitement en fin de vie des produits vendus.

Atténuation et adaptation au changement climatique - suite

Mesures

Consommation d'énergie et mix énergétique E1-5

	2024	2025
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon (MWh)	0	**0**
Consommation de combustibles provenant du pétrole brut, du pétrole et d'autres sources fossiles (MWh)	838	**737**
Consommation de combustible à partir de gaz naturel (MWh)	20 506	**43 131**
Énergie (électricité) provenant d'autres sources de combustibles fossiles(MWh)	2 277	**2 059**
Consommation d'énergie non renouvelable autoproduite (MWh)	1 994	**1 977**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles (MWh)	23	**72**
Consommation totale d'énergie fossile (MWh)	25 637	**47 977**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (%)	13,0%	**22,8%**
Consommation d'origine nucléaire (MWh)	1 089	**1 079**
Part de la consommation de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (%)	0,5%	**0,5%**
Consommation de combustibles pour les sources renouvelables, y compris la biomasse (MWh)	78 000	**63 000**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWh)	80 946	**83 485**
Consommation d'énergie non combustible renouvelable autoproduite (MWh)	11 384	**14 785**
Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh)	170 330	**161 270**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%)	86,4%	**76,7%**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'électricité (%)	100%	**100%**
Consommation totale d'énergie (MWh)	197 057	**210 326**

Intensité énergétique par chiffre d'affaires net

	2024	2025
Consommation totale d'énergie par chiffre d'affaires net (MWh/m€)	34,7	**28,1**

En 2025, UCB a maintenu une couverture électrique 100 % renouvelable sur l'ensemble de ses sites de production, bureaux et laboratoires, tout en renforçant la résilience de son approvisionnement en électricité renouvelable grâce à une combinaison diversifiée d'approches de l'approvisionnement. La majeure partie de l'électricité renouvelable (environ 70 %) est fournie dans le cadre de contrats d'approvisionnement vert directs. En outre, environ 15 % proviennent de contrats d'achat d'électricité et environ 14 % sont couverts par des certificats d'énergie renouvelable (pour les bureaux aux États-Unis et au Brésil, les laboratoires loués et le site de Saitama). Une petite partie est autoproduite grâce à des panneaux solaires installés sur les bâtiments appartenant à UCB, lorsque cela est structurellement possible.

UCB a également réduit les émissions d'énergie thermique sur ses principaux sites de production en donnant la priorité aux mesures d'optimisation et d'efficacité. Une évolution vers des solutions de chauffage renouvelables a été réalisée grâce à des projets sur site tels que des systèmes de biomasse et géothermiques. Bien que ces efforts se poursuivent, la part des énergies renouvelables dans notre mix énergétique a diminué en 2025 en raison d'une proportion plus faible de certificats de biométhane. Néanmoins, nous restons fermement engagés dans notre transition à long terme vers l'abandon du gaz naturel.

Politique comptable

Les données relatives à la consommation d'électricité, de gaz et de combustibles sont recueillies au moyen de factures d'énergie pour tous nos sites de production, laboratoires et bureaux de plus de 500 m^2, afin de garantir l'exactitude et l'exhaustivité des données. Pour nos bureaux de moins de 500 m^2 et suivant une approche fondée sur la matérialité, nous estimons la consommation d'énergie sur la base de données d'activité, géographiques et de superficie.

L'électricité renouvelable est consolidée grâce à une combinaison de mesures de l'électricité renouvelable autoproduite, d'achats directs auprès de fournisseurs via des accords contractuels, des contrats d'achat d'électricité et de certificats d'électricité renouvelable, qui couvrent tous les aspects de notre consommation d'électricité renouvelable. En outre, notre consommation de biométhane est vérifiée par l'acquisition de certificats de biométhane, complétant ainsi le cadre des énergies renouvelables

Notre consommation d'énergie nucléaire est mesurée via l'analyse du mix énergétique des sites où sont basées nos activités, et le calcul de notre part d'énergie nucléaire par rapport à l'électricité provenant du réseau.

Le chiffre d'affaires net des secteurs à fort impact climatique, utilisé pour calculer l'intensité énergétique, est aligné avec le numérateur du chiffre d'affaires publié dans le cadre de la taxonomie de l'UE pour les activités liées à la fabrication de médicaments. Les postes spécifiques des états financiers utilisés pour le rapprochement sont les suivants : Ventes nettes avant couverture (€ 7 294 millions) + Ventes de fabrication sous contrat (€ 184 millions) + Étapes atteintes par UCB concernant les produits UCB déjà commercialisés sur les marchés concernés (€ 9 millions) = Chiffre d'affaires net provenant des activités dans les secteurs à fort impact climatique (€ 7 487 millions). Chiffre d'affaires net provenant des activités dans les secteurs à fort impact climatique (€ 7 487 millions) + Couvertures désignées reclassées en ventes nettes (€ 94 millions) + Produits et charges des redevances (€ 88 millions) + Revenus autres que ceux provenant de la fabrication sous contrat et des étapes atteintes en lien avec les produits UCB déjà vendus sur les marchés concernés (€ 35 millions) = Chiffre d'affaires net total conformément aux normes IFRS 15 (€ 7 704 millions).

Atténuation et adaptation au changement climatique - suite

Émissions de GES E1-6

	Valeur de référence	2024	2025	% annuel moyen par rapport à l'année de référence
Émissions brutes de GES du Scope 1 (tCO_2e)	44 059	21 718	**22 194**	-49,6%
Combustion fixe (gaz et combustibles)	27 171	5 655	**8 863**	-67,4%
Combustion mobile (parc automobile)	12 982	12 867	**10 346**	-20,3%
Émissions fugitives	3 905	3 196	**2 986**	-23,5%
Pourcentage des émissions de GES du Scope 1 provenant de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission	24%	42%	**39%**	–%
Émissions brutes de GES du Scope 2 fondées sur l'emplacement (tCO_2e)	20 056	16 291	**16 238**	-19,0%
Émissions brutes de GES du Scope 2 fondées sur le marché (tCO_2e)	5 316	5	**15**	-99,7%
Total des émissions brutes de GES indirectes du Scope 3 (tCO_2e)	568 003	769 143	**849 796**	49,6%
1 Produits et services achetés	469 714	692 013	**776 696**	65,4%
2 Biens d'équipement	–	–	**–**	–%
3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie	11 167	9 129	**9 038**	-19,1%
4 Transport et distribution en amont	39 512	30 443	**27 953**	-29,3%
5 Déchets générés par les activités	1 155	1 568	**1 986**	72,0%
6 Déplacements professionnels	31 016	24 873	**24 312**	-21,6%
7 Déplacements domicile-travail des travailleurs	10 763	7 562	**6 809**	-36,7%
8 Actifs loués en amont (fondé sur l'emplacement)	2 044	821	**985**	-51,8%
9 Transport et distribution en aval	–	–	**–**	–%
10 Transformation des produits vendus	–	–	**–**	–%
11 Utilisation des produits vendus	–	–	**–**	–%
12 Traitement de fin de vie des produits vendus	2 630	2 733	**2 017**	-23,3%
13 Actifs loués en aval	–	–	**–**	–%
14 Franchises	–	–	**–**	–%
15 Investissements	–	–	**–**	–%
Total des émissions de GES (fondé sur l'emplacement) (tCO_2e)	632 118	807 152	**888 228**	40,5%
Total des émissions de GES (fondé sur le marché) (tCO_2e)	617 378	790 866	**871 574**	41,2%
Total des émissions de GES (fondé sur le marché) (tCO_2e) sauf 3.1	147 664	98 853	**94 878**	-35,8%

Intensité GES par chiffre d'affaires net

	2024	2025
Total des émissions de GES (fondé sur l'emplacement) par chiffre d'affaires net (tCO_2e/m€)	131,2	**114,7**
Total des émissions de GES (fondé sur le marché) par chiffre d'affaires net (tCO_2e/ m€)	128,5	**112,6**

Engagement des fournisseurs en matière de GES

	2024	2025
% de fournisseurs (par émissions de GES) ayant dans des objectifs scientifiques	67,8%	**77,6%**

En 2025, nous avons réalisé d'importants progrès, atteignant notre objectif de réduction de 4 % des émissions totales pour les Scopes 1, 2 et 3 (sauf 3.1), ce qui confirme que notre trajectoire de décarbonisation reste solide et conforme à nos ambitions stratégiques. Les émissions de Scope 1 ont augmenté, reflétant la nature progressive de notre feuille de route, dans laquelle les réductions importantes liées aux projets se font par étapes plutôt que par des baisses annuelles linéaires. Malgré cette variabilité, notre trajectoire à long terme reste conforme à nos objectifs pour 2030.

Les émissions de Scope 2 sont restées stables, soulignant l'impact durable de notre transition vers une électricité 100 % renouvelable, qui nous a permis d'atteindre notre objectif 2030 avant la date prévue. Les émissions de notre flotte de véhicules ont continué à s'améliorer, soutenues par l'accélération du passage aux véhicules électriques dans toute l'Europe, en particulier en Belgique.

Atténuation et adaptation au changement climatique - suite

Nous avons également enregistré une baisse des émissions de Scope 3 (sauf 3.1), principalement grâce à des améliorations dans les domaines du transport et de la distribution. Malgré l'augmentation des volumes expédiés, les émissions ont diminué grâce à l'extension de notre programme « Air to Ocean », qui consiste à remplacer le fret aérien par le fret maritime. En 2025, nous avons expédié 50 % des volumes éligibles au fret maritime (hors transport routier et ferroviaire), ce qui constitue une étape importante. La qualification de trois itinéraires supplémentaires à température contrôlée (2-8 °C) démontre encore davantage l'évolutivité du programme et renforce notre confiance dans la possibilité de dissocier la croissance opérationnelle de l'impact climatique.

Des signes positifs sont également apparus en matière de mobilité des employés : les déplacements professionnels se sont stabilisés et sont devenus plus contrôlés, tandis que l'amélioration des données sur les habitudes de déplacement a permis une évaluation et une analyse plus précises des émissions associées. Les émissions de gaz à effet de serre en fin de vie ont diminué de 26 % par rapport à l'année précédente, principalement grâce à la cession stratégique de certains éléments du portefeuille neurologie et allergies.

L'engagement de nos fournisseurs est solide, puisque 77,6 % d'entre eux ont désormais des objectifs basés sur la science climatique (en termes d'émissions de GES), ce qui est supérieur à notre objectif de 2025. Ces progrès sont essentiels pour parvenir à des réductions absolues à long terme dans le domaine des biens et services achetés. Notre prochain défi majeur consiste à recueillir des données plus granulaires et plus fiables afin d'affiner notre méthodologie de calcul des émissions de CO_2e, et de garantir des résultats qui reflètent plus fidèlement notre empreinte réelle. Cet effort nécessitera une collaboration importante et imposera également des exigences supplémentaires à nos fournisseurs.

Politique comptable

Le rapport sur les émissions de GES couvre la période du 1er janvier au 31 décembre. Le terme « brutes » qu'utilise UCB désigne nos émissions de GES en fonction du champ d'application de notre objectif sans annuler aucun crédit de carbone.

UCB suit les directives du Protocole GES pour tous les rapports sur les émissions de GES, qui comprennent les émissions des Scopes 1, 2 et 3. Pour son rapport sur les émissions de GES, UCB utilise l'approche de consolidation du contrôle opérationnel pour définir les limites de l'organisation.

UCB suit l'approche de la STBi qui consiste à exclure du rapport sur les émissions de GES une série de sources d'émissions représentant moins de 10 % de l'inventaire total des GES d'UCB. Les émissions suivantes ont été exclues :

- Scope 1 : Combustion mobile (parc automobile). Les pays ne disposant pas d'une infrastructure existante ou prévue pour les véhicules électriques ont été exclus (Roumanie, Grèce, Turquie, Russie, Pologne, République tchèque, Bulgarie, Hongrie, Slovaquie, Canada, Mexique et Brésil). Cette exclusion a également un impact sur les émissions de catégorie 3 - Scope 3 (activités liées aux combustibles et à l'énergie).
- Scope 3, catégorie 2 : Les biens d'équipement ont été exclus en raison de la nature à court terme des contrats, qui limite la capacité à affiner les calculs de CO_2e au-delà des estimations basées sur les dépenses.
- Scope 3, catégorie 6 : Déplacements professionnels. Les représentants commerciaux, dont le rôle consiste à rendre visite à des professionnels de la santé, ont été exclus afin de se concentrer sur les déplacements professionnels non essentiels.
- Scope 3, catégories 7 et 8 : Déplacements domicile-travail et actifs loués en amont. Les bureaux de moins de 500 m^2 ont été exclus en raison de leur faible impact. Ces espaces, qui sont souvent des locations d'espaces au sein de bâtiments plus grands, ont un contrôle limité de leur consommation d'énergie et représentent moins de 5 % de l'effectif d'UCB et 2 % de l'espace de bureau total.
- Scope 3, catégories 9, 10 et 15 : Le transport et la distribution en aval, le traitement des produits vendus et les investissements ont été exclus, car ils sont immatériels et difficiles à traiter dans le cadre de l'influence d'UCB.
- Scope 3, catégories 11, 13 et 14 : L'utilisation des produits vendus, des actifs loués en aval et des franchises ne sont pas comptabilisés, car non pertinents pour nos activités d'UCB.

Le chiffre d'affaires net utilisé pour calculer l'intensité des émissions de GES correspond au même montant que celui figurant dans le compte de résultat consolidé.

Le pourcentage de fournisseurs (par émissions de GES) ayant des objectifs scientifiques est calculé sur la base des résultats de notre enquête annuelle sur la maturité carbone (recoupés avec le site web de la SBTi et les informations publiques en ligne sur le statut des entreprises en matière d'objectifs scientifiques). Nous calculons ce pourcentage comme suit : émissions totales de GES des fournisseurs ayant fixé ou validé un objectif scientifique / émissions totales de GES de la catégorie 3.1 « Produits et services achetés ».

Atténuation et adaptation au changement climatique - suite

Émissions de CO_2 biogénique

	2024	**2025**
Scope 1 (tCO_2)	23 400	**18 900**
Scope 2 (tCO_2)	50	**129**

Politique comptable

Les émissions de CO_2 biogénique désignent les émissions de gaz à effet de serre résultant de la combustion ou de la biodégradation du carbone séquestré par les plantes au cours de leur croissance, comme dans la biomasse ou le biogaz. Ces émissions se distinguent des émissions fossiles et sont suivies séparément conformément aux normes internationales.

Pour UCB, les émissions actuelles de CO_2 biogénique concernent principalement :

- Scope 1 : émissions biogéniques de CO_2 provenant de la combustion du biométhane
- Scope 2 : émissions biogéniques de CO_2 provenant de la consommation de chaleur achetée produite à partir de bois.

D'autres sources biogéniques continueront d'être réévaluées à mesure que nos activités et nos sources d'énergie évolueront.

Bien que sa contribution actuelle reste limitée, UCB intègre progressivement l'énergie issue de la biomasse dans son mix énergétique afin de soutenir ses efforts de réduction des émissions de CO_2, notamment grâce au biométhane et à la chaleur issue de la biomasse. Dans le cadre de cette transition, UCB applique des normes élevées en matière de qualité, de durabilité et de traçabilité des matières premières, conformément aux meilleures pratiques et aux exigences réglementaires en constante évolution. Pour le biométhane, cela implique de s'approvisionner exclusivement à partir de matières premières issues de déchets et de résidus, à l'exclusion des cultures énergétiques.

Pour les émissions biogéniques de Scope 1, nous observons une réduction en 2025 par rapport à 2024. Cela reflète la variabilité inhérente à notre feuille de route en matière de décarbonisation, où les progrès sont tirés par des projets majeurs plutôt que par des réductions linéaires d'une année sur l'autre. Cette variabilité influence également la part annuelle du biométhane.

Concernant la chaleur achetée de Scope 2, nous observons une augmentation en 2025, reflétant une année complète d'utilisation de la chaleur issue du bois en Suisse après son introduction à la fin de 2024.

Crédits carbone E1-7

Crédits carbone dont l'annulation est prévue à	2024	**2025**
Total (tCO_2e)	707 772	**689 212**

Politique comptable

La restauration de la forêt Desa'a (ID Gold Standard : 5618) est un projet de reboisement à grande échelle, dans le cadre duquel tous les crédits générés sont classés comme des absorptions. Le projet appliquait initialement la méthodologie de reboisement CDM[1] ACM0003, qui a récemment été remplacée par la nouvelle méthodologie VM0047 de Verra, dont la validation est prévue en 2026. À la fin de l'année 2025, près de 7,6 millions d'arbres avaient été plantés, ce qui représente 7 813 hectares de forêt restaurés pour UCB.

Le projet EcoMakala génère environ 79 % de crédits d'élimination grâce au projet de reboisement EcoMakala (ID Gold Standard : 5391) et 21 % de crédits de réduction grâce au projet EcoMakala Energy, qui se concentre sur l'amélioration des fourneaux et la production durable de charbon de bois. En 2025, un total de 626 213 crédits VER ont été émis dans le cadre du projet EcoMakala, dont 449 700 ont été achetés par UCB.

En 2025, UCB poursuit sa collaboration avec WeForest et CO2logic pour s'assurer que nos crédits carbone issus de projets de conservation répondent aux normes mondiales. Ces crédits proviennent de sources naturelles et de projets de conservation. Bien qu'UCB n'ait pas encore commencé à annuler ces crédits, nos partenaires estiment les émissions sur la base des projets en cours, qui ont également un impact positif sur les communautés locales.

Nous avons l'intention de rendre compte de manière transparente de nos efforts de réduction et d'élimination du carbone, sous réserve de la disponibilité des données.

En plus de prévoir d'investir dans des méthodes de neutralisation qui, une fois disponibles, s'aligneront sur les réglementations de l'UE et le cadre SBTi, UCB contribue à la neutralité carbone au-delà de sa chaîne de valeur par le biais des deux projets clés mentionnés ci-dessus : la restauration de la forêt Desa'a dans le nord de l'Éthiopie (en collaboration avec WeForest) et le projet de reboisement EcoMakala dans le parc national des Virunga en République démocratique du Congo (en collaboration avec CO2logic).

Tarification du carbone en interne E1-8

En 2025, UCB a continué à approfondir son exploration des mécanismes internes de tarification du carbone dans le cadre de son engagement en faveur de la durabilité environnementale. L'organisation a renforcé son engagement auprès des parties prenantes internes et a établi des liens avec des homologues externes au sein du groupe Carbon Pricing Initiative. Ces efforts ont permis à UCB de mieux comprendre les cadres internes de tarification du carbone, les domaines d'application pertinents et les meilleures pratiques, tout en fournissant des informations précieuses sur les tendances en matière d'adoption et les stratégies de mise en œuvre pratiques.

À l'horizon 2026, la priorité d'UCB est de valider la portée d'un programme pilote destiné à tester la tarification du carbone en interne dans certaines catégories ou unités commerciales. Ce programme pilote constitue une étape clé pour valider l'intérêt de déployer une tarification du carbone en interne afin d'accélérer les projets de réduction et d'optimisation des émissions, de sensibiliser les employés et d'intégrer les considérations environnementales dans les processus décisionnels fondamentaux.

1. Mécanisme de développement propre

Pollution E2

Impacts, risques et opportunités

Pollution de l'air, de l'eau et du sol

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Pollution de l'air, de l'eau et du sol	- Réel	●○○	◇	Rejet direct de déchets (solvants, produits chimiques, plastiques, émissions non liées aux GES, etc.) des sites de production d'UCB affectant l'environnement et la société (cours d'eau, champs, etc.).
Pollution de l'air et du sol	- Réel	●○○	↑	Rejet direct de déchets (solvants, produits chimiques, plastiques, émissions non liées aux GES, etc.) provenant des produits et services externalisés (CMO) affectant l'environnement et la société (cours d'eau, champs, etc.).
Pollution de l'air	- Réel	●○○	◇	Rejet indirect d'émissions autres que les GES et d'ozone troposphérique par le biais de solvants organiques réagissant dans l'atmosphère et augmentant la pollution de l'air.
Pollution de l'eau	- Réel	●○○	↓	Rejet d'ingrédients pharmaceutiques actifs (API) dans l'environnement par excrétion, d'un patient ayant pris un médicament.

Substances préoccupantes

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Substances préoccupantes	- Potentiel	●○○	◇	Utilisation ou rejet involontaire de substances préoccupantes (SoC) au cours des activités de production. Les changements réglementaires exigeant le remplacement des SoC peuvent avoir une incidence sur les délais d'approbation des produits.

+ Impact positif - Impact négatif R Risque O Opportunité ●○○ Court terme ●●○ Moyen terme ●●● Long terme ↑ En amont ◇ Opérations propres ↓ En aval

Évaluer les risques liés à la pollution E2 IRO-1

Les risques liés à la pollution sont intégrés dans le processus de gestion des risques d'UCB.

UCB a défini les paramètres de l'évaluation Nature réalisée en 2025 (en utilisant le cadre et la méthodologie de la Task Force on Nature-related Financial Disclosures) pour inclure les impacts, risques et opportunités liés à la pollution, mais non liés aux substances préoccupantes. Nous l'avons modélisée selon deux scénarios : Monde durable vs Monde dégradé, et trois horizons : horizon de référence, 2030 et 2050. Parallèlement, nous avons testé des trajectoires de durcissement réglementaire pertinentes pour le contrôle de la pollution. Les résultats de cette évaluation alimenteront les prochaines mises à jour de double matérialité.

À l'avenir, nous actualiserons périodiquement cette évaluation au fur et à mesure de l'évolution des réglementations externes, des modèles Nature et des bases de données.

Concernant les substances préoccupantes, la gouvernance interne en matière de sécurité des produits et de conformité fournit un cadre normalisé permettant d'identifier les risques connexes, d'évaluer les informations émergentes sur les dangers et les évolutions réglementaires, et de déterminer les mesures nécessaires. Cette gouvernance s'applique à l'ensemble du portefeuille de l'entreprise, depuis la recherche et le développement préliminaires jusqu'aux activités commerciales liées aux produits.

Pollution de l'air, de l'eau et du sol

Politiques E2-1

La politique environnementale d'UCB porte sur les émissions atmosphériques, la gestion des sols et des eaux usées, à travers l'évaluation des risques environnementaux, la prévention et les plans de préparation aux incidents opérationnels potentiels.

Cette politique met l'accent sur la réduction de la pollution en tant qu'élément clé de l'engagement d'UCB en faveur de la durabilité environnementale. Nous nous attachons à prévenir les atteintes à l'environnement en mettant en œuvre des mesures de contrôle et de réduction de la pollution provenant de nos activités, en visant la protection des ressources naturelles et des écosystèmes et en veillant au respect des réglementations environnementales.

Pollution - suite

Notre politique vise à éviter les incidents et les situations d'urgence, ainsi qu'à contrôler et à limiter leur impact sur les personnes et l'environnement s'ils se produisent. Chaque site doit disposer d'un processus de préparation et d'intervention en cas d'urgence afin de garantir une gestion adéquate de tout événement environnemental indésirable. Au minimum, ce processus comprend le déclenchement de l'alarme, l'ouverture d'une enquête dans les plus brefs délais, l'information des parties concernées, l'adoption des mesures d'urgence appropriées et la classification de l'événement en fonction de sa gravité. Les déversements importants sont signalés par une déclaration aux autorités, comme l'exige la loi, et s'accompagnent de la mise en place de mesures d'atténuation. Ils sont également consolidés au niveau mondial une fois par an et publiés dans notre rapport annuel en fonction de la classification de la gravité.

La politique couvre les sous-thèmes :

- Pollution de l'air : Nous nous engageons à gérer de manière proactive les émissions atmosphériques au cours des processus de fabrication et à veiller à ce que la qualité de l'air soit maintenue à des niveaux sûrs.
- Pollution de l'eau : UCB s'engage à assurer un traitement efficace des eaux usées dans le cadre de son engagement en faveur d'une gestion durable des ressources en eau. Il s'agit de traiter les eaux usées pour répondre aux normes environnementales et minimiser l'impact sur les écosystèmes aquatiques, en prévenant et en atténuant la pollution de l'eau tout au long du cycle de vie des médicaments d'UCB.
- Pollution du sol : Nous minimisons la pollution des sols en gérant les risques environnementaux liés à nos activités. Il s'agit notamment d'évaluer le risque environnemental des produits pharmaceutiques, de maintenir des plans de préparation pour atténuer l'impact de tout incident opérationnel et de gérer la contamination du sol si elle se produit.

Pour nos bureaux et petits laboratoires, nous sommes en train de refondre notre système de gestion HS&E (santé, sécurité et environnement) afin que toutes les filiales bénéficient d'un ensemble d'exigences minimales en la matière. Une nouvelle Norme Pollution a été introduite en 2025, établissant un cadre complet pour la prévention et le contrôle de la pollution dans l'ensemble de nos bureaux loués.

Actions E2-2

Laboratoires et bureaux loués d'UCB

Nous visons à ce que l'ensemble des laboratoires UCB obtienne la certification My Green Lab d'ici 2030. L'obtention de cette certification contribue à la prévention de la pollution en promouvant des pratiques durables dans la gestion des produits chimiques, la réduction des déchets et, plus généralement, la diminution des impacts environnementaux tels que l'efficacité énergétique, la limitation des émissions et la consommation des ressources, à l'échelle des opérations des laboratoires.

Sites de production d'UCB

Pour les sites de production où la pollution est un problème important, nous avons mis en place des systèmes de gestion pour contrôler et prévenir les incidents environnementaux, minimisant ainsi l'impact de nos activités. Tous nos sites de production sont certifiés ISO 14001.

Avec une attention particulière sur les eaux usées, nous contrôlons l'eau rejetée par nos sites de production afin de nous assurer qu'elle répond aux normes réglementaires. Les mesures utilisées sont la demande chimique en oxygène (DCO), qui permet d'évaluer la teneur en matières organiques des eaux usées, la DBO (demande biochimique en oxygène) et les MES (matières en suspension), entre autres paramètres. Nos sites de production sont soit équipés de leurs propres stations d'épuration des eaux usées, qui sont ensuite dirigées vers un système d'égouts externe, soit les eaux usées sont directement déversées dans un système d'égouts externe. Dans ce dernier cas, le traitement est géré par un prestataire tiers qui respecte les réglementations locales. Toute infraction, de quelque nature que ce soit, même mineure, sera systématiquement signalée aux autorités. En 2025, les autorités n'ont enregistré aucune infraction sur les sites de production d'UCB.

Surveillance en temps réel des micropolluants de l'eau et des combinaisons complexes de polluants, tels que les ingrédients pharmaceutiques actifs (API).

Conformément à notre politique environnementale, qui réaffirme notre engagement à réduire proactivement notre impact environnemental au-delà des exigences réglementaires, nous avons réalisé des progrès significatifs en 2025 dans la surveillance en temps réel des micro-polluants de l'eau. Ces efforts traduisent notre ambition d'aller volontairement au-delà des obligations légales en mettant en œuvre des technologies avancées et des approches d'évaluation des risques soutenant la durabilité à long terme. Sur le campus d'UCB à Braine-l'Alleud (Belgique), des avancées notables ont été réalisées grâce à l'utilisation de la technologie ToxMate pour la surveillance biologique des rejets.

Ce système détecte en continu les micro-polluants potentiels des eaux usées et les combinaisons complexes de polluants que les capteurs traditionnels pourraient ne pas identifier. Les réponses biologiques sont désormais interprétées statistiquement, la réactivité des micro-organismes étant déclenchée à des seuils de concentration, l'objectif étant de rester en dessous du PNEL (Predicted No Effect Level). Parallèlement, sur le site de Bulle (Suisse), nous avons lancé nos premières campagnes de mesure des rejets d'API dans les eaux usées, en lien avec les activités de fabrication prévues. Ces campagnes visent à évaluer les risques environnementaux en comparant les concentrations mesurées avec le PNEL. Une cartographie complète de tous les API et de leur impact environnemental par ligne de production est prévue pour 2026. À ce jour, nous avons cartographié 88 % des lignes.

Divulgation volontaire du risque environnemental des médicaments

En tant que producteur de médicaments, la majeure partie du risque lié à la qualité de l'eau provient de l'excrétion des API par les patients après avoir pris l'un de nos médicaments. L'évaluation des risques environnementaux des médicaments d'UCB après leur utilisation suit des normes reconnues, telles que les lignes directrices de l'Agence européenne des médicaments (EMA). Les résultats de l'évaluation des risques environnementaux (ERE) des médicaments d'UCB ont été rendus publics depuis 2023 et sont disponibles dans la sous-section Métriques. Les résultats indiquent qu'il est peu probable qu'ils présentent des risques pour les environnements aquatiques ou les stations d'épuration et qu'ils ne devraient pas se bioaccumuler de manière significative après leur utilisation.

Pollution - suite

Substances préoccupantes ou extrêmement préoccupantes

Politiques E2-1

Le sujet des substances préoccupantes (SoC) et des substances extrêmement préoccupantes (SVHC) est géré dans le cadre du programme sur les substances réglementées et sera abordé plus explicitement dans la politique y relative, dont la publication a été reportée au premier trimestre 2026 et le déploiement dans l'ensemble de l'organisation prévu dans l'année.

Le programme sur les substances réglementées vise à réduire au minimum l'utilisation de substances dangereuses et à promouvoir leur substitution. Il renforce la gestion responsable des substances dangereuses dans l'ensemble des activités et du portefeuille d'UCB. Il aborde de manière exhaustive les considérations relatives à la santé, à la sécurité et à l'environnement tout au long de la chaîne de valeur et du cycle de vie des matières premières, des produits intermédiaires et des produits finis. La supervision du programme est assurée par le vice-président exécutif, Patient Supply, membre du comité exécutif d'UCB.

Actions E2-2

Grâce à un système centralisé de sécurité chimique, les produits chimiques achetés, distribués et fabriqués par UCB sont contrôlés. Ce système permet d'identifier les substances préoccupantes (SoC) et les substances extrêmement préoccupantes (SVHC) utilisées dans les opérations internes afin de garantir la conformité réglementaire et la gestion responsable des risques pour la santé, la sécurité et l'environnement liés aux produits chimiques dangereux. UCB dispose d'un cadre de veille réglementaire qui lui permet de surveiller et de communiquer les mises à jour relatives à la classification des substances dangereuses, ce qui lui permet d'identifier en temps utile les nouvelles substances préoccupantes (SoC) et substances extrêmement préoccupantes (SVHC), et de mettre en œuvre les mesures appropriées d'atténuation des risques. UCB collabore activement avec les organismes professionnels concernés afin de s'aligner sur les évolutions réglementaires et les meilleures pratiques.

Les systèmes de gestion environnementale et de sécurité régissent l'utilisation des produits chimiques dangereux afin de contrôler les émissions et de prévenir l'exposition dans toutes les activités de production. Les risques chimiques sont évalués et gérés à travers une hiérarchie de contrôles, comprenant l'élimination, la substitution, des mesures techniques et administratives, ainsi que des équipements de protection individuelle (EPI). Les employés suivent une formation sur la sécurité chimique et ont accès à des informations sur les dangers via une plateforme centralisée de fiches de données de sécurité (FDS), doublée d'une surveillance médicale le cas échéant. Des mesures de préparation aux situations d'urgence, de prévention des déversements et d'intervention sont en place afin de minimiser les impacts environnementaux.

Objectifs E2-3

Pollution de l'air, de l'eau et du sol

Les sites d'UCB contrôlent et s'efforcent de respecter les réglementations et permis environnementaux locaux (par exemple, en matière de rejets d'eau ou de violation des normes relatives aux eaux usées) ; UCB publie d'ailleurs en toute transparence les conclusions des évaluations des risques environnementaux soumises aux autorités réglementaires. Un programme d'élimination sécurisée sûr axé sur la pollution des eaux usées provenant de la fabrication d'API est en cours de déploiement dans toutes les activités d'UCB. Une fois l'actuelle phase pilote terminée, le programme devrait permettre de rendre compte de manière quantitative des concentrations d'API dans les eaux usées provenant de nos sites de production. UCB compte rendre compte publiquement de cet indicateur une fois que le programme aura atteint sa pleine maturité opérationnelle, en veillant à ce que ces niveaux restent inférieurs à la concentration prédite sans effet.

Substances préoccupantes

Les substances préoccupantes (SoC) et substances extrêmement préoccupantes (SVHC) sont actuellement gérées localement conformément aux réglementations propres à chaque pays. À travers son programme sur les substances réglementées, UCB définit une volonté mondiale d'utiliser de manière responsable ces substances. Le programme établit une surveillance et une gestion centralisées, visant à réduire progressivement l'utilisation de substances dangereuses grâce à une approche basée sur les risques chimiques.

Pollution - suite

Mesures

Pollution de l'air, de l'eau et du sol E2-4

Ingrédients pharmaceutiques actifs

Nom de marque UCB	Nom générique	Niveau de risque environnemental	Lien
BIMZELX®	bimékizumab	Insignifiant[1]	https://www.ucb.com/sites/default/files/2024-05/Bimzelx.pdf
BRIVIACT®	brivaracétam	Insignifiant	https://www.ucb.com/sites/default/files/2024-05/Briviact.pdf
CIMZIA®	certolizumab pégol	Insignifiant[1]	https://www.ucb.com/sites/default/files/2024-05/Cimzia.pdf
CIRRUS®	lévocétirizine / pseudoéphédrine	N/A[2]	/
EVENITY®	romosozumab	Insignifiant[1]	https://www.ucb.com/sites/default/files/2024-05/Evenity.pdf
FERRO SANOL®	complexe de sulfate de glycine ferreux	Insignifiant[1]	https://www.ucb.com/sites/default/files/2024-05/Ferro%20Sanol.pdf
FINTEPLA®	fenfluramine	Insignifiant	https://www.ucb.com/sites/default/files/2024-05/Fintepla.pdf
KEPPRA®	lévétiracétam	Insignifiant	https://www.ucb.com/sites/default/files/2024-05/Keppra.pdf
NAYZILAM®	midazolam	N/A[2]	/
NEUPRO®	rotigotine	Faible	https://www.ucb.com/sites/default/files/2024-05/Neupro.pdf
RYSTIGGO®	rozanolixizumab	Insignifiant[1]	https://www.ucb.com/sites/default/files/2024-05/Rystiggo.pdf
VIMPAT®	lacosamide	Insignifiant	https://www.ucb.com/sites/default/files/2024-05/Vimpat.pdf
XYREM®	oxybate de sodium	Insignifiant	https://www.ucb.com/sites/default/files/2024-05/Xyrem.pdf
XYZAL®	lévocétirizine	N/A[2]	/
ZILBRYSQ®	zilucoplan	Insignifiant	https://www.ucb.com/sites/default/files/2024-05/Zilbrysq.pdf
ZYRTEC®	cetirizine	N/A[2]	/

Un nombre croissant de médicaments d'UCB sont des peptides ou des protéines qui, en tant que substances naturelles, ne sont pas susceptibles de présenter des risques pour l'environnement. Selon les directives de l'EMA, ces substances se dégradent rapidement dans le corps humain et dans la nature, ce qui minimise leur impact sur l'environnement. En revanche, les polluants potentiels de l'eau entrant dans le champ d'application d'UCB sont les API qui ne sont pas des substances d'origine naturelle. Leur impact potentiel dépend de facteurs tels que leur devenir dans l'environnement et leur écotoxicité, notamment la bioaccumulation et la toxicité chronique aquatique.

1. En raison de leur nature, les vitamines, électrolytes, acides aminés, peptides, protéines, glucides et lipides ne sont pas susceptibles d'entraîner un risque significatif pour l'environnement, de sorte qu'aucune PEC (concentration environnementale prévue) ni PNEC (concentration prédite sans effet) n'a été calculée.
2. Données insuffisantes à ce jour.
3. Wennmalm A, Gunnarsson B. Pharmaceutical management through environmental product labeling in Sweden. Environ Int. 2009 Jul;35(5):775-7. doi: 10.1016/j.envint.2008.12.008. Epub 2009 Feb 3. PMID : 19193440.

Politique comptable

Nous suivons les lignes directrices scientifiques de l'Agence européenne des médicaments (EMA) sur l'évaluation des risques environnementaux des médicaments à usage humain afin d'identifier les risques de pollution de l'eau liés à nos produits pharmaceutiques. Le risque pour l'environnement est évalué à l'aide de la concentration environnementale prévue (PEC) et de la concentration prédite sans effet (PNEC), conformément aux protocoles de l'OCDE.

Pour les produits pharmaceutiques présents dans l'environnement en raison des excrétions des patients, le rapport entre la PEC et la PNEC définit le niveau de risque environnemental, conformément aux recommandations scientifiques[3] :

- PEC/PNEC inférieur à 0,1 : niveau de risque environnemental insignifiant
- PEC/PNEC entre 0,1 et 1 : niveau de risque environnemental faible
- PEC/PNEC entre 1 et 10 : niveau de risque environnemental moyen
- PEC/PNEC supérieur à 10 : niveau de risque environnemental élevé

La PEC (concentration environnementale prévue), qui estime la quantité de produits pharmaceutiques susceptibles d'être libérés dans l'environnement, est évaluée pour chaque médicament. Ces évaluations s'appuient sur des hypothèses prudentes, les plus pessimistes, y compris l'utilisation maximale prévue des médicaments d'UCB et la concentration maximale potentielle dans l'eau, en supposant qu'aucune dégradation ne se produit dans le corps humain ou pendant le traitement des eaux usées. La PNEC (concentration prédite sans effet), qui représente la quantité maximale de produits pharmaceutiques en dessous de laquelle aucun dommage n'est attendu pour l'environnement, est calculée conformément aux lignes directrices de l'EMA. Elle correspond à un dixième de la pire valeur d'écotoxicité disponible pour chaque produit pharmaceutique, les mesures d'écotoxicité étant effectuées conformément aux normes de test de l'OCDE.

Pollution - suite

Déversements

	2024	**2025**
Total des déversements significatifs	0	**2**
Volume total de déversements significatifs (litres)	0	**10 500**

En 2025, deux incidents environnementaux importants liés à des déversements ont été identifiés dans les installations d'UCB. Les deux ont été rapidement maîtrisés et gérés conformément aux exigences réglementaires applicables et aux procédures internes.

Sur le campus de Braine en Belgique, un débordement lié à un processus s'est produit en février. L'incident a été immédiatement maîtrisé, évalué et signalé aux autorités environnementales compétentes. Des mesures correctives et préventives ont depuis été mises en œuvre afin de renforcer la fiabilité des équipements et de réduire le risque de récidive.

Sur le site de Bulle, en Suisse, un rejet accidentel a été détecté en décembre. Le rejet a été rapidement stoppé, signalé en interne et fait actuellement l'objet d'une évaluation technique plus approfondie. Des améliorations préventives, notamment des systèmes améliorés de contrôle des vannes, sont mises en place afin d'éviter de nouveaux incidents à l'avenir.

Politique comptable

Un déversement est toute libération accidentelle d'une substance dangereuse qui peut affecter la santé humaine, le sol, la végétation, les masses d'eau et les eaux souterraines. Les déversements importants sont signalés par une déclaration aux autorités, comme l'exige la loi, et sont étayés par des rapports comprenant des mesures d'atténuation et les résultats de ces mesures.

Le calcul de l'indice de déversement est basé sur trois critères : la nature, le volume et le devenir d'un déversement (indice de déversement = N x V x D). Chaque incident se voit attribuer une note en fonction de son importance, où N (Nature) fait référence à la nature dangereuse de la ou des substances concernées ; V (Volume) fait référence à l'ampleur du déversement ou du rejet ; et D (Devenir) fait référence à la mesure dans laquelle la substance pénètre dans l'environnement récepteur. Nous reconnaissons une fuite significative lorsque l'indice de déversement dépasse la note de 30.

Substances préoccupantes E2-5

Afin de renforcer notre capacité à rendre compte des substances préoccupantes (SoC), UCB développe actuellement un système centralisé de gestion des produits chimiques.

Ce système cible initialement les SoC et SVHC utilisées dans les opérations de fabrication internes, où les volumes et les risques associés sont les plus importants. Au fil du temps, son champ d'application s'élargira pour inclure les substances utilisées en laboratoire ainsi que la composition chimique d'autres articles du portefeuille UCB, permettant ainsi une surveillance et une gestion du cycle de vie plus complètes.



Prélèvement, consommation et rejet d'eau E3

Impacts, risques et opportunités

Eau

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Prélèvement d'eau	⊙	●●●	◇	Recyclage à grande échelle des eaux usées pour réduire les prélèvements d'eau dans les régions soumises à un stress hydrique élevé.
	- Réel	●○○	◇	Les quantités importantes d'eau prélevées pour la production de solutions sur les sites de fabrication d'UCB ont un impact sur la disponibilité de l'eau pour les écosystèmes et les communautés.
	- Potentiel	●○○	↑	Les quantités importantes d'eau prélevées pour la production de solutions dans les usines de fabrication des CMO d'UCB ont un impact sur la disponibilité de l'eau pour les écosystèmes et les communautés.

+ Impact positif - Impact négatif R Risque ⊙ Opportunité ●○○ Court terme ●●○ Moyen terme ●●● Long terme ↑ En amont ◇ Opérations propres ↓ En aval

Évaluer les risques liés à l'eau E3 IRO-1

Les risques liés à l'eau et les dépendances sont intégrés dans le processus de gestion des risques d'UCB. S'appuyant sur l'évaluation précédente des risques et opportunités liés au changement climatique dans la chaîne de valeur d'UCB, l'évaluation TCFD d'UCB réalisée en 2022 a été mise à jour en 2025 avec un périmètre élargi couvrant davantage de sites et la chaîne de valeur et l'ajout d'une évaluation complémentaire des impacts et dépendances liés à la nature [en utilisant les cadres internationaux de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD) et de la Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), qui aident les entreprises à identifier, évaluer et divulguer les risques et opportunités, ainsi que les impacts et dépendances].

L'eau est ainsi analysée selon les deux cadres : le stress hydrique/sécheresse lié au climat (suivant les bonnes pratiques de la TCFD) modélisé avec les scénarios SSP1-2.6, SSP2-4.5 et SSP5-8.5 à l'horizon 2030, 2040 et 2050, et les dépendances et impacts sur les ressources en eau douce et marine (suivant les meilleures pratiques TNFD) modélisés à l'aide de deux scénarios : monde durable / monde dégradé, à l'horizon 2030 et 2050.

Risques liés à l'eau, dépendances et résilience opérationnelle

Concernant la rareté de l'eau douce ou la sécheresse, sur 147 sites évalués, un site UCB et 16 % des sites de la chaîne de valeur sont situés dans des zones présentant un risque élevé de stress hydrique structurel. Le principal site concerné est le campus de Braine-l'Alleud (Belgique), qui héberge la production, les laboratoires, les entrepôts et d'autres fonctions de support. Les mesures d'atténuation incluent la réalisation de nos objectifs de réduction de consommation d'eau via des projets d'efficacité, l'étude des possibilités d'actions locales de gouvernance de l'eau, la garantie d'un double approvisionnement ou des sources alternatives, la mise en place des plans de continuité au niveau des sites et l'exploitation des informations précises pour guider les décisions d'investissement (CapEx) et de réseau.

Pour la dépendance aux ressources marines, certains essais microbiologiques de libération nécessitent des matériaux d'origine marine, par exemple le sang de limule. Cela génère des expositions à des contraintes d'approvisionnement et à des risques de rupture, à des contrôles réglementaires et éthiques, à des enjeux de biodiversité, à une volatilité des prix ainsi qu'à d'éventuels goulots d'étranglement dans les essais si la disponibilité venait à se restreindre. UCB s'oriente progressivement vers des alternatives en validant et en mettant en œuvre des méthodes d'essai sans recours aux animaux (p. ex., essais d'endotoxines à base recombinante) lorsque cela est scientifiquement fiable et accepté par les autorités réglementaires.

Renforcer la résilience stratégique et financière

De manière qualitative, le risque est concentré sur un nombre limité de sites ; la réponse se focalise sur la réduction de la demande en eau, les investissements en résilience et la diversification des approvisionnements. UCB actualisera périodiquement l'analyse de l'eau et l'intégrera dans sa stratégie de gestion des risques ainsi que dans sa planification financière à long terme.

Politiques E3-1

Notre politique environnementale comprend des principes généraux sur la gestion de l'eau, soulignant notre engagement à économiser l'eau, à assurer un traitement efficace des eaux usées et à pratiquer une gestion durable des ressources en eau afin de minimiser les impacts sur les écosystèmes aquatiques. Il s'agit également d'atténuer les risques de pénurie d'eau en réduisant les prélèvements d'eau, en améliorant l'efficacité de l'eau et en la recyclant dans les usines de fabrication.

La politique souligne l'objectif d'accroître l'efficacité et le recyclage des ressources en eau, en mettant l'accent sur les zones soumises à un stress hydrique élevé, reflétant ainsi notre engagement à réduire les prélèvements d'eau là où cela est le plus nécessaire.

Conformément à notre politique, nous nous efforçons de concevoir des produits qui diminuent l'impact sur les problèmes liés à l'eau et contribuent à la préservation des ressources marines.

Prélèvement, consommation et rejet d'eau - suite

Actions E3-2

Réduire l'intensité en eau de nos bioproduits

Pour toutes nos molécules biologiques, nous calculons l'intensité massique des procédés d'eau (water PMI) en utilisant la métrique développée par les membres de l'industrie biopharmaceutique de la table ronde pharmaceutique du Green Chemistry Institute de l'American Chemical Society. Chaque nouveau produit biologique d'UCB a un objectif de lancement qui est d'obtenir un indice « Water PMI » inférieur d'au moins 20 % à une moyenne de référence (formée par le water PMI moyen obtenu lors de la production des molécules biologiques au moment où l'objectif est fixé), intégré à notre Green Product Scorecard (plus d'informations sur la Green Product Scorecard se trouvent dans la section Économie circulaire). En 2025, trois produits biologiques d'UCB en cours de développement atteignent déjà des résultats de PMI avec des réductions bien supérieures à l'objectif de PMI en matière d'eau, et de nouveaux procédés pour la production d'autres produits biologiques montrent une réduction continue de l'intensité en eau.

Actions spécifiques dans les zones soumises à un stress hydrique élevé

Les principaux sites de production ont mis en place des plans d'action à long terme pour diminuer les prélèvements d'eau et réduire les risques dans les zones de stress hydrique en contrôlant, en réduisant et en recyclant l'eau, notamment en optimisant l'échantillonnage de l'eau, en automatisant les ventilateurs des tours de refroidissement et en améliorant l'efficacité des systèmes CVC. Par exemple, en 2025, une étude sur l'efficacité de l'eau a été réalisée sur certains bâtiments du campus de Braine-l'Alleud (Belgique), qui sera traduite en plan d'action en 2026. À Bulle (Suisse), nous avons mis en œuvre des initiatives et projets d'économie d'eau dans le bâtiment de bioproduction, incluant la fermeture des boucles ouvertes utilisées pour le suivi, l'optimisation des cycles de nettoyage et des procédés de démarrage des générateurs d'eau purifiée, ce qui a permis des économies de plus de 4 000 m^3 par an. Nos actions de conservation de l'eau concernent principalement le campus de Braine-l'Alleud (Belgique), car ce site est notre seul grand site de production détenu situé dans une zone de stress hydrique élevé ou extrêmement élevé, tel que défini par l'outil de cartographie Aqueduct du WRI.

Les autres sites d'UCB situés dans des zones de stress hydrique se limitent à des bureaux et à de petits laboratoires. En 2025, nous avons poursuivi la conception détaillée des projets de recyclage de l'eau sur les sites de production de Braine-l'Alleud (Belgique) et de Bulle (Suisse) afin de réduire les volumes d'eau prélevée. Ces projets seront mis en œuvre par phases, avec une mise en service complète prévue en 2030, permettant une économie de 26 % par rapport aux volumes d'eau prélevée en 2024 sur ces deux sites.

Objectifs E3-3

En matière de conservation de l'eau, nous visons une réduction absolue de 15 % d'ici 2030 par rapport à 2019. Cet objectif volontaire s'accompagne d'un respect strict des réglementations relatives à l'eau et aux eaux usées. La production de produits biopharmaceutiques nécessite beaucoup d'eau. À mesure que le pipeline d'UCB évolue, nous devons augmenter notre capacité de production afin de soutenir le lancement de nouveaux produits, notamment plusieurs produits biopharmaceutiques, ce qui représente un défi de taille pour notre objectif de consommation d'eau en m^3. Cela nous a poussés à trouver des solutions innovantes pour dissocier notre croissance de la demande accrue de cette ressource vitale, en particulier dans les régions confrontées à un risque hydrique élevé.



Prélèvement, consommation et rejet d'eau - suite

Mesures E3-4

Eau

	Année de référence 2019	2024	**2025**	Écart (%) Année de référence
Eau (m^3) principale (fournie par la ville)	554 427	470 472	**451 296**	-18,6%
Eaux souterraines et de surface (m^3)	65 848	27 134	**33 144**	-49,7%
Prélèvement total d'eau (m^3)	620 275	497 606	**484 440**	-21,9%
Prélèvement total d'eau dans les zones à risque hydrique, y compris les zones soumises à un stress hydrique élevé (m^3)	300 091	268 115	**287 287**	-4,3%
Pourcentage d'eau prélevée dans des zones soumises à un stress hydrique	48,4%	53,9%	**59,3%**	22,5%
Intensité de l'eau (m^3 d'eau/m€)	126,2	81,0	**62,6**	-50,4%
Total de l'eau recyclée (m^3)	—	957	**2 124**	—

Le prélèvement total d'eau d'UCB a diminué de 3 % par rapport à 2024. La cession de notre site de Zhuhai en Chine a contribué à cette réduction, compensant les augmentations liées à la croissance de l'activité sur d'autres sites. En outre, les projets d'efficacité énergétique mis en œuvre sur notre site de production suisse, tels que l'optimisation des cycles de nettoyage et l'amélioration de l'échantillonnage de l'eau dans la production, ainsi que la mise en place du recyclage de l'eau dans les installations sanitaires de notre site de production au Japon, ont également contribué à cette réduction.

La quantité d'eau prélevée dans les zones confrontées à un risque de stress hydrique élevé ou extrêmement élevé a diminué de 4,3 % par rapport à notre année de référence 2019. Toutefois, la proportion globale des prélèvements d'eau effectués dans les zones à stress hydrique élevé a augmenté. Notre campus de Braine-l'Alleud représente environ 80 % des prélèvements dans ce domaine, mais le projet de recyclage des eaux industrielles en cours de conception sur ce site devrait nous permettre de réduire encore davantage notre consommation. Les enseignements tirés de ce projet serviront de base au déploiement d'initiatives similaires sur d'autres sites.

Politique comptable

UCB privilégie les mesures de prélèvement d'eau par rapport à la consommation d'eau, car les données sur les prélèvements permettent de mieux comprendre l'utilisation globale de l'eau et la dépendance à l'égard des ressources en eau, conformément à la position de CDP.

UCB rend compte des prélèvements d'eau sur l'ensemble de ses sites, en les définissant comme le volume total d'eau prélevé, toutes sources confondues (y compris les eaux de surface, les eaux souterraines, les eaux de pluie et l'approvisionnement en eau des municipalités) dans les limites du site au cours de la période de reporting. Plus précisément, tous les sites d'UCB de plus de 500 m^2 déclarent leurs prélèvements d'eau sur la base des factures des fournisseurs. Lorsque les factures ne sont pas disponibles et qu'il n'est pas possible d'installer des compteurs d'eau, la consommation est estimée sur la base des activités du site, de la localisation géographique et de la superficie. Les sites appartenant à UCB sont équipés d'un réseau de compteurs d'eau placés à des endroits stratégiques afin de contrôler le prélèvement d'eau, de détecter les écarts et de rechercher rapidement les causes profondes de toute anomalie. Les données collectées sont recoupées chaque mois avec les factures reçues afin d'en garantir l'exactitude.

Le chiffre d'affaires net utilisé pour calculer l'intensité hydrique correspond au même montant que celui figurant dans le compte de résultat consolidé.

Économie circulaire E5

Impacts, risques et opportunités

Économie circulaire

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Déchets	- Réel	●○○	◇	Mise au rebut des dispositifs à usage unique nécessaires à l'automédication des solutions biopharmaceutiques.

\+ Impact positif - Impact négatif R Risque O Opportunité ●○○ Court terme ●●○ Moyen terme ●●● Long terme ↑ En amont ◇ Opérations propres ↓ En aval

Évaluation des risques liés à l'économie circulaire E5 IRO-1

Les ressources, les matières premières et la circularité sont intégrées dans le processus de gestion des risques d'UCB. UCB a défini les paramètres de l'évaluation des dépendances/impacts et des risques/opportunités pour inclure les matières premières (suivant les bonnes pratiques du cadre et de la méthodologie de la Task Force on Nature-related Financial Disclosures). Nous l'avons modélisée selon deux scénarios : Monde durable vs Monde dégradé, et trois horizons : horizon de référence, 2030 et 2050. Sont incluses les matières premières d'origine fossile (par ex. solvants, gaz naturel), certaines matières premières d'origine biologique (par ex. caoutchouc) et certaines matières premières stratégiques clés (par ex. maïs, bois, huile de palme, sucre). Des bases de données reconnues mondialement (p. ex. NGFS, IEA) ont été utilisées pour modéliser l'évolution des prix et de la disponibilité, et l'expertise interne a permis de collecter des données et d'identifier les leviers de circularité associés (par ex. substitution, contenu recyclé, réutilisation). Les deux approches ont été combinées pour définir une méthodologie appropriée pour chaque élément analysé.

Dans le périmètre actuel et selon les seuils de matérialité d'UCB pour l'impact et la probabilité des risques, aucun risque, opportunité, dépendance ou impact lié aux matières premières n'a été considéré comme matériel. À l'avenir, nous actualiserons périodiquement cette évaluation au fur et à mesure de l'évolution des réglementations externes, des modèles Nature et des bases de données.

Politiques E5-1

Notre politique environnementale porte sur des pratiques qui visent à garantir l'approvisionnement durable des ressources, optimisent l'efficacité des ressources et mettent l'accent sur l'utilisation accrue de ressources secondaires (recyclées). Cette politique comprend des mesures visant à gérer les déchets de manière responsable et à s'assurer que les déchets sont éliminés de la meilleure manière disponible possible.

Nous promouvons l'économie circulaire en mettant en œuvre un recyclage complet des solvants, en améliorant la recyclabilité des emballages, en augmentant l'utilisation de matériaux renouvelables et en nous appuyant sur la Green Product Scorecard (décrite à la sous-section Actions) afin d'optimiser en permanence l'efficacité des ressources.

Actions E5-2

Améliorer l'efficacité des ressources grâce à la Green Product Scorecard d'UCB

La Green Product Scorecard d'UCB évalue la performance environnementale de nos produits au niveau de la conception, du développement et de la production, sur la base d'une analyse du cycle de vie (ACV) du « berceau à la tombe »[1]. Cela va de l'empreinte carbone et de l'impact sur l'eau des matières premières à la fabrication, la distribution et l'utilisation, en passant par le traitement en fin de vie des emballages et des déchets de dispositifs après utilisation. Nous évaluons les différents segments du cycle de vie de nos produits afin d'identifier les possibilités d'optimisation des ressources.

La Green Product Scorecard est alignée sur le cadre de la hiérarchie des déchets, structurée autour de la hiérarchie suivante : prévention des flux entrants et sortants ; réduction des flux entrants et sortants ; et utilisation des flux entrants recyclés tout en améliorant la recyclabilité des flux sortants.

Tous les produits de base d'UCB sont couverts par notre Green Product Scorecard, qui comprend des objectifs personnalisés pour chaque produit[2].

Réduction et remplacement des solvants

Les solvants sont la ressource la plus importante utilisée pour fabriquer des petites molécules utilisées comme ingrédients pharmaceutiques actifs (API). Grâce à la Green Product Scorecard d'UCB, chaque médicament doit faire l'objet d'un plan d'action ciblé basé sur le remplacement des solvants par des flux plus verts, la réduction, la réutilisation et le recyclage dans cet ordre de priorité. Tous les plans d'action sont le fruit d'une analyse complète réalisée à l'aide de l'intensité massique des procédés (PMI) et du potentiel de réchauffement planétaire (PRP - en kilogrammes d'émissions de CO_2e liées à l'utilisation de matières premières pour fabriquer 1 kg d'ingrédient actif), tous deux mis au point par la table ronde pharmaceutique du Green Chemistry Institute (GCI) de l'American Chemical Society (ACS).

1. Notre outil interne d'ACV a été développé par le groupe ERM International – à partir de la base de données Ecoinvent 3.6 et du Process Mass Intensity (PMI) développé par l'ACS GCI PR.
2. La Green Product Scorecard d'UCB est basée sur une évaluation simplifiée du cycle de vie, accompagnée de plusieurs ateliers visant à rassembler l'expertise interdépartementale liée à des points de contact tels que le développement de produits, l'industrialisation, l'emballage, le marketing ou la stratégie. Les opportunités ont été cartographiées, classées par ordre de priorité et utilisées pour élaborer une feuille de route personnalisée de réduction de l'empreinte environnementale, assortie d'un objectif pour chaque médicament.

Économie circulaire - suite

En 2025, des progrès ont été réalisés pour réduire l'impact environnemental d'un procédé de production d'API actuellement en développement. Un projet ayant permis une réduction de 64 % de l'utilisation de matières premières sur trois étapes de fabrication à l'échelle du laboratoire en 2024 est désormais en cours de préparation pour une mise en œuvre industrielle. Cela constitue une étape importante dans une série d'initiatives visant à atteindre l'objectif de potentiel de réchauffement climatique du procédé de production de l'API.

Pour appuyer sa mise en œuvre, UCB organise des ateliers interdépartementaux pour tirer parti de l'expertise en matière de développement de produits, d'industrialisation, d'emballage et de planification stratégique.

Au-delà des API, UCB utilise son outil « Formulation Environmental Decision Tool » (FEDT) pour comparer diverses compositions de produits pharmaceutiques et processus de fabrication, guidant systématiquement l'équipe de développement des processus pharmaceutiques vers les options les plus durables.

Réduction des ressources et circularité des emballages et des dispositifs

L'approche « green-by-design » d'UCB intègre des considérations environnementales dans les études de faisabilité pour tous les emballages et dispositifs destinés à l'utilisation par les patients, en utilisant le retour d'information sur les perceptions de durabilité des emballages et des dispositifs d'un large groupe d'utilisateurs à un stade précoce de la conception. Nous travaillons également en étroite collaboration avec nos partenaires et nos organisations de fabrication sous contrat (CMO) pour nous assurer que les critères de sécurité et de conception durable sont intégrés dans les solutions qu'ils conçoivent pour nos médicaments.

Suite à la refonte en 2024 de l'emballage des seringues préremplies CIMZIA® 200 mg pour le Japon, nous avons étendu l'initiative à la réingénierie des emballages de seringues et d'autoinjecteurs CIMZIA® pour l'Europe et d'autres pays. Cette nouvelle conception privilégie la recyclabilité et son lancement est prévu au début de l'année 2027.

Parmi les initiatives en cours visant à promouvoir la circularité des dispositifs médicaux sur l'ensemble du cycle de vie des médicaments d'UCB, citons notre participation à l'association à but non lucratif Circularity in Primary Pharmaceutical Packaging Accelerator (CiPPPA) au Royaume-Uni et returpen™, un programme de recyclage des déchets médicaux innovant au Danemark. Nous étudions également la faisabilité du lancement d'un programme similaire en Belgique et cherchons à créer des synergies à l'échelle européenne pour mettre en place une stratégie globale de gestion des déchets issus des dispositifs médicaux et de leurs emballages, de la production jusqu'à la fin de vie.

Objectifs E5-3

UCB a fixé un objectif volontaire de réduction absolue de la production de déchets sur site en s'engageant à réduire sa production de déchets de 18 % d'ici 2030 par rapport à 2019.

UCB s'est fixé des objectifs visant à accroître l'approvisionnement durable en ressources, à optimiser l'efficacité des ressources et à mettre l'accent sur l'utilisation accrue de ressources secondaires (recyclées), déployés dans le cadre du programme Green Product Scorecard. Les objectifs de la Green Product Scorecard visant à réduire l'empreinte de nos produits englobent des mesures sur l'intensité massique des processus d'eau (PMI) afin d'optimiser l'utilisation des ressources, des principes de « conception écologique » sur la circularité, le traitement des déchets et l'empreinte environnementale des produits. Les produits reçoivent une note globale basée sur ces paramètres, et chaque solution d'UCB est réévaluée tous les quatre ans afin d'intégrer de nouvelles opportunités d'amélioration.

En outre, les objectifs climatiques d'UCB englobent l'étape de fin de vie de nos produits, y compris le traitement des déchets après leur utilisation afin d'atténuer davantage l'impact sur l'environnement.

Mesures E5-5

Déchets

	2024	2025
Volume de déchets dangereux détournés de l'élimination et préparés en vue de leur réutilisation	—	**6**
Volume de déchets dangereux détournés de l'élimination pour être recyclés	1 475	**1 203**
Volume de déchets dangereux détournés de l'élimination vers d'autres méthodes de valorisation	—	**—**
Volume total de déchets dangereux détournés de l'élimination	1 475	**1 209**
Volume de déchets non dangereux détournés de l'élimination et préparés en vue de leur réutilisation	—	**1**
Volume de déchets non dangereux détournés de l'élimination pour être recyclés	2 431	**2 027**
Volume de déchets non dangereux détournés de l'élimination vers d'autres méthodes de valorisation	294	**15**
Volume total de déchets non dangereux détournés de l'élimination	2 725	**2 044**
Volume total de déchets détournés de l'élimination	4 140	**3 253**
Volume de déchets dangereux destinés à l'élimination par incinération	1 483	**1 739**
Volume de déchets dangereux destinés à l'élimination en décharges	1	**—**
Volume de déchets dangereux destinés à l'élimination par d'autres traitements	33	**18**
Volume total de déchets dangereux destinés à l'élimination	1 517	**1 757**
Volume de déchets non dangereux destinés à l'élimination par incinération	619	**704**
Volume de déchets non dangereux destinés à l'élimination en décharges	27	**50**
Volume de déchets non dangereux destinés à l'élimination par d'autres traitements	—	**—**
Volume total de déchets non dangereux destinés à l'élimination	646	**753**
Volume total de déchets destinés à l'élimination	2 163	**2 510**
Volume total des déchets non recyclés	2 457	**2 533**
Pourcentage de déchets non recyclés	39%	**44%**
Volume total de déchets dangereux	2 932	**2 966**
Volume total de déchets non dangereux	3 371	**2 797**
Volume total de déchets radioactifs générés	0,008	**0,007**
Volume total de déchets générés	6 303	**5 763**

Économie circulaire - suite

UCB poursuit ses efforts visant à réduire au minimum la production de déchets sur site et augmenter la part des déchets détournés de l'élimination, en recherchant les meilleures options disponibles telles que la réutilisation et le recyclage, qui ont atteint 56,4 % en 2025.

Nos volumes de déchets déclarés ont diminué de 9,6 % par rapport à 2024. Cette réduction est principalement due à l'utilisation plus large de données primaires, qui remplacent les estimations antérieures basées sur les hypothèses les plus pessimistes, ainsi qu'à la cession du site de production de Zhuhai, en Chine. Afin de garantir la comparabilité d'une année sur l'autre, les données antérieures à 2025 seront recalculées selon notre méthodologie la plus récente dès que nous aurons procédé à un recalcul officiel de l'année de référence.

Politique comptable

Les flux sortants de ressources d'UCB correspondent à la quantité totale de déchets dangereux et non dangereux relevée sur l'ensemble de ses sites, telle que définie par la législation locale au point de production, générée par les sites d'UCB au cours de la période de reporting considérée. Les sites d'UCB fournissent des informations sur les déchets sur la base des données de gestion des déchets, telles que les factures de gestion des déchets ou les bilans des déchets qui permettent de suivre notre flux de déchets (type de déchets associé au type de traitement) à l'échelle mondiale.

UCB a récemment amélioré la précision et la granularité de ses rapports sur les données relatives aux déchets, en incluant notamment des détails sur les catégories de déchets et les types de traitement associés. Toutefois, ce niveau de détail n'était pas disponible avant 2023. Par conséquent, il est impossible de calculer rétroactivement l'empreinte carbone liée aux déchets à l'aide de la nouvelle méthodologie, et il est impossible d'effectuer des comparaisons avec l'année de référence 2019 pour chaque catégorie et type de traitement.

Produits et matériaux

	2024	**2025**
Taux de contenu recyclable à grande échelle dans les produits et emballages d'UCB	75%	**72%**

Composition des déchets des produits UCB en fin de vie	
Carton	23,7%
Papier	17,0%
Métal	2,5%
Plastique	25,4%
Verre	31,4%

Politique comptable

Les flux sortants de ressources en aval d'UCB sont constitués des matériaux d'emballage et des dispositifs médicaux associés aux médicaments vendus au cours de l'année de reporting. Chaque produit emballé est détaillé dans une nomenclature qui spécifie tous les composants et leurs poids respectifs. Ces données sont combinées avec le volume total des ventes pour l'année de reporting afin de déterminer le poids global des flux sortants.

La recyclabilité à grande échelle des flux sortants est évaluée à l'aide de l'outil de la Fondation Ellen MacArthur, spécialement conçu pour évaluer les produits en plastique qui sont recyclables dans la pratique et à grande échelle, par rapport aux produits en plastique qui ne sont recyclables que techniquement.



Taxonomie de l'UE

Définitions

La taxonomie de l'UE [règlement (UE) 2020/852] établit un système de classification utilisé par l'Union européenne pour évaluer la durabilité environnementale d'activités économiques spécifiques. Elle vise à soutenir la transition vers une économie à faible teneur en carbone et efficace dans l'utilisation des ressources en fournissant aux entreprises et aux acteurs financiers un cadre commun et des critères techniques harmonisés. Si la taxonomie tend à orienter les investissements vers des activités plus durables, sa mise en œuvre pratique est encore en cours d'évolution et l'engagement des investisseurs reste inégal à ce stade.

Dans ce cadre, une activité économique est considérée comme éligible à la taxonomie lorsqu'elle est décrite dans les actes délégués adoptés en application du règlement sur la taxonomie. L'éligibilité reflète le champ d'application des activités couvertes par la taxonomie de l'UE, mais n'indique pas en soi leur performance environnementale.

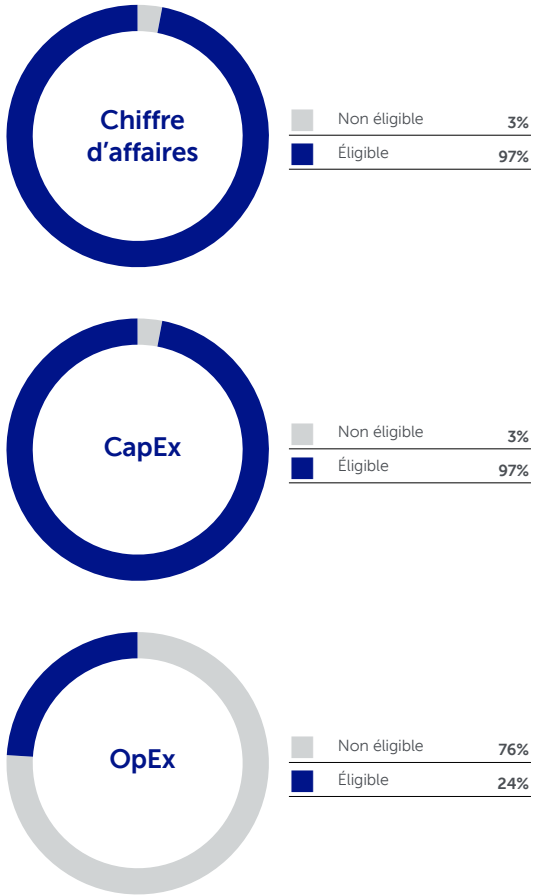
Une activité est considérée alignée sur la taxonomie lorsqu'elle :

- répond à tous les critères d'examen technique applicables ;
- contribue de manière substantielle à au moins l'un des objectifs environnementaux de l'UE ;
- ne cause pas de préjudice important (critères DNSH) aux autres objectifs environnementaux ; et
- est menée dans le respect de garanties minimales, notamment des exigences en matière de droits de l'homme, de lutte contre la corruption, de concurrence loyale et de fiscalité responsable.

Les six objectifs environnementaux définis par la taxonomie de l'UE sont l'atténuation du changement climatique, l'adaptation au changement climatique, l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines, la transition vers une économie circulaire, la prévention et la réduction de la pollution, ainsi que la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes. Pour les industries pharmaceutiques, la prévention et la réduction de la pollution constituent le principal objectif ; raison pour laquelle elles sont considérées comme une contribution substantielle.

Les activités qui ne sont pas décrites dans les actes délégués sont considérées comme non éligibles à la taxonomie. Ces activités ne relèvent pas du champ d'application de l'évaluation dans le cadre actuel de la taxonomie. À mesure que le paysage réglementaire évolue, notamment avec les amendements Omnibus, le champ d'application des activités éligibles et alignées pourrait également s'élargir.

Nos activités



Taxonomie de l'UE - suite

Éligibilité à la taxonomie

Entre 2024 et 2025, nous n'avons apporté aucune modification à notre méthodologie. Elle reste conforme à celle appliquée lors de la période de reporting précédente.

Nous continuons à rendre compte des indicateurs clés de performance (KPI) CapEx et OpEx dans le cadre de notre activité principale « 1.2 Fabrication de médicaments ». Nous avons suivi l'approche selon laquelle la seule activité économique du groupe UCB est la fabrication de médicaments. L'ensemble des OpEx et des CapEx soutient cette activité économique, qui est également celle avec laquelle nous générons du chiffre d'affaires. Notre mission est en effet de produire des médicaments différenciés pour atteindre le plus grand nombre de patients possible. L'essence même de notre activité est d'apporter des solutions aux patients en fabriquant des médicaments pour eux.

Cependant, étant donné que la législation a évolué, avec une application volontaire pour les rapports 2025 et applicable à notre prochain rapport annuel, nous procéderons à un examen complet de cette méthodologie en 2026 afin de garantir sa pleine conformité avec les nouvelles exigences réglementaires.

Alignement sur la taxonomie

UCB s'engage à proposer aux patients des options thérapeutiques innovantes et différenciées. Dans le cadre de notre engagement en faveur d'une performance durable, nous avons mené une analyse approfondie afin d'évaluer l'alignement de notre activité principale, la « Fabrication de médicaments », avec les Critères d'examen technique (TSC) de la taxonomie de l'UE.

Outre notre analyse centrée sur cette activité économique principale, nous avons concentré notre évaluation sur les deux sites de production stratégiques d'UCB, qui constituent ensemble l'épine dorsale de notre capacité industrielle en matière de production biologique et pharmaceutique. Ces sites fabriquent des ingrédients pharmaceutiques actifs (API), qui constituent les produits ayant la plus forte empreinte environnementale. Les deux sites progressent activement dans le processus d'évaluation de la taxonomie.

Selon le système de taxonomie de l'UE, les médicaments ne peuvent être considérés comme durables que s'ils répondent à des critères spécifiques.
Il s'agit notamment de vérifier si les substances sont d'origine naturelle, biodégradables ou minéralisées, ou de démontrer l'absence d'ingrédients alternatifs techniquement réalisables. Évaluer la performance environnementale des médicaments nécessite le recueil de données exhaustives et très spécifiques, notamment en ce qui concerne les caractéristiques des ingrédients. En outre, la taxonomie exige une vérification de la présence de certaines substances préoccupantes et de l'absence de substituts viables, ce qui nécessite des preuves scientifiques, réglementaires et opérationnelles supplémentaires.

Malgré la complexité de la taxonomie européenne, UCB soutient la mise en œuvre du cadre de la taxonomie de l'UE. Nous reconnaissons la valeur d'une définition commune du chiffre d'affaires, des CapEx et des OpEx durables sur le plan environnemental.

En 2025, nous avons poursuivi notre processus d'évaluation des lacunes dans les données. Dans notre cas, une évaluation détaillée montre qu'une partie importante de nos API répond déjà aux critères de la taxonomie de l'UE liés à la dégradation de l'environnement, soit par leur biodégradabilité avérée, soit par leur potentiel de minéralisation. Les autres API sont toujours en cours d'évaluation, car des tests supplémentaires sont nécessaires avant de pouvoir tirer des conclusions.

Notre analyse a révélé que, bien que nos produits remplissent certains critères, ils ne les respectent pas tous. Cette approche du « tout ou rien » entraîne un taux d'alignement de 0 %.

Nous partageons les préoccupations exprimées par la Fédération Européenne des Industries et Associations Pharmaceutiques (EFPIA)[1] et ses membres, selon lesquelles les TSC ne reflètent pas adéquatement les pratiques durables du secteur pharmaceutique. Nous estimons que l'approche actuelle ne prend pas en compte les caractéristiques spécifiques des médicaments et n'incite pas à l'amélioration environnementale de ces produits.

UCB est engagée depuis plus de 15 ans et continue de l'être pour réduire l'empreinte environnementale de ses activités et de ses médicaments. Nos politiques, actions, objectifs et performances visant à minimiser notre impact sur la planète sont présentés tout au long de la « Déclaration de durabilité ».

Bien que la taxonomie de l'UE ne soit pas encore totalement alignée sur les réalités de notre secteur, UCB continuera à utiliser les critères techniques comme référence pour définir ses ambitions à long terme et soutenir les améliorations environnementales futures.

Cependant, compte tenu de la complexité de la taxonomie de l'UE, nous ne pouvons pas nous engager à apporter des modifications au processus d'alignement si celles-ci ne sont ni raisonnables ni en adéquation avec nos objectifs stratégiques.

Garanties minimales

L'éthique et l'intégrité des affaires sont des priorités pour UCB, et nous mettons en place différentes pratiques visant à garantir le respect des garanties minimales définies par la taxonomie de l'UE. Nous évaluerons et harmoniserons nos processus de diligence raisonnable afin de nous conformer à la Directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (CSDDD) d'ici 2028. Notre engagement en faveur du respect des droits de l'homme tout au long de notre chaîne de valeur est détaillé dans la section « Travailleurs dans la chaîne de valeur », et nos pratiques en matière de lutte contre la corruption figurent dans la section « Conduite des affaires ».

UCB continuera à surveiller et à prendre en compte tout changement dans le règlement européen établissant la taxonomie, ainsi que les procédures générales de préparation pour le rapport annuel de l'année prochaine.

Activités économiques éligibles à la taxonomie

Activités économiques	Description
1.2 Fabrication de médicaments	Fabrication et vente de médicaments produits par le groupe ou par une Contract Manufacturing Organisation, (CMO) destinés aux patients atteints de maladies en immunologie, en neurologie et dans d'autres domaines thérapeutiques.

Nous considérons comme éligibles à la taxonomie au titre de l'activité 1.2. le chiffre d'affaires provenant des médicaments et les OpEx et CapEx qui soutiennent les actifs utilisés dans la production des médicaments.

Nos ICP et nos méthodes comptables

Les indicateurs clés de performance (ICP) comprennent l'ICP du chiffre d'affaires, l'ICP des CapEx et l'ICP des OpEx. Pour la présentation des ICP de la taxonomie, nous utilisons les modèles fournis à l'annexe II de l'acte délégué sur la publication d'informations. Aucune de nos activités ne contribue simultanément à plusieurs objectifs environnementaux, ce qui signifie qu'aucune désagrégation des indicateurs clés de performance (ICP) n'est requise.

1. How the EU can incentivise environmental sustainability of new medicines

Taxonomie de l'UE - suite

Modèle de chiffre d'affaires pour l'exercice 2025

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH)									
Activités économiques	Code	Chiffre d'affaires € millions	Part du chiffre d'affaires, année 2025 %	Atténuation du changement climatique OUI ; NON ; N/EL (a)	Adaptation au changement climatique OUI ; NON N/EL (a)	Eau OUI ; NON ; N/EL (a)	Pollution OUI ; NON ; N/EL (a)	Économie circulaire OUI ; NON ; N/EL (a)	Biodiversité OUI ; NON N/EL (a)	Atténuation du changement climatique OUI/NON	Adaptation au changement climatique OUI/NON	Eau OUI/ NON	Pollution OUI/ NON	Économie circulaire OUI/NON	Biodiversité OUI/NON	Garanties minimales OUI/NON	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie ou éligible à la taxonomie, année 2024 %	Catégorie d'activité habilitante H	Catégorie d'activité transitoire T
A. Activités éligibles à la taxonomie																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Fabrication de médicaments	PPC 1.2	-	0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0 %	-	-
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		-	0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0 %	-	-
A.2 Activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie)																			
				EL ; N/EL (b)	EL ; N/EL (b)	EL ; N/EL (b)	EL ; N/EL (b)	EL ; N/EL (b)	EL ; N/EL (b)										
Fabrication de médicaments	PPC 1.2	7 487	97%	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	-	-	-	-	-	-	-	93%	-	-
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (activités non alignées sur la taxonomie) (A.2)		7 487	97%	0 %	0 %	0 %	97 %	0 %	0 %	-	-	-	-	-	-	-	93%	-	-
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		7 487	97%	0 %	0 %	0 %	97 %	0 %	0 %	-	-	-	-	-	-	-	93%	-	-
B. Activités non éligibles à la taxonomie																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		217	3%																
Total		7 704	100 %																

(a) O Oui, activité éligible à la taxonomie et alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

N Non, activité éligible à la taxonomie, mais non alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

N/EL Non éligible : activité non éligible à la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

(b) EL Activité éligible à la taxonomie pour l'objectif visé.

N/EL Activité non éligible à la taxonomie pour l'objectif visé.

Taxonomie de l'UE - suite

Modèle de CapEx pour l'exercice 2025

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH)									
Activités économiques	Code	CapEx € millions	Part des CapEx, année 2025 %	Atténuation du changement climatique OUI ; NON ; N/EL (a)	Adaptation au changement climatique OUI ; NON N/EL (a)	Eau OUI ; NON ; N/EL (a)	Pollution OUI ; NON ; N/EL (a)	Économie circulaire OUI ; NON ; N/EL (a)	Biodiversité OUI ; NON N/EL (a)	Atténuation du changement climatique OUI/NON	Adaptation au changement climatique OUI/NON	Eau OUI/NON	Pollution OUI/NON	Économie circulaire OUI/NON	Biodiversité OUI/NON	Garanties minimales OUI/NON	Part des CapEx alignées sur la taxonomie ou éligibles à la taxonomie, année 2024 %	Catégorie activité habilitante H	Catégorie d'activité transitoire T
A. Activités éligibles à la taxonomie																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Fabrication de médicaments	PPC 1.2	-	0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0 %	-	-
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		-	0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0 %	-	-
A.2 Activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
				EL ; N/EL (b)	EL ; N/EL (b)	EL ; N/EL (b)	EL ; N/EL (b)	EL ; N/EL (b)	EL ; N/EL (b)										
Fabrication de médicaments	PPC 1.2	601	97%	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	-	-	-	-	-	-	-	95%	-	-
CapEx des activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		601	97%	0 %	0 %	0 %	97%	0 %	0 %	-	-	-	-	-	-	-	95%	-	-
CapEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		601	97%	0 %	0 %	0 %	97%	0 %	0 %	-	-	-	-	-	-	-	95%	-	-
B. Activités non éligibles à la taxonomie																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		17	3%																
Total		618	100%																

(a) O Oui, activité éligible à la taxonomie et alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

N Non, activité éligible à la taxonomie, mais non alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

N/EL Non éligible : activité non éligible à la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

(b) EL Activité éligible à la taxonomie pour l'objectif visé.

N/EL Activité non éligible à la taxonomie pour l'objectif visé.

Taxonomie de l'UE - suite

Modèle d'OpEx pour l'exercice 2025

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH)									
Activités économiques	Code	OpEx € millions	Part des OpEx, année 2025 %	Atténuation du changement climatique OUI ; NON ; N/EL (a)	Adaptation au changement climatique OUI ; NON N/EL (a)	Eau OUI ; NON ; N/EL (a)	Pollution OUI ; NON ; N/EL (a)	Économie circulaire OUI ; NON ; N/EL (a)	Biodiversité OUI ; NON N/EL (a)	Atténuation du changement climatique OUI/NON	Adaptation au changement climatique OUI/NON	Eau OUI/ NON	Pollution OUI/NON	Économie circulaire OUI/NON	Biodiversité OUI/NON	Garanties minimales OUI/NON	Part des OpEx alignées sur la taxonomie ou éligibles à la taxonomie, année 2024 %	Catégorie activité habilitante H	Catégorie d'activité transitoire T
A. Activités éligibles à la taxonomie																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Fabrication de médicaments	PPC 1.2	-	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		-	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-
A.2 Activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
				EL ; N/EL (b)	EL ; N/EL (b)	EL ; N/ EL (b)	EL ; N/ EL (b)	EL ; N/ EL (b)	EL ; N/ EL (b)										
Fabrication de médicaments	PPC 1.2	120	24%	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	-	-	-	-	-	-	-	23%	-	-
OpEx des activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		120	24%	0%	0%	0%	24%	0%	0%	-	-	-	-	-	-	-	23%	-	-
A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		120	24%	0%	0%	0%	24%	0%	0%	-	-	-	-	-	-	-	23%	-	-
B. Activités non éligibles à la taxonomie																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		387	76%																
Total		507	100%																

(a) O Oui, activité éligible à la taxonomie et alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

N Non, activité éligible à la taxonomie, mais non alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

N/EL Non éligible : activité non éligible à la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

(b) EL Activité éligible à la taxonomie pour l'objectif visé.

N/EL Activité non éligible à la taxonomie pour l'objectif visé.

Taxonomie de l'UE - suite

UCB SA – Informations consolidées conformément à l'article 8 du Règlement établissant la taxonomie

Dans cette section, en tant qu'entreprise mère non financière, nous présentons la part du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement (CapEx) et des dépenses d'exploitation (OpEx) de notre Groupe conformément aux exigences de la taxonomie de l'UE pour la période de reporting 2025. Ceux-ci sont associés à l'éligibilité et à l'alignement sur la taxonomie de l'activité économique « 1.2 Fabrication de médicaments », en lien avec l'objectif environnemental de prévention et de réduction de la pollution (PPC), conformément à l'article 8 du Règlement établissant la taxonomie.

ICP du chiffre d'affaires

En 2024 et 2025, nous avons utilisé le chiffre d'affaires selon la norme IFRS 15 comme dénominateur, soit le chiffre d'affaires net total tel que présenté dans la Note 7 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients. Pour calculer le numérateur, nous avons pris en compte les ventes nettes avant couverture, les ventes des contrats à façon ainsi que les paiements d'étapes reçus par UCB en lien avec les produits UCB déjà commercialisés sur le marché concerné.



Taxonomie de l'UE - suite

ICP des CapEx

L'ICP des CapEx est défini comme les CapEx éligibles à la taxonomie (numérateur) divisées par nos CapEx totales (dénominateur).

Les CapEx totales sont constituées des ajouts aux immobilisations corporelles et incorporelles au cours de l'exercice financier, avant dépréciation, amortissement et toute réévaluation, y compris celles résultant de réévaluations et de dépréciations, ainsi qu'à l'exclusion des variations de la juste valeur. Cela comprend les acquisitions d'immobilisations corporelles (IAS 16), d'immobilisations incorporelles (IAS 38) et d'actifs liés au droit d'utilisation (IFRS 16). Le goodwill n'est pas compris dans les CapEx, car il n'est pas défini comme une immobilisation incorporelle conformément à l'IAS 38. Pour plus de détails sur nos méthodes comptables concernant nos CapEx, consultez le résumé de nos principales méthodes comptables (Note 3 – Résumé des principales méthodes comptables). Le dénominateur peut être réconcilié avec les acquisitions figurant dans la Note 20 –Immobilisations incorporelles et la Note 22 – Immobilisations corporelles. Il doit également inclure les acquisitions des immobilisations corporelles et incorporelles résultant des regroupements d'entreprises (voir les acquisitions en Note 8 – Regroupements d'entreprises), mais aucun regroupement de ce type n'a été enregistré pour les exercices 2024 et 2025.

Pour déterminer le numérateur, nous considérons que les actifs et les processus sont associés à des activités économiques éligibles à la taxonomie lorsqu'ils sont des composants essentiels à l'exécution d'une activité économique.

ICP des OpEx

La taxonomie de l'UE définit les OpEx différemment des normes comptables, de sorte que l'OpEx tel que défini par la taxonomie ne correspond pas aux dépenses d'exploitation totales présentées dans les états financiers.

L'ICP des OpEx est défini comme le rapport entre les OpEx éligibles à la Taxonomie (numérateur) et le total défini comme OpEx selon la Taxonomie (dénominateur).

Conformément au Règlement Taxonomie de l'UE[1], les OpEx totales comprennent les coûts directs non capitalisés liés à la recherche et au développement (R&D), aux mesures de rénovation des bâtiments, aux contrats de location à court terme, aux équipements d'usine et de laboratoire achetés, mais non capitalisés, ainsi qu'à toutes les formes d'entretien et de réparation. Toute autre dépense directe liée à l'entretien courant des actifs de type « Immobilisations corporelles », réalisée par l'entité ou un tiers externalisé, et nécessaire au maintien du bon fonctionnement de l'actif, doit également être incluse dans le dénominateur.

Seule une partie des dépenses de R&D a été prise en compte dans le dénominateur, car les amortissements et les dépenses indirectes ont été exclus. Les amortissements ont été exclus afin d'éviter un double comptage, puisque les actifs amortis sont déjà comptabilisés dans les CapEx des années précédentes. Concernant les autres dépenses de R&D, une grande partie concerne des dépenses qui ne sont pas directement liées à des projets. Les OpEx déclarées dans le cadre du reporting Taxonomie de l'UE doivent exclure les frais généraux, les matières premières, les coûts des employés opérant les machines, les coûts de gestion des projets de recherche et développement, ainsi que les coûts liés à l'électricité, aux fluides et aux réactifs nécessaires à l'exploitation des immobilisations corporelles.

Dans l'industrie biopharmaceutique, les phases de développement clinique et préclinique sont caractérisées par une incertitude quant à l'issue des projets et à leur capacité à aboutir à une autorisation réglementaire, condition préalable à la génération de chiffre d'affaires. C'est pourquoi les dépenses de R&D directement liées aux projets (prises en compte dans le dénominateur) n'ont pas été considérées comme des OpEx éligibles à la taxonomie (numérateur) pour l'activité économique « Fabrication de médicaments ».

Les dépenses d'entretien et de réparation ont été déterminées sur la base des coûts d'entretien et de réparation attribués à nos centres de coûts internes. Les éléments de coût correspondants se retrouvent dans différents postes de notre compte de résultats, notamment le coût des ventes (maintenance des opérations) et les frais généraux et administratifs (comme la maintenance des systèmes IT). En général, ces dépenses comprennent les coûts des services et des matériaux pour l'entretien quotidien, ainsi que pour les mesures d'entretien et de réparation régulières et non planifiées. Ces coûts sont directement affectés aux immobilisations corporelles. Cela ne comprend pas les dépenses liées à l'exploitation quotidienne des biens, usines et équipements, comme les matières premières, le coût du personnel qui fait fonctionner les machines, l'électricité ou les fluides nécessaires à l'exploitation du bien, de l'usine et de l'équipement. Les amortissements et dépréciations sont également exclus de l'ICP des OpEx.

Les coûts liés aux mesures de rénovation des bâtiments et aux contrats de location à court terme sont inclus à la fois dans le numérateur et dans le dénominateur de l'ICP des OpEx.

Informations contextuelles

UCB n'exerce pas d'activités dans les secteurs du nucléaire ou des combustibles fossiles.

Activités liées à l'énergie nucléaire		
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	Non
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d''exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	Non
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	Non
Activités liées au gaz fossile		
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non

1. Communication de la Commission sur l'interprétation de certaines dispositions légales de l'acte délégué sur la publication d'informations au titre de l'article 8 du règlement établissant la taxonomie de l'UE, en ce qui concerne la déclaration des activités et actifs économiques éligibles



Informations sociales

Informations sociales - suite

Présentation de la politique en matière des droits de l'homme

Description du contenu clé

Cette politique définit l'engagement d'UCB en matière de droits humains, ses rôles, ses responsabilités et les principes clés qui régissent ses décisions et ses activités visant à protéger et à défendre les droits de l'homme. Les engagements identifiés comprennent les risques liés aux tiers (notamment les droits du travail, les impacts environnementaux, la corruption) et la non-discrimination, le non-harcèlement et le traitement équitable des employés d'UCB, le droit à la santé et les essais cliniques éthiques.

Elle établit également la manière dont UCB détermine les questions importantes en matière de droits de l'homme, effectue des vérifications préalables, collabore avec les détenteurs de droits et apporte des solutions en cas d'impacts négatifs.

Champ d'application de la politique

Tous les employés d'UCB, y compris ceux qui travaillent pour notre compte. Les attentes vis-à-vis des tiers sont définies dans les Normes d'approvisionnement responsable pour les partenaires commerciaux d'UCB.

Responsable de la mise en œuvre

Le Chief Ethics and Compliance Officer est le principal responsable des activités relatives aux droits de l'homme à l'échelle d'UCB et rend compte régulièrement des questions relatives aux droits de l'homme au Conseil d'administration et au Comité exécutif d'UCB.

Instruments reconnus à l'échelle internationale

Conformément à la Charte internationale des droits de l'homme, à la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail et au Pacte mondial des Nations Unies (dont UCB est signataire). Nous affirmons également notre engagement envers les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'homme.

Disponibilité

La politique est disponible sur le site Web et l'intranet de l'UCB. Les employés sont informés de cette politique dans le cadre d'une formation obligatoire.

Effectifs de l'entreprise S1

Impacts, risques et opportunités S1 SBM-3

Inclusion

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Diversité, Mesures contre la violence et le harcèlement au travail	+ Potentiel	●○○	◇	La promotion des pratiques d'inclusion au sein du personnel d'UCB (par ex. promotion égale, recrutement inclusif, etc.) peut conduire à une augmentation de la satisfaction et du bien-être des employés.
	- Réel	●○○	◇	Le harcèlement et la discrimination, qui doivent être signalés par l'intermédiaire de la ligne d'intégrité d'UCB, peuvent affecter le bien-être, la productivité et le taux de rétention du personnel.
Diversité	- Réel	●○○	◇	Un manque de représentation des divers profils au sein des effectifs d'UCB, à tous les niveaux de l'organisation (et en particulier au niveau exécutif), peut entraîner une démotivation des employés, une baisse de productivité et, à terme, une
	- Réel	●○○	◇	Une inégalité dans les opportunités d'avancement professionnel peut entraîner le découragement du personnel, une baisse de productivité et, au final, une rotation du personnel.
	O	●●○	◇	Promotion par les chefs d'entreprise des principes d'inclusion dans l'ensemble des sites d'UCB (par exemple, diversité dans les essais cliniques, égalité en matière d'avancement et de salaire), ce qui devrait améliorer la réputation, l'attraction des talents, la productivité et la portée des données issues du marché.

Développement du personnel

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Formation et développement des compétences	R	●●○	◇	L'incapacité à améliorer les compétences du personnel et à recruter de nouveaux collaborateurs ayant les compétences nécessaires dans les nouvelles technologiques industrielles (IA, apprentissage automatique), pour rester à la hauteur de la
	O	●●●	◇	Atteindre des performances sociales, environnementales et financières peut accroître l'attrait de l'entreprise auprès des jeunes générations.

Santé, sécurité et bien-être

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Santé et sécurité	+ Réel	●○○	◇	Respecter les normes élevées en matière de santé, de sécurité et de bien-être du personnel (au-delà des obligations légales) et veiller à ce que les membres du personnel sachent qu'ils peuvent exprimer leurs préoccupations en toute liberté.
	- Réel	●●○	◇	Le vieillissement des infrastructures et des équipements de production et son impact sur la sécurité physique du personnel.
	- Réel	●●●	◇ ↓	Utiliser des solvants organiques aux propriétés toxiques et cancérigènes qui impactent directement les membres du personnel d'UCB et leur famille.
	- Réel	●○○	◇	Activités de fabrication à haut risque, telles que le travail en hauteur, dans des espaces confinés, dans des atmosphères explosives, avec des équipements sous pression ou à proximité de chantiers de construction, pouvant entraîner la mort ou des blessures graves.
Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	- Réel	●○○	◇	Une pression professionnelle élevée et de longues heures de travail, entraînant une fatigue due aux écrans, un manque d'activités physiques, un épuisement professionnel et une baisse de l'efficacité au travail.
Santé et sécurité et équilibre entre vie professionnelle et vie privée	R	●○○	◇	Risque pour la réputation et les investisseurs d'UCB lié aux ambitions mondiales en matière de santé, sécurité et bien-être (SSBE), ainsi qu'aux objectifs, politiques et actions SSBE.

+ Impact positif - Impact négatif R Risque O Opportunité ●○○ Court terme ●●○ Moyen terme ●●● Long terme ↑ En amont ◇ Opérations propres ↓ En aval

Effectifs de l'entreprise - suite

Inclusion

Politiques S1-1

En 2025, UCB a continué d'intégrer les principes d'inclusion dans toute son organisation, tel qu'énoncé dans le Code de conduite, la Politique en matière de droits de l'homme et les autres politiques internes d'UCB, dans l'ensemble de l'entreprise. En 2026, nous continuerons d'évaluer et de mettre à jour nos politiques au besoin afin de renforcer notre engagement continu en faveur de ces principes, dans le respect des exigences légales, tout en continuant de prévenir toute forme de discrimination au sein de notre personnel et de notre chaîne d'approvisionnement. La mise en œuvre de ces politiques est supervisée par le Chief Human Resources Officer (membre du comité exécutif) et le Global Head of Inclusion.

UCB respecte les lois et réglementations locales applicables en matière d'inclusion et de non-discrimination sur le lieu de travail, y compris en fournissant des conseils locaux spécifiques dans des domaines tels que les aménagements pour les personnes handicapées et les congés parentaux sur chaque marché.

Actions S1-4

Notre feuille de route mondiale en matière d'inclusion vise à garantir que ces principes sont intégrés dans tous les aspects de notre entreprise. Ces initiatives sont soutenues par la mise à disposition des défenseurs internes de ressources destinées à renforcer la sensibilisation et la compréhension, ainsi que par la poursuite de nos engagements en matière de recrutement inclusif et d'équité salariale, conformément aux exigences de la loi applicable.

Le réseau de communautés inclusives d'UCB est ouvert à tous les collaborateurs. Il se compose de neuf Conseils locaux pour l'inclusion, de huit Groupes de ressources pour les employés (Employee Resource Groups - ERG) et de leurs alliés. Ces communautés contribuent à intégrer les principes d'inclusion dans l'ensemble des opérations de l'entreprise au niveau local. Leurs activités comprennent notamment le lancement de programmes de mentorat, l'organisation d'événements communautaires et la sensibilisation des collaborateurs à l'importance de l'inclusion.

Les échanges mensuels « ERG Office Hours » entre l'équipe mondiale de l'inclusion, les présidents d'ERG et une plateforme communautaire commune encouragent les interactions et le partage des bonnes pratiques au sein de ces groupes. Ces échanges offrent un espace permettant aux ERG de partager leurs perspectives et retours, contribuant ainsi à anticiper et surmonter les obstacles à la création d'un environnement de travail inclusif.

L'engagement d'UCB en faveur de l'égalité des chances et de la non-discrimination est également intégré dans tous nos processus de recrutement, soutenus par un vaste programme d'intégration et d'apprentissage. Nos procédures de recrutement visent à garantir que notre vivier de talents internes est constamment exploité pour de nouvelles opportunités, notamment en publiant tous les postes ouverts afin d'améliorer la transparence. Les responsables du recrutement ont été formés à la promotion de l'égalité des chances et à l'atténuation des préjugés dans nos processus d'attraction des talents, notamment en ce qui concerne la publication des postes, le recrutement, les entretiens et l'embauche.

Développement du personnel

Politiques S1-1

Notre stratégie globale en matière de talents vise à garantir que des programmes structurés de mobilité interne, de développement professionnel et d'orientation encouragent le développement des compétences et le partage de l'expertise. Grâce à l'Employee Growth Center et à leurs partenaires en matière d'apprentissage et de talents, tous les employés d'UCB ont accès à des plateformes d'apprentissage et de développement de compétences transversales, et peuvent explorer les possibilités de mobilité interne et de leadership. Ceci est rendu possible en investissant davantage dans les programmes d'apprentissage accéléré en leadership, un accent accru sur le développement des compétences numériques (par exemple, l'IA), et des compétences transversales pour soutenir notre stratégie commerciale en constante évolution. Un processus de renforcement des capacités est en place pour s'assurer que nous comblons constamment les lacunes actuelles et futures en matière de compétences de la main-d'œuvre.

Notre stratégie en matière de talents vise à atténuer tout risque de retard d'UCB par rapport aux normes de l'industrie en termes de technologie et de compétences plus générales de la main-d'œuvre, ainsi que la probabilité que les employés se tournent vers d'autres organisations, en raison d'une insatisfaction des opportunités de progrès en matière de développement personnel que nous pourrions leur offrir Ceci relève du contrôle du Chief Human Resources Officer, qui fait partie du Comité exécutif.

Les pratiques d'UCB en matière de développement du personnel sont conformes aux réglementations locales (par exemple, la loi belge sur la gouvernance d'entreprise portant sur les plans de formation annuels et les droits de formation individuels).

Actions S1-4

Nous soutenons la progression du personnel grâce à des plans de développement personnel continus et à l'accès à des plateformes d'apprentissage et de mobilité, soutenus par une culture d'apprentissage tout au long de la carrière chez UCB.

- Pour élargir l'accès à la formation et mieux répondre aux besoins de développement diversifiés de nos collaborateurs, nous avons accéléré en 2025 le déploiement des plateformes d'apprentissage globales, rendant LinkedIn Learning accessible à tous les employés souhaitant l'utiliser.
- Pour encourager la mobilité interne, nous disposons d'une solide stratégie de début de carrière, soutenue par un marché d'opportunités interne et un site de carrières pour promouvoir les possibilités d'évolution de carrière auprès des employés existants. Ces initiatives nous ont permis d'atteindre confortablement notre objectif de mobilité interne pour 2025.
- Nous avons également activement promu le portefeuille d'apprentissage transversal d'UCB, notre offre centralisée destinée à aider tous les collaborateurs à développer des compétences transversales essentielles, ce qui a entraîné une augmentation significative de la participation et de la portée globale.
- Les programmes d'apprentissage du leadership à l'échelle de l'entreprise visent à doter les dirigeants (des responsables hiérarchiques aux cadres supérieurs) des compétences et de l'état d'esprit adéquats en matière de gestion des personnes pour promouvoir une culture de croissance au sein de leurs équipes.
- En 2025, nous avons repensé notre processus d'évaluation de la performance et de la croissance, dont la mise en œuvre est prévue en 2026. La nouvelle approche offre une plus grande clarté et transparence sur les attentes en matière de performance et introduit une nouvelle dimension visant à « se développer soi-même et les autres », mettant l'accent sur le feedback, l'apprentissage et le développement comme composantes essentielles de la performance.
- Pour attirer, développer et retenir les meilleurs talents en Recherche et Développement (R&D) dans un paysage pharmaceutique compétitif, nous menons diverses initiatives destinées spécifiquement aux scientifiques et aux professionnels de la R&D, y compris des rotations de postes à court terme pour aider les employés à élargir leurs horizons professionnels et à entrer en contact avec d'autres équipes UCB, des opportunités de doctorat internes pour développer et retenir nos meilleurs diplômés, des programmes de parrainage de doctorat externes avec des institutions universitaires britanniques/européennes de premier plan pour renforcer notre pool de talents en début de carrière et des programmes de mentorat avec des cadres supérieurs.

Effectifs de l'entreprise - suite

Santé, sécurité et bien-être

Politiques S1-1

Chez UCB, la santé, la sécurité et le bien-être de tout le personnel constituent des piliers essentiels de notre excellence opérationnelle et de notre responsabilité d'entreprise. Nous nous engageons à favoriser une culture où chaque individu (employé, prestataire ou visiteur) peut s'épanouir dans un environnement de travail sûr, sain et solidaire. Nous sommes convaincus que toutes les blessures sont évitables et nous nous efforçons continuellement d'éliminer les dangers potentiels grâce à une gestion proactive des risques et à la mise en œuvre de programmes de sécurité reconnus dans l'industrie.

- Nous concevons, exploitons et entretenons nos installations selon les normes industrielles afin de prévenir tout préjudice pour nos collaborateurs et pour l'environnement.
- Nous veillons à respecter tous les cadres légaux et réglementaires applicables relatifs à la santé, la sécurité et le bien-être.
- Nous intégrons la santé, la sécurité, le bien-être et la responsabilité produits dans notre stratégie d'entreprise, notre planification et nos processus décisionnels.
- Nous établissons des responsabilités claires à chaque niveau organisationnel pour la performance en matière de santé, sécurité et bien-être.
- Nous fournissons des informations, instructions, procédures, formations et ressources complètes pour permettre à nos collaborateurs de travailler en toute sécurité et de contribuer à une culture de vigilance partagée et d'amélioration continue.
- Nous révisons et améliorons régulièrement nos pratiques pour garantir la conformité continue, l'atténuation des risques et la progression de nos objectifs SSBE.

La politique globale Santé, Sécurité et Bien-Être (SSBE) est soutenue par un ensemble de procédures opérationnelles globales régissant les principaux processus de la norme ISO 45001. Ces procédures sont transposées en procédures locales applicables au niveau des sites, tenant compte des spécificités opérationnelles et réglementaires locales. La politique est approuvée par le CEO, le Chief Human Resources Officer, l'Executive Vice-Président, le responsable de l'approvisionnement des patients et le responsable SSBE.

Actions S1-4

En 2025, UCB a lancé un programme de sécurité complet et pluriannuel sur le campus de Braine-l'Alleud (Belgique), site stratégique de recherche, développement et production. Cette initiative vise à renforcer la robustesse de notre système de gestion de la sécurité et à générer des améliorations significatives de notre performance en sécurité. Notre objectif à moyen terme est d'obtenir la certification ISO 45001 pour le campus, confirmant ainsi notre engagement en faveur des normes internationales en matière de santé et de sécurité au travail.

L'un des piliers de ce programme repose sur le développement du leadership en sécurité au sein de nos équipes managériales, en commençant par les dirigeants. En renforçant les compétences de nos leaders en matière de sécurité, nous favorisons une culture de responsabilité et de gestion proactive des risques dans l'ensemble de l'organisation.

En complément de ce programme ciblé sur le campus de Braine, plusieurs initiatives majeures ont été lancées ou poursuivies en 2025.

Notre programme de prévention des risques à gravité élevée se poursuit conformément au plan, autour de trois axes prioritaires : l'évaluation technique des actifs physiques, le déploiement des standards opérationnels, et le renforcement des compétences et des savoir-faire.

Par ailleurs, nous avons défini et harmonisé les exigences de sécurité applicables aux grands projets d'investissement, afin de garantir que chaque nouveau projet de construction respecte nos standards rigoureux, de la conception à la mise en œuvre, jusqu'à l'achèvement. Dans une logique d'amélioration continue, nous avons simplifié et renforcé notre outil de signalement des incidents évités et des situations dangereuses. Celui-ci permet une identification rapide des risques potentiels et leur résolution efficace, contribuant ainsi à une culture de sécurité transparente et réactive.

Notre programme de sécurité routière demeure une priorité, avec une attention particulière portée aux États-Unis, où se situe la plus grande flotte de véhicules d'UCB. Il a également été étendu, sur base volontaire, à l'ensemble des collaborateurs, renforçant notre engagement en faveur du bien-être des employés, sur site comme en dehors.

Nous avons poursuivi le déploiement du programme « The Essentials », visant à garantir que nos systèmes de management de la santé et de la sécurité soient robustes, adaptés aux besoins et efficaces pour le contrôle des risques et l'amélioration continue des performances en matière de santé, sécurité et bien-être.

Notre site de production japonaise (à Saitama) a renouvelé avec succès sa certification ISO 45001, à la suite de la recertification réussie de notre site suisse de Bulle en 2024.

Nous avons également renforcé la gestion mondiale des crises en concevant et en déployant un cadre harmonisé, en développant des politiques globales, en améliorant les infrastructures grâce à la mise en place d'une salle de crise, et en lançant un projet pilote en Italie pour amorcer le déploiement international. En 2026, nos priorités porteront sur la finalisation du déploiement, la complétion de la documentation, l'opérationnalisation de la salle de crise et l'extension des programmes de formation. En matière de bien-être, et en cohérence avec notre stratégie d'écoute, nous avons organisé des groupes de discussion à l'échelle mondiale afin d'identifier les causes profondes liées à la santé mentale et à la charge de travail. Nous avons également lancé le podcast « Mental Health Happy Hour », en partenariat avec le Resilience Institute, avec la diffusion de cinq épisodes au cours de l'année pour soutenir le bien-être et la résilience mentale des collaborateurs. Enfin, nous avons mis en place un comité de pilotage Santé, Sécurité, Bien-Être & Business (SSBE) au niveau exécutif, chargé d'assurer la supervision stratégique et la gouvernance de l'ensemble de nos initiatives, programmes et projets dans ce domaine.

Effectifs de l'entreprise - suite

Processus d'engagement avec les collaborateurs d'UCB S1-2

En 2025, nous avons renforcé notre engagement en faveur de l'écoute en tant que levier stratégique pour promouvoir l'inclusion, le bien-être, l'éthique des affaires et l'engagement des collaborateurs. Notre approche reflète l'ambition d'UCB de créer un environnement de travail où chaque voix compte et où les enseignements recueillis se traduisent en actions concrètes. En passant de sondages ponctuels à un modèle d'écoute continue, nous plaçons le dialogue au cœur de notre culture, en veillant à ce que les signaux soient recueillis, analysés et traités au bon niveau de l'organisation.

Nous échangeons avec nos collaborateurs et leurs représentants afin de favoriser la confiance, la sécurité psychologique et une responsabilité partagée. Notre objectif est de faire en sorte que chaque employé se sente écouté et soutenu, tout en donnant aux managers les moyens d'écouter de manière plus ciblée et d'agir sur la base des retours reçus afin d'améliorer l'inclusion, le bien-être et l'engagement.

Une enquête Pulse mondiale axée sur l'inclusion a été menée en juillet auprès de 1 000 employés avec un taux de participation d'environ 50 %. L'enquête Pulse fournit des informations opportunes tout en minimisant la lassitude liée aux enquêtes et a complété notre enquête mondiale auprès des employés réalisée en septembre.

Au-delà des enquêtes, nous avons approfondi notre compréhension qualitative grâce à deux grandes initiatives de groupes de discussion. Environ 200 collaborateurs ont participé à chacune d'entre elles, autour de thématiques clés telles que le bien-être et l'égalité des chances. Ces échanges ont permis de recueillir des témoignages riches sur les expériences vécues et d'identifier les facteurs systémiques et locaux influençant le ressenti des équipes. Des canaux complémentaires, tels que l'écoute sociale assistée par intelligence artificielle sur les plateformes externes, les entretiens de départ et les forums de discussion informels, ont également permis de recueillir des retours à différents points de contact.

L'écoute n'a d'impact que lorsqu'elle débouche sur des actions concrètes. En 2025, nous avons renforcé notre gouvernance et nos mécanismes de responsabilité afin de garantir que les enseignements tirés alimentent les décisions et favorisent le changement. La supervision stratégique est assurée par le Comité Exécutif, avec l'appui d'un Comité consultatif des collaborateurs et d'une équipe mondiale dédiée à l'écoute. Les responsables locaux restent garants du traitement des enjeux propres à leurs équipes, tandis que les problématiques systémiques sont remontées à la direction pour être traitées. La clôture de la boucle de rétroaction par une communication transparente demeure une priorité, car elle renforce la confiance et encourage la participation continue aux dispositifs d'écoute.

Mécanismes de recours pour le personnel d'UCB S1-3

Nous avons mis en place des canaux clairs permettant aux employés de signaler tout incident ou préoccupation, et nous nous engageons à remédier rapidement et efficacement à tout impact négatif sur notre main-d'œuvre.

Nos procédures d'enquête sont conçues pour répondre rapidement et équitablement aux préoccupations, et nous encourageons la confiance par une formation et une communication régulières, en sensibilisant à ces mécanismes. Pour garantir une amélioration continue, nous actualisons en permanence nos politiques, améliorons nos programmes de formation et adoptons de nouvelles technologies si nécessaire.

Canaux de signalement des incidents

Pour que chaque voix soit entendue et valorisée, il existe de nombreux canaux permettant aux employés de faire part de leurs préoccupations ou de leurs commentaires en toute confidentialité. Parmi ces canaux, nous pouvons citer la Ligne d'intégrité d'UCB (disponible dans plus de 200 langues et accessible à toute personne souhaitant signaler un problème par le biais d'une plateforme en ligne ou d'appels téléphoniques), des systèmes robustes de signalement et d'enregistrement des incidents, ainsi que des campagnes visant à encourager les employés, leurs responsables et les représentants désignés de l'entreprise à parler ouvertement entre eux.

Tout responsable recevant un signalement de la part des membres de son équipe doit également les signaler à l'équipe Éthique et intégrité des affaires (E&BI). Toutes les plaintes déposées donnent lieu à un examen, suivi d'une enquête confidentielle, qui peut déboucher sur des mesures disciplinaires correctives.

Le Chief Ethics and Compliance Officer d'UCB est chargé de veiller à ce que des processus efficaces soient mis en place pour permettre aux employés de s'exprimer et à ce que tout rapport fasse l'objet d'une enquête appropriée. Le responsable mondial des enquêtes d'UCB suit et contrôle l'état d'avancement des signalements et des enquêtes. UCB s'engage à prendre tous les rapports au sérieux et à procéder à un examen approfondi. Lorsque les signalements sont reçus, soit par l'intermédiaire de la Ligne d'intégrité d'UCB, soit par l'intermédiaire de l'équipe E&BI, d'un partenaire de talents, du service juridique ou d'un autre canal, l'auteur(e) du signalement reçoit une confirmation de réception et des informations sur la manière de rester informé(e) de l'état d'avancement de son signalement.

Mécanismes de signalement en matière de santé, sécurité et bien-être

UCB a mis en place des procédures globales et locales robustes afin de garantir la notification, l'investigation, la déclaration et la communication cohérentes et en temps opportun de tous les événements indésirables liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement (HSE). Ces processus visent à identifier les causes profondes, à mettre en œuvre des actions correctives et à favoriser l'apprentissage transversal afin d'éviter toute récurrence. Le champ d'application de ces procédures couvre l'ensemble des collaborateurs d'UCB dans le monde, y compris les travailleurs temporaires, les sous-traitants gérés par des tiers, les consultants et les visiteurs.

La gestion proactive des risques constitue un pilier de notre culture de la sécurité. Les collaborateurs sont encouragés à identifier et à signaler activement les situations dangereuses avant qu'un incident ne survienne, permettant ainsi à l'organisation d'agir rapidement et d'améliorer en continu la sécurité des sites.

UCB suit sa performance HSE à l'aide d'indicateurs clés de performance (KPI) et d'objectifs définis, couvrant à la fois des indicateurs avancés et retardés. Les résultats mensuels sont consolidés dans un tableau de bord global partagé avec la direction, facilitant une analyse rapide et l'escalade des enjeux critiques.

Effectifs de l'entreprise - suite



Traitement des plaintes

UCB dispose de mécanismes complets pour traiter les plaintes des employés de manière rapide, équitable et transparente, y compris des programmes confidentiels de soutien aux employés[1] (Employee Assistance Programs, EAP) accessibles dans la majorité des pays, et un réseau de personnes de confiance responsables du traitement des plaintes au niveau local, garantissant que les employés ont accès à des mécanismes de soutien et de résolution dans leur région.

Politique d'absence de représailles

UCB applique une politique stricte d'absence de représailles visant à protéger tous les membres du personnel qui expriment des préoccupations ou signalent une faute. Il existe des canaux de signalement confidentiels permettant aux employés de faire part de leurs préoccupations sans craindre que leur identité soit divulguée, telle que la Ligne d'intégrité d'UCB, des personnes de confiance locales ou les représentants des talents. Notre EAP offre un soutien confidentiel et des ressources aux employés confrontés à des difficultés personnelles ou professionnelles et constitue une protection et un soutien supplémentaires pour les employés qui hésitent à faire part de leurs préoccupations par crainte de représailles. UCB organise régulièrement des programmes de formation et de sensibilisation pour informer les employés de leurs droits et des protections dont ils bénéficient, en soulignant l'importance de signaler les problèmes et notre engagement à protéger les lanceurs d'alerte.

Promouvoir la sensibilisation et instaurer la confiance

Nous contrôlons en permanence l'efficacité des processus de remédiation par le biais d'une évaluation des performances (KPI), d'audits réguliers et d'examens, afin d'identifier toute lacune ou tout domaine susceptible d'être amélioré et de garantir que notre approche reste efficace et adaptée aux besoins de notre main-d'œuvre.

Cet aspect est également mesuré par notre enquête annuelle sur la perception de l'éthique et de l'intégrité des affaires. Les retours d'information permettent d'identifier les domaines à améliorer et de s'assurer que nos efforts de communication sont efficaces et jouissent de la confiance des employés. UCB recueille également les commentaires des représentants des employés et des comités sur l'efficacité de nos processus de reporting.

Objectifs S1-5

En 2025, nous nous sommes fixé les objectifs suivants :

Indicateur	Objectif pour 2025	**Objectif pour 2026**
Indice de santé, de sécurité et de bien-être	> 81 %	**≥ 81 %**
Taux d'accidents enregistrables	< 2,53	**≤ 2,10**
Taux d'accidents du travail provoquant une indisponibilité	< 2,17	**≤ 1,70**
Indice d'inclusion	75%	**75%**
Pourcentage de travailleurs déclarent avoir de bonnes possibilités d'apprentissage et de développement	> 70 %	**> 70 %**

Ces objectifs concernent tous les employés d'UCB dans le monde (notre personnel, employés et non employés, dans le cas des objectifs de sécurité) et sont élaborés sur la base d'un retour d'information continu de la part des différentes équipes d'UCB avant d'être approuvés par le Comité exécutif de l'entreprise. Les partenaires de talents peuvent suivre les performances et les contributions de leurs équipes partenaires, en lançant des évaluations pour réfléchir aux résultats et identifier les améliorations nécessaires.

Effectifs de l'entreprise - suite

Mesures

Caractéristiques des employés UCB S1-6

Effectifs par pays et par genre

Pays	2024 Hommes	2024 Femmes	2024 Total du personnel	2025 Hommes	2025 Femmes	2025 Total du personnel
Europe	**3 118**	**3 123**	**6 241**	**3 440**	**3 419**	**6 859**
Belgique	1 711	1 480	3 191	**1 988**	**1 718**	**3 706**
Allemagne	218	325	543	**227**	**340**	**567**
Royaume-Uni	372	463	835	**380**	**503**	**883**
Suisse	426	249	675	**466**	**270**	**736**
Autres pays d'Europe	391	606	997	**379**	**588**	**967**
Intercontinental	**716**	**513**	**1 229**	**797**	**576**	**1 373**
Japon	475	132	607	**496**	**147**	**643**
Autres pays intercontinentaux	241	381	622	**301**	**429**	**730**
États-Unis	788	1 120	1 908	**775**	**1 110**	**1 885**
Total	**4 622**	**4 756**	**9 378**	**5 012**	**5 105**	**10 117**

Contrats à durée indéterminée et à durée déterminée par genre	2024 Hommes	2024 Femmes	2024 Total	2025 Hommes	2025 Femmes	2025 Total
Nombre de travailleurs permanents (effectifs)	4 466	4 586	9 052	**4 830**	**4 935**	**9 765**
Nombre de travailleurs temporaires (effectifs)	156	170	326	**182**	**170**	**352**
Nombre de travailleurs aux heures non garanties (effectifs)	N/A	N/A	N/A	**N/A**	**N/A**	**N/A**
Total	**4 622**	**4 756**	**9 378**	**5 012**	**5 105**	**10 117**

Contrats à durée indéterminée et à durée	2024 Europe	2024 États-Unis	2024 Intercontinental	2024 Total	2025 Europe	2025 États-Unis	2025 Intercontinental	2025 Total
Nombre de travailleurs permanents (effectifs)	6 089	1 902	1 061	9 052	**6 667**	**1 878**	**1 220**	**9 765**
Nombre de travailleurs temporaires (effectifs)	152	6	168	326	**192**	**7**	**153**	**352**
Nombre de travailleurs aux heures non garanties (effectifs)	N/A	N/A	N/A	N/A	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
Total	**6 241**	**1 908**	**1 229**	**9 378**	**6 859**	**1 885**	**1 373**	**10 117**

Politique comptable

Le nombre de travailleurs est indiqué sur la base de l'effectif au 31 décembre. Il s'agit du nombre de membres du personnel régulier (permanents et temporaires), contractuels et expatriés d'UCB. Il ne comprend pas les groupes suivants : le personnel inactif, les stagiaires, les étudiants et les apprentis de tiers. La répartition vers les pays où UCB a des « emplois significatifs » est fournie. UCB a fixé le seuil d'emplois significatifs à 300 membres du personnel (seuil inférieur à celui de l'ESRS). Les travailleurs temporaires sont des membres du personnel d'UCB sous contrat et inclus à l'effectif ayant un type de contrat à durée déterminée (période limitée). UCB n'a pas de contrats pour les employés à heures non garanties, ainsi cette métrique n'est pas applicable.

L'effectif total d'UCB a augmenté de 8 % en 2025, passant de 9 378 en 2024 à 10 117, reflétant une expansion délibérée de notre base de talents. Cette croissance renforce notre capacité à faire progresser la science, renforcer l'excellence opérationnelle et approfondir notre engagement auprès des patients, des partenaires et des systèmes de santé dans le monde entier.

La croissance des effectifs a été généralisée sur le plan géographique, plusieurs sites clés enregistrant des augmentations notables, ce qui souligne l'investissement continu dans les marchés stratégiques.

Cette expansion a été principalement tirée par notre main-d'œuvre permanente, qui est passée de 9 052 à 9 765 employés. Les contrats à durée déterminée sont restés une part faible et stable de l'effectif total, passant seulement de 326 à 352. Cet équilibre souligne l'engagement d'UCB à développer des capacités à long terme tout en soutenant la stabilité de l'emploi pour nos collaborateurs.

Effectifs de l'entreprise - suite

	2024			2025		
Départs	Volontaires	Non	Total	**Volontaires**	**Non**	**Total**
Europe	259	148	407	**199**	**164**	**363**
Intercontinental	120	355	475	**91**	**79**	**170**
États-Unis	131	78	209	**130**	**104**	**234**
Total	**510**	**581**	**1 091**	**420**	**347**	**767**

	2024			2025		
Rotation du personnel	Volontaires	Non volontaires	Total	**Volontaires**	**Non volontaires**	**Total**
Personnel administratif/de soutien	4,5%	5,0%	9,5%	**3,5%**	**1,8%**	**5,3%**
Cadres	3,9%	2,6%	6,5%	**3,7%**	**4,4%**	**8,1%**
Cadres/Professionnels	4,8%	3,5%	8,3%	**3,2%**	**2,2%**	**5,4%**
Force de vente	8,2%	7,4%	15,6%	**8,2%**	**7,7%**	**15,9%**
Personnel technique	4,9%	1,6%	6,5%	**3,6%**	**2,4%**	**6,0%**
Taux de rotation total	**5,3%**	**4,2%**	**9,5%**	**4,1%**	**3,1%**	**7,2%**

Indicateurs de diversité S1-9

	2024			2025		
Représentation des genres au niveau exécutif	Hommes	Femmes	Total	**Hommes**	**Femmes**	**Total**
Employés en haute direction (effectifs)	98	68	166	**97**	**74**	**171**
Employés en haute direction (pourcentage)	59%	41%	100%	**57%**	**43%**	**100%**

	2024			2025		
Répartition des travailleurs par âge	< 30	30-50	>50	**< 30**	**30-50**	**>50**
Europe	412	3 839	1 897	**491**	**4 217**	**2 151**
Intercontinental	44	945	333	**35**	**986**	**352**
États-Unis	58	1 019	831	**55**	**968**	**862**
Total	**514**	**5 803**	**3 061**	**581**	**6 171**	**3 365**

Politique comptable

Le taux de rotation total est le pourcentage de travailleurs contractuels permanents dont le contrat a été résilié volontairement ou involontairement au cours des 12 derniers mois par rapport à l'effectif moyen des travailleurs contractuels permanents au cours des 12 derniers mois.

Autres métriques MDR-M

	2024	2025
Indice d'inclusion	70,8 %	**71,8 %**

En 2025, UCB a revu et amélioré sa stratégie d'écoute, en rétablissant l'enquête annuelle menée auprès de tous ses employés. En outre, des groupes de discussion ont été mis en place afin d'explorer les opportunités mises en évidence par les résultats de 2024, fournissant ainsi des informations plus approfondies. Une enquête Pulse a été menée en milieu d'année afin de suivre l'impact des efforts en cours. La perception des employés en matière d'inclusion, mesurée par l'indice d'inclusion, s'est améliorée depuis l'année précédente, nous rapprochant de notre objectif de 75 % pour 2027. Dans l'ensemble, la plupart des facteurs d'inclusion ont montré une amélioration, à savoir « l'appartenance », « la confiance », « l'intégration des différences » et « la prise de décision inclusive ». Cependant, la « sécurité psychologique » est apparue comme le seul facteur en déclin, ce qui indique un domaine nécessitant une attention particulière. Si les progrès réalisés nous rapprochent de nos objectifs, il reste encore des améliorations à apporter. Les résultats détaillés de toutes les initiatives sont analysés, partagés et discutés avec les équipes de direction et les principales parties prenantes. Parallèlement, chaque chef d'équipe reçoit un rapport sur les résultats de son équipe et est encouragé à les examiner de manière collaborative, à convenir des domaines prioritaires et à prendre des mesures, avec le soutien de son Talent Partner respectif.

Politique comptable

Basé sur l'enquête mondiale menée auprès des employés, l'indice d'inclusion mesure le degré d'appartenance, de confiance, de sécurité psychologique, d'intégration des différences et d'inclusion dans la prise de décision, ressenti par le personnel d'UCB. Il utilise les réponses de l'enquête, notamment les questions portant sur les moteurs énumérés, pour obtenir une moyenne pondérée. L'indice d'inclusion se calcule comme suit = (score d'appartenance x 1/3) + (scores de confiance et de sécurité mentale x 1/3) + (scores d'intégration des différences et d'inclusion aux prises de décision x 1/3). L'indice est une moyenne pondérée de trois piliers : Appartenance, sensation de sécurité et participation totale et liberté d'expression. Le pilier Sensation de sécurité est formé par les moteurs d'inclusion que sont la Confiance et la Sécurité mentale, tandis que le pilier Participation totale et liberté d'expression est formé par les moteurs d'inclusion que sont l'Intégration des différences et l'Inclusion aux prises de décision. L'appartenance est le facteur d'inclusion qui a le plus de poids, car il constitue un pilier à part entière.

Effectifs de l'entreprise - suite

Développement du personnel S1-13

	2024	2025
Pourcentage de travailleurs déclarent avoir de bonnes possibilités d'apprentissage et de développement	68,5%	**68,0%**

	2024		2025	
	Homme	Femme	**Homme**	**Femme**
% d'évaluation des performances	92%	92%	**87%**	**85%**
% d'examens de l'évolution de	81%	84%	**85%**	**88%**
Nombre moyen d'heures de	52,8	43,3	**58,1**	**46,7**

La perception qu'ont les travailleurs des opportunités d'apprentissage et de progression de carrière est essentielle pour une bonne expérience du personnel et, en fin de compte, pour la rétention, et il est donc essentiel de veiller à donner aux membres du personnel les opportunités d'apprentissage et de progression de carrière qu'ils attendent. Bien que nous n'ayons pas entièrement atteint notre objectif 2025, à savoir que 70 % des employés déclarent « avoir de bonnes opportunités d'apprendre et d'évoluer chez UCB », les résultats restent encourageants et constituent une base solide pour poursuivre nos progrès. En 2026, nous souhaitons renforcer encore ce résultat en surveillant de près la satisfaction des employés vis-à-vis de nos offres de formation et de développement, notamment via le taux de recommandation net (Net Promoter Score, NPS) des formations disponibles.

Politique comptable

- Les questions relatives à l'apprentissage et au développement dans les enquêtes trimestrielles sur l'expérience des employés d'UCB étaient basées sur les réponses à la question suivante : « J'ai de bonnes occasions d'apprendre et de grandir chez UCB ». Le score 2025 est basé sur l'enquête mondiale menée auprès des employés en 2025.
- Le pourcentage d'examens des performances est le pourcentage des membres du personnel d'UCB éligibles au processus d'évaluation des performances qui ont reçu une note de performance pour la période de reporting, par rapport au nombre total de collaborateurs d'UCB au 31 décembre. La formule utilisée est le nombre de collaborateurs ayant reçu une note de performance pour la période de reporting / Effectifs d'UCB au 31 décembre * 100.
- Le pourcentage d'examens de l'évolution de carrière est le pourcentage des membres du personnel d'UCB éligibles au processus d'examen des talents qui ont reçu une note de talent pour la période de reporting, par rapport au nombre total de collaborateurs d'UCB au 31 décembre. La formule utilisée est le nombre de collaborateurs ayant reçu une note de talent pour la période de reporting / Effectifs d'UCB au 31 décembre * 100.

Santé, sécurité et bien-être S1-14

	2024	2025
% de travailleurs couverts par des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité	63,7%	**66,1%**
Nombre de décès	0	**0**
Nombre total d'accidents du travail enregistrables	55	**42**
Taux d'accidents du travail enregistrables (TAE)	2,81	**2,21**
Nombre total de jours de travail manqués en raison d'un accident du travail	466	**889**
Taux d'accidents avec interruption de travail (TLIT)	2,41	**1,85**
Indice SSBE	64,1%	**81,2%**

En 2025, l'indice SSBE a atteint 81,2 %, dépassant l'objectif fixé et marquant une amélioration significative par rapport à 2024. Les composantes « enquête SSBE » et « indicateurs de performance des travailleurs » sont restées globalement stables d'une année sur l'autre, tandis que l'augmentation globale s'explique principalement par la composante « performances en matière de sécurité », reflétée dans le taux d'accidents du travail entraînant une indisponibilité. Il convient de noter que les accidents du travail sur le campus de Braine-l'Alleud (Belgique) ont été réduits de moitié par rapport à 2024. Le programme de sécurité pluriannuel lancé en 2025 a contribué à ce progrès, soulignant à la fois l'importance stratégique de la sécurité et le rôle essentiel que chaque individu joue dans la prévention des accidents. Dans la continuité du renouvellement des certifications ISO 45001 à Bulle (Suisse) et Saitama (Japon), les progrès réalisés par le campus de Braine en vue de l'obtention d'une certification renforceront encore la cohérence et la solidité de notre cadre de gestion de la sécurité ainsi que l'engagement des employés.

Bien que cela ne se reflète pas explicitement dans l'indice, nous continuons également à nous concentrer sur la prévention des blessures graves et des accidents mortels, et sommes heureux d'annoncer qu'aucun accident grave ou mortel (SIF) ne s'est produit en 2025.

Nous continuons d'évaluer l'évolution potentielle de l'indice SSBE, avec une révision possible envisagée pour 2026-2027 afin d'améliorer encore la façon dont nous mesurons l'impact. Cet examen nous permettra de réévaluer les contributions de chaque composante et de confirmer si les indicateurs sélectionnés restent appropriés pour refléter avec précision les performances.

Politique comptable

Le taux d'accidents du travail enregistrables ou Taux d'accidents enregistrables (TAE) désigne le nombre d'accidents enregistrables survenus au cours d'une année par rapport au nombre total d'heures travaillées au cours de cette période, par million d'heures travaillées.

Le taux de lésions avec interruption de travail (TLIT) désigne le nombre d'accidents déclarés ayant entraîné l'absence d'une personne du lieu de travail pendant un ou plusieurs jours, survenus au cours d'une année, par rapport au nombre total d'heures travaillées au cours de la période, par million d'heures travaillées. Les indicateurs couvrent l'ensemble du personnel d'UCB, employés et non-employés, à l'exception de l'indice SSBE (qui ne couvre que les employés).

La sécurité comprise dans l'indice SSBE est mesurée à l'aide d'une combinaison d'indicateurs, dont le LTIR, qui représente 30 % de l'indice. Les 70 % restants sont basés sur notre indicateur SSBE, qui combine les résultats de notre enquête annuelle menée auprès des collaborateurs avec des métriques relatives aux travailleurs, telles que le nombre de personnes promues, engagées dans des plans de développement personnel, ou ayant accès à un programme d'aide aux travailleurs et à des activités sportives. La performance est mesurée sur la base d'une année civile, couvrant la période de janvier à décembre 2025.

Effectifs de l'entreprise - suite

Métriques de rémunération S1-16

Écart de rémunération entre les genres non ajusté

Pays	2024	2025
Belgique	1,6%	**-0,2%**
Allemagne	9,5%	**11,1%**
Japon	2,9%	**2,9%**
Suisse	-4,3%	**-5,8%**
Royaume-Uni	12,7%	**11,9%**
États-Unis	8,6%	**8,5%**
Population d'UCB (moyenne	4,9%	**3,4%**

Notre ambition en matière d'égalité salariale s'aligne sur nos valeurs fondamentales et nos fondements culturels, en veillant à ce que les récompenses soient équitables par rapport aux contributions individuelles et à la réalité du marché. Depuis quelques années, nous mesurons et contrôlons régulièrement notre position en matière d'égalité salariale par pays (en tenant compte des écarts de rémunération ajustés) et nous avons mis en place des mécanismes et des outils pour veiller à ce que des mesures soient prises à cet égard, au moment du recrutement et progressivement au cours de nos cycles de rémunération annuels. Une partie de notre écart de rémunération entre les genres pourrait s'expliquer par une proportion plus élevée de femmes dans les postes de débutants et une proportion plus faible dans les postes de direction, où les niveaux de rémunération sont plus élevés.

En interne, nous avons mis en place une méthodologie permettant d'évaluer l'équité salariale individuelle en comparant les salaires réels aux salaires équitables prédits. Cette méthodologie prend en compte des facteurs légitimes influençant les écarts de rémunération, tels que le niveau du poste, l'ancienneté et la performance au fil du temps. Sur cette base, nous mesurons l'écart de rémunération ajusté entre les genres (Adjusted Gender Pay Gap – GPG). Dans la plupart des pays où UCB emploie un nombre significatif de collaborateurs, le GPG ajusté se situe dans une fourchette de ±2 %, y compris aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Belgique, en Allemagne et en Suisse.

Politique comptable

L'écart de rémunération entre les genres mesure la différence de salaire moyen entre les hommes et les femmes au sein de l'organisation. Cet indicateur se réfère au niveau de salaire de base moyen des hommes par rapport au niveau de salaire de base moyen des femmes (écart de rémunération non ajusté), exprimé en pourcentage du salaire moyen des employés masculins. La méthode utilisée pour calculer cet indicateur est la suivante : (salaire horaire brut moyen des employés masculins - salaire horaire brut moyen des employés féminins) / salaire horaire brut moyen des employés masculins) * 100.

L'écart de rémunération entre hommes et femmes est défini au niveau national et l'écart de rémunération entre hommes et femmes chez UCB est calculé sur la base d'une moyenne pondérée en fonction de la population de chacun des écarts de rémunération entre hommes et femmes des différents pays. Nous communiquons ces informations pour les pays dans lesquels nous avons un nombre important d'employés (plus de 300 employés).

Ratio de rémunération

Pays	2024	2025
Belgique	15,5	**15,8**
Allemagne	7,0	**3,0**
Japon	4,6	**4,7**
Suisse	4,4	**4,7**
Royaume-Uni	4,4	**5,6**
États-Unis	4,1	**4,0**

Politique comptable

L'indicateur du ratio de rémunération mesure le rapport entre la rémunération de base annuelle de l'employé le mieux rémunéré dans un pays et la rémunération de base annuelle médiane de l'ensemble des employés du pays, à l'exclusion de l'employé le mieux rémunéré.

Incidents, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme S1-17

	2024	2025
Nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire des canaux permettant aux membres du personnel d'exprimer leurs préoccupations (droits de l'homme)	9	**6**
Nombre de signalements de discrimination corroborés	5	**9**
Montant des amendes, pénalités et compensations pour dommages résultant d'incidents de discrimination et de plaintes concernant les droits de l'homme	0	**0**
Nombre de cas et d'incidents graves en matière de droits de l'homme liés à l'effectif propre	0	**0**
Montant des amendes, des pénalités et des compensations pour dommages résultant d'incidents graves en matière de droits de l'homme	0	**0**

Le nombre de rapports corroborés de discrimination comprend les types de rapports corroborés de discrimination et de harcèlement. Dans tous les cas avérés, les employés concernés ont fait l'objet d'une enquête et des mesures disciplinaires ont été prises. De plus amples informations sur les types de cas (au-delà de la discrimination) signalés et leurs conclusions figurent dans la section Pratiques commerciales éthiques.

Politique comptable

- Le nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire des canaux permettant aux membres du personnel de signaler des préoccupations en matière de droits de l'homme inclut l'ensemble des signalements agrégés provenant des différents canaux d'UCB, notamment ceux effectués via la Ligne d'intégrité d'UCB, ainsi que les signalements adressés aux départements Éthique et Intégrité des affaires, Talent et Juridique, ainsi qu'aux managers. Ces chiffres excluent les signalements de discrimination corroborés.
- Les signalements corroborés sont ceux dont la véracité a été prouvée, étayée par des preuves.

Travailleurs dans la chaîne de valeur S2

Impacts, risques et opportunités S2 SBM-3

Travailleurs dans la chaîne de valeur

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Santé et sécurité, temps de travail, travail des enfants, travail forcé, dialogue social	R	●●○	↑ ◇	Non-respect par UCB des réglementations à venir sur la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme (par exemple, la directive sur la diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises) affectant UCB.
	R	●●○	↑ ◇	Risque d'atteinte à la réputation et de litige en raison de violations des droits de l'homme.
Santé et sécurité	- Potentiel	●●●	↑ ↓	L'utilisation de substances chimiques par les organisations de fabrication sous contrat (CMO) ou d'autres partenaires commerciaux situés dans des zones géographiques autres que l'Europe, où ces substances sont fortement réglementées et qui peuvent potentiellement avoir un impact sur la santé des travailleurs à long terme en les exposant à des substances toxiques ou à des conditions de travail dangereuses.

+ Impact positif - Impact négatif R Risque O Opportunité ●○○ Court terme ●●○ Moyen terme ●●● Long terme ↑ En amont ◇ Opérations propres ↓ En aval

Nous définissons les travailleurs de la chaîne de valeur comme ceux qui travaillent pour nos fournisseurs directs (de premier rang), c'est-à-dire nos CMO et autres partenaires commerciaux, et les travailleurs de la chaîne de valeur des sous-fournisseurs des partenaires commerciaux directs, à la fois en amont et en aval. Pour les personnes non employées par UCB, mais travaillant sur l'un de ses sites, veuillez consulter la rubrique Santé, sécurité et bien-être pour plus d'informations sur les thèmes liés à la gestion de la santé et de la sécurité. Nous avons identifié certains groupes de travailleurs de la chaîne de valeur qui sont particulièrement vulnérables, comme les enfants, les femmes ou les travailleurs migrants.

Évaluer les risques liés aux droits de l'homme dans la chaîne de valeur S2 IRO-1

UCB a des fournisseurs directs dans des pays présentant un risque systémique d'incidents liés au travail des enfants en général, notamment des pays comme le Brésil, l'Inde, le Mexique et la Turquie. L'Inde présente également un risque lié au travail forcé. C'est pourquoi une étude d'impact a été mise à jour afin d'identifier les points sensibles liés aux droits de l'homme et aux questions environnementales (c'est-à-dire les produits de base, les pays et les secteurs industriels) dans notre chaîne de valeur.

L'évaluation était basée sur un certain nombre de points de données, notamment l'analyse de la chaîne de valeur d'UCB, les informations sur les risques accessibles depuis la plateforme EcoVadis, et les données disponibles dans le rapport Material Specific Human Rights & Environmental Impact Assessment (2020) de la Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) sur les matières premières à haut risque utilisées dans l'industrie pharmaceutique, en combinaison avec des sources d'information sur les risques de la chaîne de valeur accessibles au public, telles que MVO Risico Checker, Fairtrade, U.S. Department of Labor's List of Goods Produced by Child Labor or Forced Labor, et la base de données de l'UNICEF sur le travail des enfants. L'évaluation des risques a été réalisée conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, en tenant compte de la gravité et de la probabilité des risques. Nous avons identifié les domaines systémiquement liés au travail potentiel des enfants, au travail forcé ou à la traite des êtres humains, ainsi que les groupes vulnérables potentiellement concernés. Nous avons également identifié les droits de l'homme menacés dans chaque domaine, tels que le droit à l'éducation et le droit à des conditions de travail équitables.

D'après notre évaluation, c'est lorsque nous travaillons avec des CMO ou que nous utilisons des produits de base spécifiques à haut risque provenant de pays présentant des risques systémiques élevés que nous courons le plus grand risque de contribuer ou d'être impliqués dans des incidents qui enfreignent les règles du travail et les droits de l'homme, notamment des incidents portant sur la santé et la sécurité, même si nos volumes d'achat de ces produits sont faibles. L'évaluation de l'impact d'UCB, basée sur notre analyse de la chaîne de valeur pour les matériaux mis en évidence par la PSCI, a révélé un risque systémique modéré de travail des enfants, de travail forcé ou obligatoire lié à certains produits de base provenant de l'agriculture ou de l'exploitation minière. Il s'agit notamment de matières premières ou de produits contenant des dérivés de l'huile de palme, du sucre ou de l'aluminium. Nous reconnaissons qu'il existe un risque systémique de travail des enfants ou de travail forcé dans certains pays fournisseurs de ces matières premières en général, comme l'Indonésie, la Malaisie, la Thaïlande et l'Inde.

Dans la majorité des cas, nous n'achetons pas ces matières premières directement et elles proviennent d'autres fournisseurs que ceux de premier rang. Nous disposons actuellement d'une visibilité limitée sur les pays d'origine des produits de base de notre chaîne de valeur, au-delà des fournisseurs directs de premier rang. Dans le cadre de nos efforts pour améliorer la transparence de l'origine de ces matières premières, nous avons soumis à nos fournisseurs, au courant de l'année 2025, un questionnaire sur les risques liés à la durabilité des matières premières et prévoyons de mettre en place des solutions technologiques pour améliorer la transparence dans notre chaîne de valeur l'année prochaine. Pour les produits contenant des dérivés de l'huile de palme, nous avons une visibilité sur les fournisseurs d'UCB qui sont certifiés RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil). Cette certification comprend des critères relatifs aux conditions de travail et aux droits de l'homme. Jusqu'à présent, nous n'avons aucune preuve de travail des enfants ni de travail forcé ou obligatoire parmi les travailleurs de notre chaîne de valeur.

Travailleurs dans la chaîne de valeur - suite

Politiques S2-1

Nos attentes en matière de normes de travail éthiques élevées, de respect des droits de l'homme et de traitement équitable dans les activités de nos partenaires commerciaux sont décrites dans nos modèles de contrats avec les fournisseurs, ainsi que dans les politiques d'UCB applicables à l'ensemble de l'entreprise :

- Code de conduite
- Politique en matière de droits de l'homme
- Normes d'approvisionnement responsable pour les partenaires commerciaux
- Politique en matière de santé, de sécurité et de bien-être
- Politique de gestion des risques liés aux tiers
- Politique d'absence de représailles

Dans notre Politique en matière de droits de l'homme, nous nous engageons à collaborer avec les détenteurs de droits, y compris les travailleurs de notre chaîne de valeur et les membres des communautés dans lesquelles nous opérons. Nous attendons de nos partenaires commerciaux qu'ils s'efforcent de prévenir les atteintes aux droits de l'homme dans tous les aspects de leurs activités, qu'ils garantissent explicitement la sécurité et la santé de leurs travailleurs, qu'ils rémunèrent leur main-d'œuvre de manière équitable et en temps voulu, qu'ils rejettent toute forme de harcèlement ou de discrimination et, plus généralement, qu'ils agissent avec intégrité dans le cadre de leurs activités commerciales. En outre, nous attendons de nos partenaires commerciaux qu'ils minimisent l'impact de leurs activités sur l'environnement afin d'éviter de porter préjudice aux détenteurs de droits.

Les normes d'UCB relatives à l'approvisionnement responsable destinées aux partenaires commerciaux établissent les comportements attendus des partenaires commerciaux, notamment respecter les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des affaires. Les partenaires commerciaux soutiennent et respectent les droits de l'homme internationalement reconnus et veillent à ne pas se rendre complices de violations de ces droits. Les Normes d'approvisionnement responsable pour les partenaires commerciaux sont supervisées par le Chief Procurement Officer.

La politique en matière de droits de l'homme et les Normes d'approvisionnement responsable pour les partenaires commerciaux interdisent explicitement le travail des enfants et toute forme d'esclavage moderne, y compris le travail forcé ou la traite des êtres humains, par nos partenaires commerciaux. UCB attend également de ses partenaires commerciaux qu'ils appliquent ces normes, ou des normes équivalentes, dans leur propre chaîne de valeur en amont.

Notre Politique en matière de santé, de sécurité et de bien-être (voir la section Santé, sécurité et bien-être) s'applique aux personnes non employées par UCB, mais qui travaillent sur l'un de ses sites partout dans le monde, ainsi qu'au personnel, aux employés et aux visiteurs d'UCB.

En 2025, nous avons introduit une politique interne de gestion des risques liés aux tiers, qui couvre également les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, et précise notre engagement à mener des démarches de diligence raisonnable au sein de nos chaînes de valeur afin de gérer les risques significatifs ainsi que les impacts négatifs potentiels et avérés. Par ailleurs, nous avons publié une politique de non-représailles (voir la section relative aux pratiques commerciales éthiques pour plus d'informations).

Nos déclarations relatives au Modern Slavery Act (Royaume-Uni), à la loi sur la transparence (Norvège) et à la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement (Canada) sont accessibles au public.

Engagement des travailleurs de la chaîne de valeur S2-2

Nous contactons continuellement les détenteurs de droits, notamment les fournisseurs, les travailleurs de notre chaîne de valeur et les personnes vivant dans les communautés où nous exerçons nos activités. Ces contacts se font sous diverses formes : audits sur site auprès des fournisseurs, via la plateforme EcoVadis et des contacts réguliers avec nos partenaires commerciaux.

Les audits sur site auprès de nos fournisseurs sont alignés sur les protocoles de la Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI). Une partie du protocole d'audit consiste à interroger les membres du personnel, y compris les superviseurs et les ouvriers. La fréquence des missions dépend de l'intervalle des audits auprès des fournisseurs, de la criticité du partenaire commercial et des conclusions des audits précédents, ainsi que d'autres critères (par exemple, si des audits auprès du fournisseur précédemment effectués par des pairs du secteur sont disponibles dans la base de données partagée des membres de PSCI). Nous évaluons l'efficacité de la mission en contrôlant la clôture des plans d'actions correctives liés aux conclusions de l'audit. La gestion de l'engagement des CMO relève de la responsabilité du Chef de Fabrication Externe.

Nous restons également au contact de nos fournisseurs par l'intermédiaire de la plateforme EcoVadis. Nous invitons nos fournisseurs critiques, stratégiques et à gros volume à être évalués par EcoVadis au sujet de leurs efforts en matière de durabilité et, le cas échéant, à demander des plans d'actions correctives pour améliorer ce domaine. Les fournisseurs désignent des représentants qui effectuent l'évaluation sur EcoVadis et qui sont responsables des domaines d'amélioration identifiés, y compris ceux liés aux droits du travail et aux droits de l'homme.

Les représentants d'UCB sont en contact régulier avec nos principaux partenaires commerciaux pour discuter de sujets liés au développement durable, en plus des questions commerciales et de qualité. Grâce à ces échanges, nous encourageons nos partenaires à adopter des pratiques durables en faveur de leurs propres collaborateurs et des travailleurs de leur chaîne de valeur.

Canaux de remédiationpour les travailleurs de la chaîne de valeur S2-3

Dans le cas où UCB aurait un impact négatif sur les droits de l'homme, nous nous efforcerions d'y remédier. Tous les travailleurs de notre chaîne de valeur peuvent signaler d'éventuelles plaintes en matière de droits de l'homme en contactant la Ligne d'Intégrité d'UCB.

Dans le cadre de notre Politique en matière de droits de l'homme, nous nous engageons à mettre en place un canal de signalement des plaintes et un mécanisme de règlement des griefs conforme aux Principes directeurs des Nations Unies, permettant aux détenteurs de droits qui subissent un impact négatif de faire part de leurs préoccupations. Toute faute avérée est portée à la connaissance de la direction, qui prendra les mesures qui s'imposent et proposera des accès à des recours. Le processus d'enquête et de remédiation s'appuie sur les principes définis dans notre politique de non-représailles et dans nos procédures opérationnelles standard en matière d'enquêtes internes. Les garanties fondamentales en matière d'absence de représailles et de confidentialité s'appliquent à l'ensemble des signalements qui nous sont adressés. Pour plus d'informations, veuillez consulter la section « Pratiques commerciales éthiques ».

Nos Normes d'approvisionnement responsable pour les partenaires commerciaux exigent de nos partenaires commerciaux qu'ils aient en place des mécanismes de traitement des réclamations. Ceux-ci doivent être accessibles par les parties prenantes internes et externes afin qu'elles puissent signaler leurs préoccupations, sans crainte de représailles ou menaces de représailles. Les partenaires commerciaux informent également leurs employés qu'ils peuvent utiliser la ligne d'intégrité d'UCB pour signaler des plaintes concernant le non-respect des normes d'UCB.

Travailleurs dans la chaîne de valeur - suite

Actions S2-4

Une initiative clé en 2025 a été le lancement d'une campagne ciblée de durabilité visant à mobiliser certains fournisseurs n'ayant pas encore atteint les standards requis dans l'évaluation EcoVadis ou ne s'étant pas engagés auprès de l'initiative Science Based Targets (SBTi). La direction a présenté la stratégie et les objectifs de durabilité d'UCB lors de webinaires dédiés, tandis que l'équipe Achats a travaillé en étroite collaboration avec les fournisseurs pour accompagner leurs progrès. Afin de soutenir davantage ces efforts d'amélioration, nous avons publié un Guide de durabilité complet. Grâce à cette campagne continue, nous avons constaté un renforcement de l'engagement des fournisseurs envers la SBTi ainsi qu'une extension de la couverture EcoVadis au sein de notre base fournisseurs. Cette meilleure couverture permet de mieux contrôler et d'identifier les problèmes réels et potentiels liés aux travailleurs dans la chaîne de valeur, et de demander des mesures correctives à notre réseau de fournisseurs. La note moyenne attribuée par EcoVadis à nos fournisseurs en matière de droits du travail et de droits de l'homme est passée à 65,4 (2024 : 64), restant supérieure à la note moyenne attribuée par le réseau EcoVadis dans ce domaine, qui est de 52 (2024 : 50).

Nous avons renforcé nos actions de diligence raisonnable en mettant à jour notre évaluation des impacts liés aux risques en matière de travail et de droits humains, et en lançant de nouveaux outils et questionnaires numériques pour évaluer la performance durable de nos fournisseurs, incluant l'introduction d'un nouvel outil de suivi des controverses liées à nos partenaires commerciaux, couvrant un périmètre plus large que précédemment. Nous avons révisé nos lignes directrices internes et dispensé des formations sur l'évaluation des critères de durabilité lors du processus de sélection des fournisseurs et des évaluations périodiques des risques, et mis à jour les clauses contractuelles liées à la durabilité dans le modèle de Master Service Agreement d'UCB, afin de renforcer la performance de nos fournisseurs en matière de durabilité.

Nous avons travaillé avec nos fournisseurs pour garantir la conformité au règlement de l'Union européenne sur les produits sans déforestation (UE) 2023/1115, qui inclut également des exigences en matière de droits humains. L'application de ce règlement a été reportée à 2026.

Nous avons aidé nos fournisseurs à se familiariser avec les droits de l'homme en leur donnant accès à des programmes de formation tels que l'EcoVadis Academy, la série de webinaires sur le développement des capacités en matière de droits de l'homme de la Responsible Health Initiative et à des cours à la demande pour les fournisseurs sur Learnster de Pharmaceutical Supply Chain.

En 2025, UCB a élargi ses audits sur site pour inclure les thématiques liées au travail, aux droits humains et à l'éthique, en plus de la santé et sécurité, de l'environnement et des systèmes de gouvernance et de management, lorsque ces sujets étaient pertinents pour le fournisseur audité. Nous avons également étendu notre programme d'audits pour inclure, au-delà des CMO, d'autres partenaires commerciaux. Au total, six audits ont été réalisés en 2025 (six en 2024), dont cinq audits à portée complète. Une conclusion critique liée aux mesures disciplinaires a été identifiée lors d'un audit sur site chez une organisation de fabrication sous contrat. Des mesures correctives ont été mises en place et font l'objet d'un suivi actif. Si un audit sur site révèle un problème critique, les experts internes d'UCB évalueront la situation et enregistreront le cas dans les outils de gestion des risques d'UCB pour mettre en place des mesures de suivi et d'atténuation. En tant que membre de la Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI), nous avons accès aux rapports d'audit de certains de nos partenaires commerciaux réalisés par d'autres membres de la PSCI. Cela nous permet d'évaluer indirectement leurs performances.

En interne, nous avons renforcé les capacités en matière de droits de l'homme de nos équipes chargées des achats et proposé un cours en ligne intitulé « Human Rights Due Diligence and Procurement » à l'attention des nouveaux collègues responsables des achats et de l'équipe Fabrication Externe impliquée dans les activités d'achats, afin d'accroître leurs capacités à gérer le respect des droits de l'homme dans la chaîne de valeur.

Objectifs S2-5

Nous nous efforçons de solliciter l'engagement de nos fournisseurs critiques, stratégiques et à gros volume à travers notre réseau mondial de fournisseurs par le biais de la plateforme EcoVadis.

Indicateur	Objectif pour 2025	**Objectif pour 2026**
Dépenses externes pour les fournisseurs ayant un score EcoVadis valide	70%	**75%**
Réévaluation des fournisseurs qui ont amélioré leur score EcoVadis en matière de droits du travail et de droits de l'homme.	50%	**50%**

En 2026, nous visons à porter la couverture des dépenses externes auprès de fournisseurs disposant d'un score EcoVadis valide à 75 %, et à ce qu'au moins 50 % des fournisseurs réévalués améliorent leur score EcoVadis sur les critères liés au travail et aux droits humains. Ces objectifs ont été définis en collaboration avec les principales parties prenantes internes impliquées dans la gestion des relations avec les fournisseurs, y compris notre équipe de Fabrication Externe qui gère les CMO. L'amélioration de ces scores est estimée être en corrélation avec nos fournisseurs réduisant leurs impacts négatifs sur les travailleurs de la chaîne de valeur et potentiellement avançant un impact positif sur ces travailleurs. Les travailleurs de la chaîne de valeur, leurs représentants légitimes ou des mandataires crédibles n'ont pas été directement impliqués dans la définition des objectifs. UCB étudiera des méthodes pour les impliquer dans la définition des objectifs à l'avenir.

Travailleurs dans la chaîne de valeur - suite

Mesures MDR-M

	2024	2025
% de la couverture des dépenses avec les fournisseurs ayant un score EcoVadis	69%	**73%**
% des fournisseurs ayant amélioré leur score EcoVadis en matière de droits du travail et de droits de l'homme.	45%	**63%**

En 2025, 73 % des achats d'UCB étaient couverts par un score EcoVadis valide. L'objectif de 70 % a été dépassé et une amélioration a été constatée par rapport à notre chiffre de 2024 (69 %). Nous poursuivrons nos efforts pour encourager activement les fournisseurs concernés à réaliser l'évaluation EcoVadis et à atteindre un score minimum d'au moins 45.

En 2025, 63 % des fournisseurs d'UCB ont amélioré leur score sur les droits du travail et les droits humains (contre 45 % en 2024) par rapport à l'évaluation précédente, dépassant ainsi l'objectif fixé de 50 %. Nous visons à maintenir ce résultat en 2026 en encourageant nos fournisseurs à mettre en œuvre les plans d'actions correctives proposés en matière de droits du travail et de droits de l'homme, et en leur fournissant des ressources de renforcement des capacités par l'intermédiaire de PSCI, EcoVadis et de l'Initiative pour une santé responsable. L'amélioration des scores EcoVadis et les progrès réalisés dans la clôture des plans d'actions correctives permettent de suivre les performances par rapport aux objectifs.

En 2025, aucun signalement n'a été transmis via la Ligne d'intégrité d'UCB concernant les travailleurs de la chaîne de valeur par un non-employé (en 2024, un cas avait été signalé, qui s'est avéré non fondé).

Politique comptable

- Les objectifs et les mesures couvrent le réseau mondial des fournisseurs et l'année de référence est l'année de l'évaluation EcoVadis précédente. La période de reporting est l'année civile 2025.
- Les dépenses des fournisseurs qui ont un score valide dans EcoVadis sont divisées par les dépenses d'UCB liées aux fournisseurs pour obtenir la couverture des dépenses.
- La note EcoVadis sur les droits du travail et les droits de l'homme évalue les performances des fournisseurs sur des sujets matériels tels que les conditions de travail (santé et sécurité, temps de travail, dialogue social) et d'autres sujets liés au travail (travail des enfants et travail forcé).
- Le pourcentage de fournisseurs ayant amélioré leur score EcoVadis en matière de droits du travail et de droits de l'homme au cours de la période de reporting par rapport à leur évaluation précédente est directement disponible sur la plateforme EcoVadis. L'efficacité est évaluée en comparant le score du réseau de fournisseurs d'UCB en matière de droits du travail et de droits de l'homme au score général du réseau EcoVadis à cet égard.



Patients S4

Impacts, risques et opportunités S4 SBM-3

Innovation scientifique

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Innovation scientifique	+ Réel	●●○	◇	Une expertise établie, une recherche et une innovation révolutionnaires, qui continuent d'améliorer la qualité de vie des patients.
	+ Potentiel	●●○	◇	L'utilisation de solutions technologiques telles que l'IA accélère la découverte et le développement de médicaments.
	R	●●○	◇	Risque de perte de personnel en R&D lié à l'innovation.
	O	●●○	↓	Atteindre les patients grâce à des solutions qui répondent à leurs besoins non satisfaits.

Accès équitable aux médicaments

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Accès équitable aux médicaments	+ Réel	●●○	↓	Expansion des modèles d'équité en matière de santé en Inde et au Rwanda.
	+ Potentiel	●●○	↓	Un accès accru aux solutions d'UCB par le biais de partenariats locaux avec des acteurs publics, privés et non étatiques autour de l'équité en matière de santé dans certaines zones géographiques.
	+ Potentiel	●●●	↓	Élargir l'accès en faisant évoluer les différents modèles d'entreprise dans toutes les zones géographiques.
	- Réel	●○○	↓	Stratégies de séquence de lancement (également connues sous le nom de « stratégies de prix de référence internationaux ») qui retardent le lancement de nouvelles solutions dans des pays susceptibles d'entraîner des prix de référence plus bas.
	R	●○○	◇ ↓	Absence de définition commune de la valeur des solutions pharmaceutiques pour la société (les hypothèses et les données utilisées sont souvent différentes), ce qui entraîne des disparités dans la couverture et des pressions (y compris des réglementations) pour faire baisser les prix cibles.
	R	●○○	↓	Les forces externes (par exemple, les autorisations de mise sur le marché, les évaluations négatives des technologies de la santé [ETS], la couverture des payeurs) et les forces internes (par exemple, le manque d'orientation stratégique/le manque d'alignement interne) retardent le lancement et, dans certains cas, la commercialisation des solutions d'UCB.
	R	●●○	◇	L'environnement mondial de la tarification et de l'accès au marché est extrêmement complexe et soumis à des pressions économiques, politiques et sociales continues, générant une incertitude importante pour notre stratégie de tarification globale.
	O	●●●	◇	Faire évoluer les différents modèles d'entreprise dans toutes les régions et opérations d'UCB (y compris l'octroi de licences volontaires pour les environnements et les partenaires à revenus faibles et moyens).
La diversité dans les essais cliniques	- Potentiel	●●○	↓	Un manque de diversité dans les essais cliniques, dû à une représentation insuffisante des groupes de patients pertinents, entrave l'avancement des connaissances médicales et peut conduire au développement de médicaments inadaptés aux besoins des différentes populations de patients.
	R	●●●	◇	Le manque d'orientation lorsqu'il s'agit de diversité dans les essais cliniques peut nuire à la réputation et entraîner un risque de non-conformité réglementaire.

+ Impact positif - Impact négatif R Risque O Opportunité ●○○ Court terme ●●○ Moyen terme ●●● Long terme ↑ En amont ◇ Opérations propres ↓ En aval

Patients - suite

Sécurité des patients

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Santé et sécurité	- Réel	●○○	↑	Événements inattendus affectant le rapport bénéfice-risque des essais cliniques.
	R	●●○	◇	L'incapacité à maintenir la sécurité des patients, y compris le respect des exigences de formation au signalement des événements de sécurité, peut entraîner une atteinte à la réputation, des sanctions réglementaires, une perte de parts de marché affectant la rentabilité de l'entreprise, la valeur pour l'actionnaire et la santé des patients.

Qualité des produits

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Santé et sécurité	+ Réel	●●●	↓	Protéger les patients en allant au-delà de la simple conformité pour garantir des résultats cohérents et de haute qualité. Cela inclut le dépassement proactif des normes de qualité, la prévention de la contrefaçon et le maintien d'un approvisionnement fiable afin de répondre aux besoins des patients avec confiance et intégrité.
	R	●●○	◇	Le non-respect d'une qualité élevée des produits peut entraîner des atteintes à la réputation, des sanctions réglementaires, une perte de part de marché impactant la rentabilité de l'entreprise, la valeur pour les actionnaires et la santé des patients.

Résilience des systèmes de santé

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Résilience des systèmes de santé	+ Réel	●●○	↓	Connaissances médicales et scientifiques accrues des professionnels de la santé dans les zones géographiques à revenus faibles et moyens.
	+ Potentiel	●●●	↓	UCB pourrait renforcer directement les systèmes de soins de santé (par exemple, en fournissant des informations, en contribuant à un taux de diagnostic plus rapide, en garantissant la durabilité à long terme des canaux de distribution).
	+ Potentiel	●●○	↓	Une collaboration plus étroite avec des tiers, tels que les organismes gouvernementaux locaux, les payeurs et les pairs, pour renforcer les systèmes de santé dans les différentes zones géographiques.
	R	●○○	↓	Fragmentation du système de santé dans son ensemble (c'est-à-dire l'absence d'approche holistique entre les pays et à l'intérieur de ceux-ci, l'absence de définitions et de lignes directrices claires, la fragmentation des populations de patients).
	R	●○○	◇	Les inefficacités du système de prestation de soins de santé ont un impact sur les performances financières d'UCB.
	R	●●○	◇	La pénurie de professionnels de la santé a un impact sur l'accès des patients aux solutions UCB et exacerbe les inégalités.
	R	●○○	◇	Les pressions extérieures, telles que l'inflation et les défis économiques, qui ont un impact sur les décisions d'investissement, le choix du modèle d'entreprise et les performances à long terme en ce qui concerne la résilience du système de santé.

+ Impact positif - Impact négatif R Risque O Opportunité ●○○ Court terme ●●○ Moyen terme ●●● Long terme ↑ En amont ◇ Opérations propres ↓ En aval

Patients - suite

Confidentialité et sécurité des données

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Confidentialité	- Potentiel	●○○	◇	Divulgation potentielle de données sensibles relatives à la santé des patients en raison de violations de données ou d'attaques cybernétiques, entraînant de graves conséquences pour les patients si les données tombent entre les mains de
	R	●○○	◇	Risque de violations de données ou d'attaques cybernétiques au niveau d'UCB, entraînant une atteinte à sa réputation, des perturbations opérationnelles et des conséquences juridiques et réglementaires.
	R	●●○	◇	Évolution des nouvelles réglementations relatives aux données, à la confidentialité, au numérique, à l'IA et à la cybersécurité, qui pourraient affecter les activités d'UCB et augmenter les coûts de mise en conformité.

Ventes et marketing responsables

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Accès à des informations de qualité, application de pratiques commerciales responsables	+ Potentiel	●●○	◇ ↓	L'intégration de KPI relatifs à l'impact durable dans les équipes de vente et de marketing à travers les opérations d'UCB peut promouvoir l'alignement sur l'orientation stratégique d'UCB en tant qu'entreprise favorisant l'impact positif.
	R	●○○	◇	Les risques de réputation et les risques financiers (litiges) liés à des pratiques de vente et de marketing contraires à l'éthique.

Engagement des patients

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Liberté d'expression, non-discrimination	+ Réel	●○○	↓	Proposer des solutions répondant aux besoins, aux priorités et aux préférences des patients en « co-créant » avec eux, de la recherche à la mise sur le marché, afin d'améliorer les résultats, l'accès et l'expérience des patients.
	R	●○○	◇	Ne pas impliquer les patients peut entraîner des inadéquations entre les résultats fournis par la solution et les besoins, les priorités et les préférences des patients, ce qui pourrait aboutir à des dommages financiers importants pour UCB.
	O	●●○	↑ ◇ ↓	Intégrer de manière cohérente et systématique les partenariats avec les communautés de patients tout au long de la chaîne de valeur.
Non-discrimination	O	●●○	↑ ◇ ↓	Renforcer de manière régulière et systématique les partenariats avec les communautés de patients, tout au long de la chaîne de valeur, afin de permettre aux patients de prendre des décisions en connaissance de cause et de participer à la création, dans le but commun d'améliorer les résultats.

+ Impact positif | - Impact négatif | R Risque | O Opportunité | ●○○ Court terme | ●●○ Moyen terme | ●●● Long terme | ↑ En amont | ◇ Opérations propres | ↓ En aval

Patients - suite

Innovation scientifique

Politiques S4-1

L'innovation scientifique à UCB est guidée par une série de cadres, d'organes de décision, de comités et de stratégies. Chacune de ces composantes a des objectifs et des champs d'application spécifiques couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur de la R&D, sous la supervision de notre Chief Medical Officer et du Chief Scientific Officer (Comité exécutif), et des organes de gouvernance du portefeuille.

L'innovation scientifique dans notre pipeline est canalisée par des critères de décision clés appliqués à chaque point de décision et à chaque étape de la recherche, tels que l'adéquation stratégique et le potentiel d'innovation, la justification scientifique, le risque et la faisabilité (impliquant une évaluation complète des risques biologiques, techniques et de création de valeur). Un cadre structuré permet d'allouer les ressources de manière ciblée et d'équilibrer notre portefeuille à travers plusieurs dimensions, allant des projets de recherche et de pré-pipeline aux plateformes technologiques, en passant par les étapes de développement avant et après la preuve de concept, les modalités et les populations de patients.

Les organes de décision en matière de R&D assurent un contrôle complet sur l'ensemble de la chaîne de valeur, garantissant une gouvernance axée sur la valeur, cohérente et fondée sur des données probantes. Ces organismes facilitent l'adoption de nouvelles cibles de recherche, guident la sélection des candidats et font progresser les projets vers des médicaments à risque réduit. Ils supervisent également l'examen et approuvent les critères de validation du concept, ce qui permet une transition en douceur du candidat à l'actif. Ce processus de gouvernance structuré permet de gérer les impacts, les risques et les opportunités liés à l'innovation scientifique.

UCB suit une stratégie d'engagement externe qui décrit les approches et les processus pour s'engager avec la communauté scientifique au sens large, y compris les partenariats et les parrainages scientifiques. Cette approche permet un suivi granulaire des partenariats, garantit l'alignement stratégique au niveau du portefeuille et favorise la cohérence, la conformité et la transparence.

L'engagement de notre politique en matière de droits de l'homme sur le droit à la santé et à l'innovation scientifique est étroitement lié à notre ambition de répondre aux besoins médicaux non satisfaits par des solutions différenciées. Nous adoptons une approche centrée sur le patient qui donne la priorité aux droits et aux besoins des personnes atteintes de maladies graves dans notre stratégie d'innovation scientifique. Dans le domaine de la recherche, cela se traduit par notre approche de la pathobiologie humaine, qui vise à comprendre en profondeur les altérations biologiques des maladies humaines en identifiant les mécanismes étiologiques des maladies, en concevant des modèles fonctionnels humains pour tester les hypothèses et en améliorant notre compréhension de l'hétérogénéité des patients.

Actions S4-4

UCB s'engage activement auprès des patients, des professionnels de la santé et des autres parties prenantes afin de comprendre leurs préoccupations et d'intégrer leurs retours d'information dans nos processus d'innovation dès les premières étapes. Notre approche intégrée de la recherche garantit une concentration équilibrée sur la découverte des voies de la maladie, la compréhension des besoins des patients et l'exploitation des technologies de pointe pour développer des traitements innovants.

La dimension « besoins sociétaux » de notre évaluation des besoins médicaux non satisfaits (BMNS), qui identifie l'impact actuel et futur des maladies sur les patients et la société, garantit que nos efforts d'innovation scientifique sont reconnus, car ils répondent à des besoins essentiels et sont alignés sur les priorités en matière de santé et la charge de morbidité. C'est ce qui guide nos efforts pour être non seulement scientifiquement robustes, mais aussi socialement pertinents en contribuant à la réduction de la charge de morbidité mondiale.

Nos partenariats stratégiques complètent, renforcent et maximisent l'impact de nos efforts de R&D sur les patients en favorisant la collaboration et l'innovation. Ils comprennent des collaborations bilatérales en matière de recherche, des bourses de doctorat partagées, des accords de licence d'actifs et des consortiums public-privé. UCB joue un rôle de premier plan dans les partenariats public-privé à plusieurs niveaux : de l'engagement local, comme le pilier thérapie génique de la stratégie S3 de la Région wallonne, jusqu'au leadership européen au sein de la PFAS Innovative Health Initiative. La durabilité environnementale est également intégrée dès le départ dans les ambitions de nos projets de recherche, par le biais d'initiatives visant à minimiser l'utilisation de substances réglementées (telles que la diminution de l'usage de solvants organiques).

En outre, UCB Ventures investit dans des start-up dans le domaine des sciences de la vie et des technologies en leur apportant un financement à long terme dans le but de permettre des innovations révolutionnaires dans des domaines adjacents au champ d'action d'UCB ou au-delà.

Enfin, nous nous engageons très tôt auprès des régulateurs et des décideurs politiques tout au long du processus de développement, par le biais d'interactions directes sur des sujets spécifiques et d'une représentation au sein de consortiums sectoriels, afin de garantir que nos innovations scientifiques répondent à toutes les normes nécessaires et soutiennent la durabilité à long terme.

Accès équitable aux médicaments

Politiques S4-1

Nous nous efforçons de mettre nos médicaments à la disposition du plus grand nombre de patients possible et travaillons en étroite collaboration avec les systèmes de santé locaux, les payeurs et les partenaires pour améliorer l'accès grâce à des approches personnalisées qui reflètent la valeur de nos médicaments, les besoins des personnes vivant avec des maladies graves et les spécificités des systèmes de santé individuels.

À travers notre Health Equity Framework, nous intégrons des stratégies d'accès équitable, de l'innovation à la prise en charge des patients, associée à notre cadre de tarification basé sur la valeur et à l'engagement précoce des payeurs. Il vise à mieux comprendre les obstacles à l'accès équitable des patients aux médicaments dont ils ont besoin et à guider UCB dans l'élaboration d'une approche adéquate pour réaliser nos ambitions en matière d'accès.

Nous concevons et élaborons nos stratégies de prix comme indiqué dans notre politique globale de gouvernance des prix, qui décrit le processus de prise de décision pour la fixation et la révision des prix des produits UCB. Notre cadre de tarification basé sur la valeur est ancré dans la création de valeur pour le patient dans le contexte des systèmes de santé individuels que les patients utilisent pour accéder aux soins. Cette approche structurée combine les informations fournies par les patients sur leur capacité à payer et à accéder aux médicaments (critères d'accessibilité financière, temps d'attente pour le traitement, interactions avec les professionnels de santé) avec des éléments contextuels supplémentaires relatifs à la capacité des systèmes de santé locaux à valoriser l'innovation afin d'analyser la valeur que chaque traitement UCB peut apporter, en mesurant l'amélioration d'indicateurs tels que la qualité de vie des patients et l'efficacité du traitement. Le modèle de tarification qui en résulte tient compte des différences entre les écosystèmes de santé et les besoins des patients, ainsi que des priorités mutuellement définies pour obtenir des résultats en matière de santé. Le Comité exécutif examine régulièrement notre approche en matière de prix, d'accès et de caractère abordables de nos médicaments. Il est important de noter que nos performances en matière d'accès dépendent également des priorités des payeurs, de la durée des négociations et de la valeur perçue de nos solutions.

Patients - suite

UCB s'engage à respecter les codes autoréglementés de l'industrie, y compris le Code de pratique de l'EFPIA sur les relations entre l'industrie pharmaceutique et les associations de patients. Nos approches en matière de tarification et de remboursement respectent également les lois et réglementations locales.

Actions S4-4

Les équipes d'UCB sont responsables de la transformation des informations scientifiques en messages clairs qui expliquent la valeur de nos médicaments. Elles contribuent à accélérer l'accès aux marchés et soutiennent le développement des stratégies de négociation. Une stratégie de tarification est mise en place avant le lancement de tout nouveau médicament, afin de garantir l'alignement sur nos principes fondamentaux : améliorer la santé et la valeur pour les patients, soutenir l'innovation et faire ce qu'il faut pour le bon patient, en tenant compte spécifiquement du produit et des systèmes de soins de santé.

Chez UCB, le respect du droit à la santé signifie que nous mettons nos médicaments à la disposition des personnes dont les besoins ne sont pas satisfaits. Nous avons mis en place un certain nombre de Programmes d'accès précoce pour les médicaments d'UCB et, lorsque cela est possible, mettons en place des programmes d'approvisionnement de patients désignés (NPP), lorsque cela est possible. Les modèles d'activité alternatifs émergents, y compris les modèles d'équité en matière de santé, et les programmes d'aide aux patients aux États-Unis, font partie de nos efforts pour faciliter l'accès à nos médicaments. Pour plus de détails sur la manière dont UCB entend favoriser un système innovant, compétitif et basé sur la valeur aux États-Unis, qui place le patient au centre de ses préoccupations, veuillez consulter notre rapport sur la transparence de l'accès et de la fixation des prix aux États-Unis.

En ce qui concerne notre approche de l'équité en matière de santé, des initiatives clés visant à fournir un accès équitable pour combler le déficit de traitement dans des situations spécifiques sont en cours :

- Nous développons notre modèle d'équité en matière de santé afin d'améliorer le traitement des personnes atteintes d'épilepsie.
- Après l'approbation du *levetiracetam* et son inclusion dans la couverture de l'assurance publique au Rwanda en 2024, la solution orale a été introduite en 2025 afin d'offrir des options de traitement aux patients pédiatriques.
- Nous avons développé une approche globale de l'équité en matière de santé, qui commence dès les premières phases de développement clinique, lorsque nous évaluons le potentiel de chaque candidat à réduire ou, au contraire, à accentuer involontairement les obstacles à l'équité pour les populations mal desservies. Nous intégrons ensuite ces considérations d'équité dans les plans de génération de preuves. Pour notre portefeuille commercial actuel, nous explorons des partenariats d'optimisation des soins aux États-Unis pour les patients atteints d'hidrosadénite suppurée, myasthénie grave, lupus érythémateux systémique et syndrome de Dravet, via des projets pilotes en milieu urbain, ainsi que pour les patients atteints du syndrome de Dravet dans certains pays européens.

Nous avons également mis en place un vaste réseau de distributeurs et de partenaires afin de garantir la présence de nos produits sur les marchés où UCB n'est pas actif, y compris les pays à revenus faibles et moyens.

Sécurité des patients

Politiques S4-1

Notre système de pharmacovigilance mondial nous permet de superviser, évaluer et communiquer aux autorités les informations relatives à la sécurité, et est régulièrement mis à jour conformément à toutes les exigences en matière de pharmacovigilance. L'équipe de pharmacovigilance mondiale (GPV) est chargée de surveiller, de suivre et de contrôler les paramètres afin d'évaluer la conformité avec les procédures opérationnelles standard internes et les réglementations externes, par le biais d'examens, d'audits et d'inspections réguliers. Le système de pharmacovigilance est étayé par d'autres politiques fondamentales de l'organisation destinées à protéger la santé et la sécurité des patients, notamment la Politique en matière de droits de l'homme, dans le cadre de laquelle nous nous engageons à fournir des médicaments conformes aux normes de qualité les plus élevées et à protéger les patients contre les préjudices. Nous respectons le droit à la vie privée des patients, des professionnels de la santé et des autres parties prenantes qui nous confient le soin de gérer et de protéger les données à caractère personnel, et nous exigeons de nos fournisseurs de services qu'ils respectent les mêmes normes élevées en matière de protection de la vie privée. Nous informons les individus de la collecte et du traitement de leurs données personnelles par le biais de notre politique de confidentialité en matière de pharmacovigilance. Nous collectons et traitons les données à caractère personnel uniquement à des fins commerciales spécifiques et légitimes et nous protégeons ces données contre tout accès non autorisé et toute utilisation abusive, comme décrit plus en détail dans la section sur la confidentialité et la sécurité des données.

Actions S4-4

Pour garantir la sécurité des produits UCB et identifier les problèmes de sécurité potentiels, nous recueillons continuellement des informations sur les effets indésirables de nos produits (y compris les réactions inattendues) par le biais d'examens continus du système, d'audits, d'inspections et de contrôles de conformité. UCB facilite également les communications et l'échange d'informations sur la sécurité des patients ou des produits entre les professionnels de la santé, les organismes de réglementation et l'industrie pharmaceutique.

Toutes les mesures liées à la sécurité des patients sont prises en accord avec les autorités réglementaires et approuvées par le Benefit Risk Board (BRB) d'UCB, présidé par notre Chief Medical Officer adjoint et comprenant l'avis des représentants des patients, en cas d'impact significatif sur le risque-bénéfice. Le BRB examine régulièrement tous les produits et les nouvelles données émergentes pour que toutes les modifications potentielles du rapport risque/bénéfice d'un produit soient évaluées et communiquées de manière appropriée aux autorités sanitaires.

Si des inquiétudes sont soulevées quant à la sécurité de l'un de nos médicaments, nous prenons des mesures immédiates conformément aux cadres réglementaires. Les personnes désignées au sein de l'équipe de pharmacovigilance mondiale (GPV) lanceront une évaluation médicale, guidée par la procédure opérationnelle standard (SOP) de la GPV pour les produits autorisés et guidée par les SOP Bénéfices/Risques et Sécurité médicale pour les produits autorisés et en cours d'investigation. En outre, le Conseil mondial de la qualité de la pharmacovigilance supervise les performances du système, les audits, les inspections et donne son avis sur la non-conformité ou le risque de défaillance dans la conduite des activités de pharmacovigilance ou des audits et des inspections. Un rapport mensuel est également communiqué aux équipes de pharmacovigilance et à la direction du GPV afin de fournir une vue d'ensemble actualisée de la conformité et de la performance des processus critiques.

Patients - suite

Qualité des produits

Politiques S4-1

UCB fonctionne selon des politiques clairement définies et des procédures robustes visant à garantir l'excellence de chacun des produits pharmaceutiques que nous fournissons. Au cœur de ce dispositif se trouve la Politique Qualité d'UCB, document de niveau le plus élevé au sein de notre Système de Management de la Qualité. Elle définit les normes appliquées tout au long du cycle de vie des produits et réaffirme notre engagement à fournir des médicaments de qualité exceptionnelle, renforçant la confiance des patients et protégeant la réputation d'UCB.

La sécurité et le bien-être des patients constituent des principes éthiques fondamentaux chez UCB. Notre Politique en matière de droits de l'homme inclut un engagement ferme à respecter le droit à la santé et à fabriquer des médicaments conformément aux normes de qualité les plus strictes. Le Système de gestion de la qualité d'UCB couvre toutes les étapes du cycle de vie des produits et intègre des politiques dédiées et des procédures internes pour la gestion des plaintes relatives à la qualité des produits et des processus de rappel. Celles-ci précisent comment nous identifions, évaluons et traitons les risques ou problèmes de qualité susceptibles d'affecter les utilisateurs finaux. Entièrement alignées sur le Code de Conduite, ces exigences s'appliquent à l'ensemble des fonctions, sites et filiales UCB, garantissant la conformité avec les bonnes pratiques applicables au développement et à la fabrication des médicaments.

Notre politique en matière de plaintes garantit que des mécanismes exhaustifs locaux et mondiaux sont en place pour recevoir et traiter les plaintes relatives à la qualité des produits. Ces mécanismes comprennent notamment :

- UCBCares® pour tous les produits commercialisés ;
- des canaux de signalement locaux spécifiques, selon les exigences des réglementations nationales applicables ; et
- l'équipe clinique d'UCB pour toutes les plaintes relatives à la qualité des produits concernant les médicaments expérimentaux.

Actions S4-4

UCB maintient un programme complet d'audits qualité qui évalue périodiquement l'ensemble des processus, des installations et des partenaires externes afin d'assurer leur conformité aux normes réglementaires et aux exigences de notre Système de gestion de la qualité. Des indicateurs de performance sont suivis en continu pour soutenir la gestion des risques qualité et favoriser l'amélioration continue.

Toute plainte relative à la qualité d'un produit identifiée comme présentant un risque pour la santé publique ou pour les participants à une étude clinique est évaluée dans le cadre du processus d'escalade des incidents qualité. Cette évaluation permet de déterminer les actions nécessaires, pouvant inclure la notification des autorités sanitaires compétentes et le lancement d'un rappel de produit. En outre, chaque employé d'UCB est responsable de la communication rapide et de la remontée, via le processus de remontée des rappels, de toute information susceptible d'entraîner le rappel d'un produit UCB.

Résilience des systèmes de santé

Politiques S4-1

Nous définissons la résilience des systèmes de santé (Health Systems Resilience – HSR) comme un processus visant à soutenir, développer et renforcer des infrastructures et services de santé durables, tout en promouvant des politiques fondées sur des données probantes, afin d'assurer une continuité des soins dans des contextes de santé variés.

Compte tenu du rôle d'UCB dans l'écosystème de la santé, nous reconnaissons que le renforcement des systèmes de santé intervient à différentes étapes de la chaîne de valeur. Si notre travail commence par l'innovation scientifique, nos efforts pour renforcer ces systèmes se concentrent sur des phases ultérieures, notamment en matière d'accès aux soins, de renforcement des capacités et de résilience à long terme.

Les principaux domaines où UCB peut avoir un impact significatif sur la résilience des systèmes de santé incluent :

- programmes d'accès des patients : amélioration de l'accessibilité et des initiatives d'assistance ;
- partenariats public-privé : collaboration avec les gouvernements et les ONG pour renforcer les systèmes de santé ; et
- renforcement des capacités et engagement communautaire : soutien à la formation des professionnels de santé et mise en place de bourses, programmes de recherche et formations.

En travaillant sur ces axes, UCB vise à contribuer de manière significative à la résilience des systèmes de santé.

Programmes d'accès des patients

Si nous estimons qu'une autorisation réglementaire rapide et sécurisée est la voie la plus efficace et durable pour garantir un accès élargi aux patients, nous reconnaissons également que les patients atteints de maladies graves, potentiellement mortelles ou altérant profondément leur qualité de vie, disposent souvent de choix thérapeutiques limités. Dans ces circonstances, les programmes d'Accès précoce d'UCB (Early Access), également appelés Accès étendu (Expanded Access), Usage compassionnel (Compassionate Use) ou Programmes d'accès géré (Managed Access Programs), peuvent offrir une voie d'accès aux traitements en phase expérimentale avant leur commercialisation. La politique d'UCB sur l'Accès précoce aux médicaments, qui encadre ces programmes, est disponible publiquement.

Notre approche repose sur plusieurs considérations essentielles : garantir la continuité d'accès pour les patients après la fin du programme, intégrer ces initiatives aux systèmes de santé existants et assurer la pérennité de l'accès aux traitements pour les patients qui en ont besoin. UCB s'engage à collaborer avec les gouvernements et les systèmes de santé afin de mettre ses traitements innovants à disposition des patients aussi rapidement et en toute sécurité que possible. Par ailleurs, UCB s'efforce d'assurer la continuité du traitement pour les patients ayant participé à ses études cliniques et qui, selon l'avis de leur médecin, continuent d'en bénéficier, via des programmes d'Accès post-essai (Post-Trial Access).

Patients - suite

Partenariats public-privé

Nos efforts dans ce domaine se concentrent sur des initiatives ciblées visant à renforcer les capacités des systèmes de santé à l'échelle mondiale. Bien que nous soyons conscients qu'UCB ne peut, à elle seule, améliorer la résilience des systèmes de santé, nous sommes engagés dans des partenariats stratégiques où notre expertise et nos ressources peuvent être mises à profit et amplifiées.

UCB participe activement aux discussions sur les politiques de santé mondiales et aux affaires publiques afin de soutenir les patients et les systèmes de santé. Grâce à un engagement stratégique à l'échelle mondiale, UCB veille à aligner ses positions et ses actions de plaidoyer pour promouvoir des solutions dans ses principaux domaines thérapeutiques. L'entreprise favorise la collaboration entre experts régionaux en politique de santé et parties prenantes afin de faire progresser les politiques dans ses domaines thérapeutiques et de contribuer à des initiatives plus larges dans le secteur de la santé.

Financements externes et subventions médicales

Dans le cadre de son engagement envers les patients et les soignants, du renforcement des systèmes de santé et de l'amélioration des connaissances scientifiques et médicales, UCB soutient diverses organisations à travers des initiatives de financement telles que des parrainages, des adhésions, des subventions médicales et des dons, regroupés sous l'appellation « financements externes ».

- Les parrainages sont des aides financières accordées à des acteurs du secteur de la santé, tels que des organisations, des établissements ou des associations de patients, afin de soutenir des événements ou des programmes tels que des activités scientifiques, médicales ou liées à la santé, ou d'autres initiatives visant à améliorer l'éducation, à faire progresser les connaissances médicales, à soutenir la recherche ou à servir des objectifs connexes relevant des domaines thérapeutiques d'intérêt d'UCB.
- À travers les adhésions, UCB finance l'adhésion, la participation et l'engagement d'entreprises auprès d'organisations, d'associations et de groupes industriels axés sur les domaines d'intérêt d'UCB.
- Les subventions médicales sont des aides financières accordées par UCB à des projets ou programmes non sollicitées et développées de manière indépendante, fournies à des organismes publics ou à but non lucratif ou à des associations de patients, dans le but d'améliorer les soins de santé, la recherche ou de faire progresser les connaissances médicales ou scientifiques.
- Les dons et contributions philanthropiques sont des aides financières en nature accordées librement par UCB à un organisme public ou à but non lucratif dans le but de servir l'intérêt général, sans attente d'un avantage tangible en retour.

Tous les financements externes sont accordés selon un cadre global strict garantissant l'éthique et la conformité, et sont gérés via le système mondial de financement d'UCB. Chaque demande de financement fait l'objet d'un processus de soumission spécifique, accompagné de justificatifs précis, évaluée des examinateurs dédiés et selon des critères de revue définis.

Chaque demande est évaluée sur la base de critères tels que sa pertinence scientifique et sociétale, les besoins non satisfaits, les domaines d'intérêt de l'entreprise, ainsi que la conformité aux obligations légales, éthiques et professionnelles et aux principes de responsabilité fiscale. En maintenant un cadre structuré, UCB limite les risques, protège sa réputation et renforce la confiance au sein de la communauté de la santé.

Actions S4-4

Pour remédier aux retards de diagnostic des maladies inflammatoires chroniques, UCB soutient des initiatives intégrant des solutions évolutives dans les systèmes de santé. Le programme FASTRAX d'UCB vise à réduire le délai du diagnostic de la spondylarthrite axiale (axSpA) grâce à des collaborations propres à chaque pays en Europe et en Amérique du Nord. Aux États-Unis, FASTRAX comprend un partenariat avec le centre médical universitaire de Cleveland, où une solution numérique intégrée aux dossiers médicaux électroniques facilite l'identification des patients susceptibles d'être atteints d'axSpA non diagnostiquée, ce qui permet d'accélérer l'orientation vers un spécialiste et l'accès aux soins spécialisés.

UCB est un partenaire actif au sein de grands consortiums de recherche publics-privés multipartites qui visent à établir des bases scientifiques communes pour l'innovation future. Dans le cadre du consortium AutoPiX de l'Innovative Health Initiative (IHI), UCB collabore avec des établissements universitaires, des cliniciens, des représentants de patients et des partenaires industriels afin de développer des outils d'imagerie validés cliniquement et basés sur l'IA pour la polyarthrite rhumatoïde, l'arthrite psoriasique et l'axSpA, dans le but de permettre un diagnostic plus précis et des parcours de traitement mieux adaptés.

En rhumatologie, UCB est un partenaire de longue date de la Fondation pour la recherche en rhumatologie (FOREUM), soutenue par l'Alliance européenne des associations de rhumatologie (EULAR), et dédiée à la promotion d'une recherche indépendante et axée sur l'excellence. Cette collaboration comprend les initiatives FOREUM Academy Bootcamp et des appels à projets de recherche axés sur des domaines importants pour UCB.

UCB contribue également à des consortiums internationaux qui font progresser les normes scientifiques et les mesures des résultats dans le domaine des maladies immunitaires complexes. Le projet TRM-SLE (Treatment Response Measure for Systemic Lupus Erythematosus) rassemble des universitaires, des autorités réglementaires, des défenseurs de patients et des représentants de l'industrie afin d'élaborer et de valider une nouvelle mesure des résultats des essais cliniques intégrant les domaines pertinents pour les patients. Parallèlement, UCB participe à l'Accelerating Medicines Partnership® for Autoimmune and Immune-Mediated Diseases (AMP AIM), une initiative multipartite qui génère des ensembles de données de haute qualité afin d'approfondir la compréhension de maladies telles que le lupus érythémateux systémique, la polyarthrite rhumatoïde et le spectre des maladies psoriasiques.

Dans le domaine des maladies rares, UCB collabore avec des initiatives mondiales et régionales afin de renforcer la préparation des systèmes de santé et d'accélérer l'accès à l'innovation. UCB soutient également la mission de l'Alliance Maladies Rares (GARD) visant à améliorer l'accès aux traitements des maladies rares dans les pays à bas et moyens revenus, où les patients peinent souvent à obtenir un diagnostic et un traitement.

Grâce à ces partenariats, UCB soutient les infrastructures scientifiques communes, la génération de données et la validation de nouveaux outils qui profitent à l'ensemble de la communauté médicale. Cet engagement soutenu reflète la volonté d'UCB de privilégier l'innovation centrée sur le patient, une science solide et une collaboration à long terme afin de renforcer les systèmes de santé et d'améliorer les résultats pour les personnes atteintes de maladies chroniques graves et rares dans le monde entier.

Notre engagement en faveur de l'accès équitable aux médicaments est détaillé dans la section « Accès équitable aux médicaments », qui inclut notre Indice de performance de la couverture de l'accès ainsi que les Programmes d'accès géré. Notre engagement avec les organisations de patients est détaillé dans la section « Engagement auprès des patients », incluant les montants des financements alloués à ces groupes.

Patients - suite

Confidentialité et sécurité des données

Politiques S4-1

UCB respecte les lois relatives à la protection de la vie privée et des données personnelles dans toutes les juridictions où nous opérons. Notre programme de protection des données, fondé sur des politiques globales et locales alignées sur notre Politique mondiale de protection des données, garantit des normes cohérentes. Les personnes concernées peuvent contacter UCB directement ou via UCBCares® pour toute demande liée à la confidentialité.

Nous maintenons des protocoles robustes de gestion des incidents afin de traiter rapidement tout incident impliquant des données et de communiquer avec les personnes concernées lorsque cela est nécessaire. À mesure que la réglementation évolue, UCB continue de renforcer son dispositif afin d'assurer une conformité durable et de renforcer la confiance.

Tous les systèmes et applications informatiques doivent se conformer au processus de gouvernance informatique d'UCB qui garantit le respect des politiques et des normes en matière de sécurité, de confidentialité et de sécurité des données, ainsi que des réglementations applicables, comme la directive sur la sécurité des réseaux et des systèmes d'information (NIS2). UCB effectue régulièrement des audits internes et externes pour vérifier la conformité et assurer le niveau approprié de confidentialité et de sécurité des données.

Actions S4-4

Tout au long de l'année, UCB a continué de renforcer son programme de protection des données afin de répondre à l'évolution des besoins de l'entreprise et de s'adapter aux technologies et aux exigences réglementaires en constante mutation. Les principales initiatives ont porté sur l'amélioration de notre cadre de politiques et sur la refonte des processus, avec un accent particulier sur l'optimisation de l'expérience des utilisateurs finaux. En 2025, nous avons entièrement révisé les mentions d'information relatives à la protection des données sur notre site web afin de fournir des informations claires et transparentes sur la manière dont nous collectons, utilisons et protégeons les données personnelles, ainsi que sur les modalités d'exercice des droits des personnes concernées.

La tendance mondiale à l'augmentation des incidents liés à la cybersécurité s'est confirmée dans l'ensemble des secteurs. Chez UCB, nous avons enregistré quelques incidents et violations de données en 2025, dont deux ont nécessité une notification aux autorités de contrôle. Aucun d'eux n'a toutefois entraîné un risque élevé pour les droits et libertés des personnes concernées.

UCB dispose d'une stratégie de cybersécurité et de gestion des données à multiples facettes, ainsi que de programmes de contrôle actifs de prévention, de détection et de réponse, et d'améliorations continues pour protéger les actifs et les systèmes d'information critiques. En outre, UCB a mis en place des processus de gestion des incidents cybernétiques et des crises pour gérer les incidents de sécurité majeurs (par exemple, les violations de données ou les logiciels malveillants). Cela comprend la surveillance et l'analyse en continu, la détection et la réponse aux incidents d'intrusion, les tests de sécurité et la formation et les campagnes de sensibilisation des utilisateurs.

UCB mène régulièrement des exercices d'incidents et de crises afin de tester et d'améliorer notre capacité à répondre à des incidents cybernétiques potentiels. Nous avons opté pour la certification ISO 27001 afin de nous conformer à la directive européenne NIS2 et à ses lois d'application locales, y compris la loi belge NIS2 publiée en 2024. D'autres éléments importants de ce programme de conformité sont la formation à la sensibilisation à la cybersécurité, la planification de la continuité des activités, la gestion des risques liés aux fournisseurs et la notification des incidents majeurs aux autorités compétentes.

Par ailleurs, UCB a maintenu son engagement en faveur d'une culture de sensibilisation à la protection de la vie privée, en veillant à ce que tous les collaborateurs bénéficient d'une formation essentielle en matière de protection des données personnelles. Ces actions reflètent notre approche proactive visant à sécuriser les données personnelles et à renforcer la confiance des patients, des partenaires et des parties prenantes.

Ventes et marketing responsables

Politiques S4-1

Nos stratégies promotionnelles sont fondées sur la vérité et l'exactitude et elles doivent toujours servir une intention claire et légitime, en particulier lorsqu'il s'agit de communiquer des informations médicales et scientifiques complexes. Nous privilégions la transparence dans tous nos efforts de marketing, qu'ils soient destinés aux professionnels de la santé, aux patients, au public, aux agences gouvernementales ou à d'autres parties prenantes. Nous nous engageons à faire une promotion responsable et conforme, et nous n'encourageons l'utilisation de nos produits que sur la base de leurs indications approuvées, étayées par des preuves scientifiques appropriées et les avantages qu'ils offrent aux patients. Nous n'offrons pas de primes pour la prescription ou l'achat de nos médicaments, et nous interdisons strictement toute promotion hors étiquette de nos produits.

Nos principales politiques d'entreprise en matière de vente et de marketing responsables sont les suivantes :

- Politique en matière de médias sociaux d'UCB
- Code de conduite d'UCB.

Pour garantir la conformité avec les lois locales spécifiques, les codes industriels et les réglementations relatives à la vente et au marketing de produits pharmaceutiques, nos filiales nationales élaborent des politiques locales en accord avec le Code de conduite d'UCB. Tous les membres du personnel sont tenus de suivre une formation annuelle sur ces politiques clés afin de renforcer la prise de conscience et le respect des règles. Nous adaptons également nos principes de marketing de manière réfléchie à chaque produit et à chaque population de patients, garantissant des pratiques responsables et le plus grand respect des patients. Cette approche est particulièrement importante dans notre travail sur les traitements des maladies rares et ultra-rares, où la sensibilité et la responsabilité sont primordiales.

Médias sociaux

Nous reconnaissons également les défis uniques posés par les médias sociaux, et nous nous engageons à veiller à ce que tous les membres du personnel d'UCB s'engagent de manière responsable avec le contenu lié à UCB sur toutes les plateformes. Le contenu publié sur les réseaux de médias sociaux d'UCB doit respecter nos normes en matière de communication véridique et non trompeuse. Seules les personnes désignées sont autorisées à publier des messages au nom d'UCB.

La politique d'UCB en matière de médias sociaux permet aux membres du personnel d'interagir avec les contenus sur les réseaux sociaux d'UCB s'ils respectent les principes de la politique, notamment :

- Faire preuve de discernement en tant qu'ambassadeurs d'UCB, en s'engageant respectueusement sur les plateformes de médias sociaux, à la fois pendant et en dehors des heures de travail.
- Révéler clairement leur affiliation à UCB lorsqu'ils s'engagent dans des messages approuvés.
- Protéger la confiance que nous accordent les personnes atteintes de maladies graves. Nous n'offrons pas de conseils médicaux et ne partageons pas d'informations exclusives ou confidentielles.

Patients - suite

Une formation régulière sur la politique des médias sociaux est dispensée, et les employés qui ne respectent pas les politiques d'UCB en matière de médias sociaux font l'objet de mesures disciplinaires. Nous contrôlons tous les actifs des médias sociaux pour nous assurer qu'ils sont conformes aux exigences. Nous prévoyons également une formation pour les personnes qui travaillent ou s'engagent en notre nom (par exemple, les porte-parole et les personnes influentes) afin de nous assurer qu'elles respectent nos politiques. UCB s'adapte aux tendances émergentes et à l'évolution des activités dans ce domaine.

Au-delà des activités promotionnelles standard, UCB maintient des contrôles rigoureux sur les interactions avec les professionnels de la santé afin de s'assurer que les engagements sont menés de manière éthique et en conformité avec les réglementations en vigueur.

Actions S4-4

Tous les membres du personnel suivent une formation et reçoivent des communications régulières pour s'assurer qu'ils comprennent l'interdiction de la promotion hors étiquette, avec une formation supplémentaire sur les pratiques responsables et éthiques pour les personnes impliquées dans les ventes et le marketing. Les membres du personnel sont également tenus de suivre une formation annuelle de remise à niveau sur la politique d'UCB en matière de médias sociaux, qui fournit des directives claires sur les engagements autorisés et interdits.

Afin de garantir l'exactitude, l'objectivité et la transparence, toutes les communications promotionnelles et scientifiques relatives à nos produits sont examinées par des membres qualifiés des équipes Legal, Regulatory Affairs et Medical Affairs. Celles-ci suivent également de près les modifications de la législation et d'autres développements relatifs à l'utilisation du marketing ciblé dans le secteur des soins de santé.

Les interactions avec les professionnels de la santé sont régulièrement évaluées dans le cadre de notre processus d'évaluation des risques en matière d'éthique et de conformité et font l'objet d'un suivi et d'un examen plus approfondi de la part de l'équipe d'audit interne mondial.

Les activités de l'ensemble du personnel d'UCB, y compris les représentants commerciaux, sont régulièrement contrôlées afin de garantir le respect de nos normes. Tout signalement de faute fait l'objet d'une enquête et les actions inappropriées sont traitées par des mesures correctives ou disciplinaires. Les membres du personnel qui enfreignent nos politiques peuvent faire l'objet de mesures disciplinaires pouvant aboutir à un licenciement.

Engagement auprès des patients S4-2

Nous collaborons avec les patients et leurs représentants à tous les stades du cycle de vie de nos solutions, depuis les premières recherches jusqu'aux post-lancements. En intégrant l'engagement des patients de manière consciente, systématique et cohérente dans nos activités principales, nous nous assurons que les besoins des personnes vivant avec des maladies graves sont compris et pris en compte dans nos décisions. UCB développe des solutions personnalisées et fournit des services dédiés qui soutiennent les personnes tout au long de leur parcours de soins.

Le cadre d'engagement des patients d'UCB a été établi par un comité directeur interfonctionnel (composé de cadres supérieurs issus des équipes Patient Evidence, Clinical Operations, Medical Affairs et Therapeutic Areas) et en consultation avec des représentants des patients. Ce cadre est notre guide central pour intégrer les efforts d'engagement tout au long du cycle de vie des médicaments, par l'identification et la compréhension continues des besoins des patients, ainsi que la co-création pour atteindre de meilleurs résultats pour les patients, visant à donner aux patients et à leurs représentants une voix dans l'ensemble des systèmes de santé. Il a été développé afin de concevoir des stratégies d'engagement spécifiques de manière interfonctionnelle, en accord avec les cadres et les outils développés par Patient-Focused Medicines Development (PFMD).

Guidées par des procédures opérationnelles standard (SOP), les activités clés peuvent être combinées de manière personnalisée pour s'adapter aux caractéristiques spécifiques de la population de patients et à l'intention stratégique d'UCB. Les SOP d'UCB sont conçues en conformité avec les recommandations de meilleures pratiques des organismes pharmaceutiques tels que l'EFPIA, PhRMA et IFPMA. Notre approche s'appuie sur des questions de recherche spécifiques afin d'intégrer l'avis des patients dans le processus décisionnel, parallèlement à celui des cliniciens et des autres parties prenantes (par exemple, par l'intermédiaire de conseils de patients et de comités consultatifs, d'entretiens avec les patients, de groupes de discussion et d'autres études de recherche sur l'expérience des patients). Partant des besoins non satisfaits, elle est adaptée à la phase spécifique de développement du médicament, telle que les premières recherches ou le développement clinique, et s'aligne sur les objectifs des communautés de patients.

Dans le cadre de notre approche globale, depuis les premières recherches jusqu'aux post-lancements, nous prenons des mesures pour veiller à ce que les personnes qui utilisent nos médicaments les comprennent parfaitement et les utilisent correctement. Pour les patients qui utilisent nos médicaments, nous disposons d'employés d'UCBCares® dévoués pour répondre aux questions sur nos traitements dans les langues locales, en plus de fournir des conseils sur les services existants et sur ce que nous pouvons offrir.

Les associations de patients, les patients individuels, leurs soignants et autres experts patients disposent de points de contact dédiés chez UCB auxquels tout retour d'information ou toute question concernant l'activité d'engagement peuvent être adressés, ce qui les distingue de la pharmacovigilance.

UCB a mis en place un certain nombre d'actions pour stimuler l'engagement des patients :

- Renforcement des capacités internes en matière d'engagement et de défense des intérêts des patients, en positionnant l'engagement des patients comme un levier clé de la prise de décision stratégique et de la culture organisationnelle. Renforcement, à l'échelle de l'entreprise, de la culture centrée sur le patient et de la sensibilisation grâce au programme de transformation comportementale « Let Us Leap », comprenant des sessions d'engagement auprès de nombreuses équipes.
- Développement d'un cadre unifié de résultats et d'indicateurs clés de performance afin de mesurer la valeur et l'impact de l'engagement des patients chez UCB, offrant à la direction une visibilité claire sur les contributions, les progrès et le retour sur investissement stratégique. Une feuille de route associée à la mesure de l'engagement des patients a été élaborée et sera déployée progressivement à partir de 2026.
- Renforcement du Health Equity R&D Community Leaders Board, avec six solutions à fort impact développées et soumises à une évaluation approfondie par les équipes projets/candidates en vue d'une intégration potentielle.
- Nous continuons d'intégrer les perspectives des patients et des aidants dans les décisions relatives au rapport bénéfice-risque des différents médicaments.

Les activités sont évaluées conformément aux lignes directrices du Patient Focused Medicines Development (PFMD) sur la qualité de l'engagement des patients pour les phases d'engagement précoce, et cette approche sera étendue sur la base du cadre de résultats et de KPI développé. Les parties prenantes internes peuvent accéder au cadre et à d'autres lignes directrices pertinentes, aux SOP et à des ressources supplémentaires par le biais d'un portail dédié.

Patients - suite

Canaux de recours pour les patients S4-3

Nous nous engageons à offrir à tous les détenteurs externes de droits de l'homme, notamment les patients, des canaux clairs et accessibles pour signaler les problèmes, notamment par le biais de la Ligne d'intégrité d'UCB et d'UCBCares®. Les plaintes sont recueillies auprès de différentes sources telles que le marché (patients, professionnels de la santé, grossistes, etc.), les partenaires et les tiers logisticiens ou les parties impliquées dans les études cliniques (par ex. patients, chercheurs, sites cliniques, fournisseurs d'études cliniques).

Les questions spécifiques sur les maladies ou les produits sont traitées par UCBCares®, le centre d'assistance mondial d'UCB qui sert de lien essentiel entre l'entreprise, les prestataires de soins de santé et les patients. Il traite plus de 58 000 demandes par an, offrant une assistance en temps réel et localisée sur les produits d'UCB. Ces demandes portent sur l'approvisionnement, les questions médicales, le service à la clientèle, la sécurité et la qualité des produits. Grâce à UCBCares®, nous aidons les patients et les soignants à améliorer leurs connaissances en matière de santé, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées concernant leur santé et les options de traitement. Chaque demande et chaque réponse sont suivies et contrôlées. Nous travaillons également avec les médecins, en répondant à leurs questions et en les aidant à guider et à responsabiliser leurs patients, le cas échéant. En outre, nous collaborons avec des professionnels de la santé pour fournir des médicaments aux patients en utilisant des informations fondées sur des données, ce qui nous permet de créer des programmes pertinents d'aide aux patients et d'offrir une aide personnalisée sur le stockage et l'administration appropriés des médicaments afin de garantir que les patients utilisent nos traitements correctement.

Les patients peuvent formuler toute plainte relative à la qualité des produits directement via UCBCares®, qui est ensuite examinée par des personnes désignées au sein d'UCB. Cela déclenche alors une enquête complète, guidée par une procédure opérationnelle standard de qualité globale (SOP) couvrant tous les produits fabriqués, fournis ou distribués par UCB à tous les stades. Toutes les actions associées d'UCB sont contrôlées et suivies jusqu'à leur terme. Ce processus est évalué chaque année afin de garantir l'efficacité du programme. Tout rapport fait l'objet d'une évaluation rapide, confidentielle et impartiale. Dans les cas où nous pouvons confirmer qu'UCB a exercé une incidence négative, nous travaillons avec les parties prenantes concernées pour déterminer une solution appropriée.

Les patients peuvent contacter directement UCB pour faire part de leurs préoccupations, y compris pour signaler des événements indésirables, et des informations sur la sécurité sont incluses dans toutes les communications pertinentes destinées aux patients, ainsi que sur le site Internet d'UCB. Tout le personnel d'UCB et les autres personnes concernées sont formés aux exigences en matière de rapports de sécurité et sont tenus d'envoyer immédiatement toute information sur les événements indésirables potentiels pour examen.

En outre, conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGP), nous prévoyons un mécanisme de réclamation pour les détenteurs de droits affectés par nos activités. Plusieurs politiques clés protègent les personnes qui utilisent nos canaux pour faire part de leurs préoccupations ou de leurs besoins, en veillant à ce qu'elles puissent le faire sans crainte de représailles. Il s'agit notamment de la procédure mondiale d'examen et d'enquête sur les incidents, du Code de conduite, de la Politique en matière de droits de l'homme et de la Politique de non-représailles d'UCB.

En ce qui concerne les questions relatives à la sécurité des patients, des entités du Groupe UCB ont été citées comme défenderesses dans divers cas de responsabilité du fait 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 dommages corporels. Pour les cas corroborés, UCB a fourni une compensation. Pour plus d'informations, voir la Note 34 – Provisions.

Objectifs S4-5

Les indices annuels d'UCB en matière de performance de la couverture de l'accès et de délai nécessaire pour obtenir le remboursement suivent notre performance en évaluant dans quelle mesure les médicaments d'UCB disposant d'une autorisation de mise sur le marché ont obtenu un accès au marché permettant leur utilisation par les patients, ainsi que le gain de temps dans l'obtention de décisions nationales positives de remboursement par rapport aux références habituelles du secteur, dans les pays où UCB opère. La méthodologie pour ces deux KPI est expliquée plus en détail dans la section suivante.

Bien que notre objectif soit d'atteindre tous les patients qui ont besoin de nos médicaments, nous reconnaissons que dans la pratique, il existe des cas où toutes les parties aux négociations ne parviennent pas à s'entendre, ce qui limite l'accès équitable. Nous avons donc fixé des objectifs de performance de la couverture de l'accès afin de tenir compte de ces difficultés. Les deux objectifs annuels sont fixés au niveau mondial et répartis par région, médicament et pays. Les objectifs sont définis avec l'aide de diverses parties prenantes sur les marchés et les filiales d'UCB. Certains objectifs sont également partagés et discutés avec notre équipe « Compensation & Benefits » chargée d'intégrer les objectifs d'accès aux médicaments dans le plan de rémunération variable à long terme (LTI) des cadres supérieurs. Une fois fixés, l'objectif annuel et les résultats trimestriels sont communiqués aux dirigeants d'UCB et aux autres parties prenantes concernées, avec des tableaux de bord permettant de visualiser les performances par rapport à l'objectif au niveau géographique et au niveau des produits. Le suivi de ces objectifs est effectué chaque mois et les observations sont abordées avec les parties prenantes concernées des régions et des pays.

	Objectif pour 2025	**Objectif pour 2026**
Indice de performance de la couverture de l'accès	82%	**79%**
Indice du délai nécessaire pour obtenir le remboursement	50%	**38%**

Patients - suite

Mesures MDR-M

Innovation scientifique

	2024	**2025**
Nombre de molécules en développement	9	**8**
Nombre de programmes de développement clinique en cours	9	**12**
Pourcentage du chiffre d'affaires réinvesti dans la R&D	29%	**24%**

Nous réinvestissons systématiquement une part importante de nos revenus dans la recherche et le développement, car nous sommes conscients que favoriser l'innovation scientifique est un investissement à long terme qui nous permet de continuer à fournir des solutions efficaces à nos clients. Les résultats des investissements en R&D d'UCB sont décrits plus en détail dans la section Mise à jour du pipeline clinique.

Politique comptable

- Le nombre de molécules en développement comprend le nombre de molécules UCB en développement clinique qui progressent en phase 2 jusqu'à la soumission, y compris celles développées en partenariat avec d'autres sociétés pharmaceutiques, à la date du rapport.
- Les programmes de développement clinique en cours font référence à tous les programmes cliniques menés avec le même médicament expérimental, y compris les indications supplémentaires pour les molécules sur le marché, à la date du rapport.
- Le pourcentage du chiffre d'affaires réinvesti dans la R&D est calculé en divisant le montant total en euros des dépenses de recherche et de développement pour la période considérée par le montant total en euros du chiffre d'affaires net pour la même période (tous deux figurant dans le compte de résultat consolidé).

Accès équitable aux médicaments

	2024	**2025**
Indice de performance de la couverture de l'accès	82%	**78%**
Indice du délai nécessaire pour obtenir le remboursement	55%	**43%**

La solide performance d'UCB en matière de couverture de l'accès nous permet de rester fidèles à notre aspiration d'atteindre un nombre croissant de patients qui ont besoin de nos médicaments. En 2025, nous avons atteint 78 % (soit presque l'objectif de 82 %) en raison de négociations prolongées qui visaient à préserver la valeur à long terme de nos médicaments tout en garantissant l'accès au plus grand nombre possible de patients. Nous avons obtenu un total de 60 cas d'accès favorables, y compris des remboursements, une couverture au niveau infranational et des programmes d'accès, dont plus de la moitié concernaient BIMZELX®, les indications rhumatologiques arrivant en tête (l'arthrite psoriasique et l'axSpa représentent 36 % du total des cas), tandis que l'accès pour l'indication hidrosadénite suppurée a fortement augmenté cette année, avec une part de 12 % de ces cas positifs.
Concernant notre portefeuille neurologique, FINTEPLA® a été le produit qui a le plus contribué à l'indice de performance de la couverture de l'accès aux soins, avec une part de 24 %, tandis que RYSTIGGO® et ZILBRYSQ® représentent ensemble 20 % des cas favorables.

Au niveau national, les Pays-Bas ont ouvert la voie avec le plus grand nombre de remboursements nationaux au cours de l'année, tandis que les États-Unis ont réussi à obtenir une couverture dans six canaux supplémentaires pour BIMZELX®.

Notre nouveau point de départ pour l'année de référence 2026 concernant l'indice de performance de la couverture de l'accès sera fixé à 68 %, reflétant la perte prochaine de l'exclusivité de BRIVIACT® et l'inclusion de nouveaux produits UCB qui devraient obtenir un accès.

Nous nous engageons à faire progresser nos efforts pour apporter des solutions en temps opportun aux patients, atteignant un indice du délai nécessaire pour obtenir le remboursement de 43 %, bien que cela soit en deçà de notre objectif de 50 % pour 2025. La principale raison de cet écart est la prolongation des négociations, qui visaient à préserver la valeur à long terme de nos actifs tout en garantissant l'accès au plus grand nombre possible de patients. Les résultats de l'année précédente pour cet indice ne constituent pas une base de référence, car nous partons chaque année de zéro. En 2025, 34 décisions nationales de remboursement ont été obtenues avant l'indice de référence du secteur, soit le même nombre qu'en 2024. La majorité (62 %) concerne BIMZELX®.
Concernant le portefeuille combiné de neurologie et de maladies rares, nous avons atteint les délais d'accès prévus pour FINTEPLA® et ZILBRYSQ®, tandis que RYSTIGGO® n'a pas respecté le calendrier prévu. Ce portefeuille a représenté une part plus importante de l'ensemble des produits dans le mix produit Time to Access (Délai nécessaire pour obtenir le remboursement), passant de 39 % en 2024 à 47 %. Cette part plus importante des produits destinés au traitement des maladies rares, combinée aux pressions exercées sur la rentabilité dans les écosystèmes de santé, a nécessité des efforts supplémentaires pour continuer à garantir un accès rapide.

Patients - suite

Politique comptable

Nous définissons la couverture « Accès » comme un accès remboursé au médicament, indépendamment des restrictions appliquées ou de l'existence d'un programme d'accès, tandis que « Pas d'accès » est défini comme l'absence d'accès remboursé au médicament.

Les indicateurs couvrent 35 pays évalués, ainsi que tous les produits ayant reçu une autorisation réglementaire dans ces régions et dont le brevet n'a pas expiré, et toutes les indications pour lesquelles une autorisation réglementaire a été délivrée pour ces produits. La portée des KPI d'accès comprend tous les médicaments et combinaisons d'indications d'UCB. Ceci est déterminé par les critères d'inclusion suivants : i) autorisation de mise sur le marché du produit par les autorités régionales ou nationales (telles que l'EMA pour l'Europe, la FDA pour les États-Unis ou la PMDA pour le Japon) ; ii) UCB est titulaire de l'autorisation de mise sur le marché pour ce pays spécifique.

Nous ne suivons pas les données pour KEPPRA® et NEUPRO®, car ceux-ci sont considérés comme des actifs historiques qui, dans la plupart des pays, ne sont plus protégés par un brevet. Nous estimons que ces produits sont aujourd'hui largement accessibles et répondent aux besoins des patients grâce aux solutions disponibles sur le marché. Par conséquent, ils ne sont pas mesurés spécifiquement dans le cadre de l'indicateur de performance qui suit les performances d'accès pour les nouveaux lancements sur le marché depuis 2021.

Notre année de référence pour la période couverte par le rapport était du 1er octobre 2024 au 30 septembre 2025.

Indice de performance de la couverture de l'accès

- L'indice est basé sur le nombre total d'inscriptions au remboursement obtenues et de programmes d'accès pour tout produit/indication dans tout pays au cours de l'année de reporting, divisé par le nombre total de produits/indications dans tout pays qui ont obtenu ou obtiendront une autorisation de mise sur le marché et qui devraient être remboursés conformément à l'indice de référence de l'industrie (fournie par la société IQVIA Ltd.) au cours de cette année.
- Formule utilisée : le nombre total d'inscriptions au remboursement et de programmes d'accès obtenus pour tout produit/indication dans tout pays, divisé par le nombre total de produits/indications dans tout pays qui ont obtenu ou obtiendront une autorisation de mise sur le marché et qui devraient être remboursés conformément à la référence de l'industrie au cours de cette année.
- L'accès infranational est défini au niveau de l'unité de décision (DMU) de ces pays pour chaque produit et chaque indication. Le type de DMU (par ex. régions, hôpitaux, caisses de maladie) peut varier d'un pays à l'autre et d'un produit à l'autre en fonction du système de santé local d'un pays. Les DMU sont pondérées par les données relatives à la population ou aux patients, correspondant à la DMU. Les données utilisées pour la pondération proviennent de statistiques officielles du gouvernement ou de la santé. Nous évaluons si chaque DMU a un accès ou pas d'accès. Si la somme des pondérations des DMU ayant un accès est ≥ 66 %, nous considérons que notre produit est accessible dans ce pays. Nous considérons comme une preuve l'inclusion d'un produit dans le formulaire de l'hôpital ou l'existence d'un contrat. Il peut arriver que les données infranationales ne soient pas immédiatement disponibles dans les mois qui suivent l'obtention d'une inscription de prix ou de remboursement nationale. Dans ce cas, nous supposons une période de six mois pendant laquelle nous considérons un « accès conditionnel » jusqu'à ce que les données infranationales soient disponibles. Si, au cours de cette période, des données sont disponibles, nous passons à la mesure de l'accès infranational. Après six mois, si aucune donnée n'est disponible, nous considérons que l'accès n'est pas atteint.
- Au total, 49 zones géographiques et canaux sont inclus (les États-Unis sont divisés en 10 canaux ; le Brésil, le Canada et le Mexique sont divisés en canaux publics et privés ; le Royaume-Uni est considéré en tant qu'Angleterre, Pays de Galles et Écosse), au sein de trois grandes régions (UE, Intercontinental et États-Unis) dans lesquelles nous opérons.

Programme d'accès géré

- Un « programme d'accès » désigne tous les mécanismes dans lesquels un produit peut être utilisé avant l'autorisation de mise sur le marché et le remboursement.
- Dans le cadre des programmes d'accès, l'accès à un produit dans un pays donné est envisagé s'il répond à trois critères spécifiques : i) le programme doit être actif et ne sera pris en compte qu'après l'autorisation de mise sur le marché ; ii) un tiers (p. ex., un hôpital) doit prendre en charge financièrement le traitement du patient (ni le patient ni UCB ne le prennent en charge) ; et iii) le nombre de patients pouvant s'inscrire au programme ne doit pas être limité.

Indice du délai nécessaire pour obtenir le remboursement (Time to Access, TTA)

- Mesure le temps écoulé entre l'autorisation de mise sur le marché et la décision des payeurs d'assurer le remboursement des nouveaux médicaments d'UCB ou la mise en place d'un Programme d'accès - mesuré par rapport au délai médian de remboursement de l'industrie sur les marchés individuels où opère UCB.
- Un ensemble d'indices de référence sectoriels indépendants sur le TTA a été utilisé comme référence externe pour l'évaluation. Ces indices de référence sectoriels indépendants sur le TTA, préparés par IQVIA à la demande et selon les instructions d'UCB, représentent une mesure du nombre médian de jours entre l'autorisation de mise sur le marché et le remboursement public, et sont déterminés séparément pour chaque pays où UCB opère. IQVIA recueille et évalue ces « indices de référence TTA » du secteur pour UCB et les met à jour chaque année.
- Exprimé en pourcentage des inscriptions de prix et de remboursement (selon les définitions utilisées par IQVIA pour évaluer le temps médian de remboursement) pour les produits UCB attendus au cours de l'année concernée (tels qu'identifiés à l'aide des délais d'accès de référence (TTA benchmarks) de l'industrie) qui n'ont pas dépassé le temps médian de remboursement concerné.
- Formule utilisée : nombre de pays ayant obtenu l'approbation de tarification et de remboursement ou un programme d'accès dans l'année (par rapport aux « indices de référence TTA » du secteur) / nombre de pays qui étaient supposés obtenir l'inscription de tarification et de remboursement dans l'année (comme identifié à l'aide des « indices de référence TTA » du secteur) * 100.
- Le délai nécessaire pour obtenir le remboursement est mesuré pour les pays où UCB opère, ce qui signifie qu'elle dispose d'une équipe locale de Pricing & Access chargée de négocier le remboursement et le prix.
- Dans le cas d'un programme d'accès, la date d'accès est considérée comme la date du premier patient inscrit au programme.
- L'accord de transfert de technologie ne s'applique qu'au niveau national (même s'il existe un niveau infranational) et à la chaîne publique (lorsqu'il existe des chaînes publiques et privées). Pour les États-Unis, nous ne prenons en compte que la première indication de la marque.

Patients - suite

Nombre de pays et de pays à bas et moyens revenus (PBMR) où les solutions d'UCB sont présentes, par solution

	2024		2025	
	Nombre de pays	Nombre de PBMR	**Nombre de pays**	**Nombre de PBMR**
BIMZELX®	35	3	**42**	**4**
BRIVIACT®	42	4	**44**	**3**
CIMZIA®	56	13	**55**	**11**
EVENITY®	28	2	**27**	**2**
FINTEPLA®	35	2	**40**	**4**
KEPPRA®	48	12	**48**	**12**
RYSTIGGO®	6	0	**17**	**1**
VIMPAT®	53	11	**52**	**11**
ZILBRYSQ®	9	0	**15**	**0**

En 2025, nous avons réussi à maintenir la portée de nos produits traditionnels (KEPPRA®, VIMPAT®, BRIVIACT®, et CIMZIA®) au-delà de nos pays affiliés et dans divers pays à bas et moyens revenus (PBMR). Cette année, nous avons élargi la présence de FINTEPLA® de 35 à 40 pays, dont deux nouveaux PBMR, et celle de BIMZELX® de 35 à 42 pays, dont un nouveau PBMR. Notre portefeuille de maladies rares a également connu une croissance substantielle : ZILBRYSQ® a étendu sa présence de 9 à 15 pays (soit une augmentation de 67 %), tandis que RYSTIGGO® est passé de 6 à 17 pays, dont un PBMR.

Politique comptable

- La présence au niveau national est considérée lorsque les critères suivants s'appliquent : i) UCB réalise des ventes du produit, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un partenaire, dans le pays (enregistrées dans nos systèmes ou dans les rapports d'IQVIA) ; ii) en l'absence de ventes enregistrées, il existe des preuves publiées du remboursement du produit (par exemple, l'inclusion dans la liste positive du pays).
- Cela comprend les pays où des filiales d'UCB existent et les pays où UCB opère par l'intermédiaire de partenaires.
- Nos définitions des pays à bas et moyens revenus correspondent à celles de la Banque mondiale.

Variation des prix nets aux États-Unis

En 2025, la variation de nos prix nets aux États-Unis (après remises et rabais) a été de -1,7 % en moyenne pour l'ensemble du portefeuille de produits aux États-Unis (la variation de prix catalogue a été de 4,9 % en moyenne). Ce chiffre reflète les rabais et remises importants que nous accordons sur le marché pour que les patients puissent avoir accès aux médicaments d'UCB.

Politique comptable

La variation des prix nets représente la variation annuelle du prix net moyen. Celui-ci correspond au prix public (Wholesale Acquisition Cost – WAC), déduction faite des remises, rabais et retours, calculé au niveau de chaque produit et pondéré sur l'ensemble du portefeuille de produits d'UCB aux États-Unis. La méthodologie utilisée peut différer de celle d'autres entreprises.

Autres mesures d'accès équitable aux médicaments

	2024	2025
Nombre de personnes ayant eu accès aux solutions d'UCB	>3.1 millions	**>3.1 millions**
Nombre de personnes soutenues par les programmes d'aide aux patients aux États-Unis	188 246	**201 144**

Politique comptable

Le nombre total de patients est calculé en utilisant le total annuel mobile (MAT) des patients (Estimated Actual Treated) à la fin du T3 2025, tel que fourni avec les données d'entrée d'une source externe. Le nombre total de patients regroupe les personnes ayant eu accès aux solutions suivantes : BIMZELX®, BRIVIACT®, CIMZIA®, EVENITY®, FINTEPLA®, KEPPRA®, NAYZILAM®, RYSTIGGO®, VIMPAT® et ZILBRYSQ®.

Sécurité des patients

Inspections de pharmacovigilance	2024	2025
Conclusions critiques d'inspection :	0	**0**
Déclaration rapide des effets indésirables	98%	**98%**

En 2025, aucune conclusion critique n'a été signalée par les autorités compétentes lors des inspections. 98 % des rapports de sécurité des cas individuels ont été soumis dans les délais par UCB aux autorités compétentes.

Politique comptable

- Conclusions critiques d'inspection : Identifiées par les inspecteurs de pharmacovigilance des autorités réglementaires, puis présentées sous la forme suivante : le nombre de conclusions critiques individuelles au cours de la période de reporting comme numérateur et le nombre d'inspections de pharmacovigilance au cours de la période de reporting comme dénominateur.
- Taux de conformité des rapports : Le pourcentage de rapports de sécurité sur des cas individuels soumis à temps par UCB (ou en son nom) aux autorités réglementaires de l'Union européenne, conformément aux exigences réglementaires, par rapport au nombre total de rapports de sécurité sur des cas individuels soumis.

Patients - suite

Qualité des produits

Rappels	2024	**2025**
Classe I	0	**0**
Classe II	1	**1**
Classe III	0	**0**

En 2025, UCB a déclaré 55 inspections des bonnes pratiques dans notre réseau interne et externe (GxP). Celles-ci comprennent 33 inspections menées par diverses autorités sanitaires et organismes de réglementation dans notre réseau interne d'entités UCB sur nos marchés d'exploitation. De même, les partenaires et fournisseurs d'UCB ont subi un total de 22 inspections menées par les autorités sanitaires et les organismes de réglementation.

En 2025, UCB a volontairement rappelé 23 lots de comprimés E Keppra® du marché japonais après avoir détecté des fissures dans la feuille d'emballage blister lors des opérations de conditionnement. Bien qu'aucune plainte ni aucun événement indésirable lié à ce défaut n'ait été signalé et que les données de stabilité confirment un profil robuste même dans des conditions d'utilisation ouvertes, le rappel a été initié à titre de précaution, tout en maintenant la continuité de l'approvisionnement.

Politique comptable

Les rappels de produits correspondent au nombre de rappels de produits initiés par UCB au cours d'une période donnée. Il est calculé sur la base d'une collecte et d'un suivi mensuels de données internes, avec des registres internes conservés et classés par produit. Le processus de rappel d'UCB est périodiquement évalué par les organismes de réglementation et les auditeurs internes.

Le nombre d'inspections dans le réseau interne d'UCB tout au long du cycle de vie du produit et par rapport aux diverses réglementations de « bonnes pratiques » suit le nombre d'inspections menées par les autorités sanitaires, les organismes de réglementation ou les organismes notifiés (pour les dispositifs) chez les entités d'UCB pendant une période donnée.

Le nombre d'inspections dans le réseau externe tout au long du cycle de vie du produit et par rapport aux diverses réglementations de « bonnes pratiques » suit le nombre d'inspections menées par les autorités sanitaires, les organismes de réglementation ou les organismes notifiés (pour les dispositifs) chez les fournisseurs et les partenaires d'UCB pendant une période donnée. Nous attendons des fournisseurs et partenaires externes qu'ils informent UCB des inspections pertinentes, comme convenu dans les contrats.

Engagement des patients

Interaction avec les associations de patients	2024	**2025**
Financement accordé aux associations de patients (en millions d'euros)	11,4	**8,5**
Activités d'engagement des patients	190	**143**
engagées	383	**394**

En 2025, UCB a collaboré avec 394 associations de patients. Ces collaborations comprennent plus de 8,5 millions d'euros de financement accordé aux associations de patients. 143 activités d'engagement des patients ont été suivies par le biais du système de formulaire de notification d'activité en 2025.

Nous déployons actuellement une feuille de route détaillée en matière d'évaluations, afin de garantir que les décisions clés sont prises en fonction des patients, et nous y avons ajouté de nouveaux KPI.

Politique comptable

- Le nombre d'associations de patients impliquées est la somme de tous les groupes et associations de patients impliqués dans une activité suivie par le biais du système de formulaire de notification d'activité, de subventions, de dons ou de parrainages avec un transfert de valeur. L'activité doit avoir eu lieu (une activité peut être créée, soumise ou approuvée, mais annulée avant d'avoir eu lieu) ou le paiement doit avoir été effectué.
- Les activités d'engagement des patients sont définies comme le nombre d'événements terminés, auxquels ont participé des associations de patients et qui ont eu lieu en 2025, tel que suivi par notre système de formulaire de notification d'activité. Plusieurs associations de patients peuvent participer à chaque événement. Les activités en cours qui ont commencé en 2025, mais n'ont pas encore été finalisées ne sont pas reprises dans ce chiffre.
- Le financement fourni aux associations de patients est la somme du montant en euros de tous les transferts de valeur aux associations de patients lors d'activités tarifées (formulaire de notification d'activité), de subventions, de dons ou de parrainages (sur la base des paiements effectués et renseignés dans les systèmes sources) dans les principaux marchés d'UCB.
- Les politiques d'UCB exigent qu'un formulaire de notification d'activité soit examiné et approuvé avant tout engagement avec une partie prenante du secteur de la santé. Le formulaire de notification d'activité doit présenter clairement toutes les informations relatives à l'activité d'engagement afin de permettre un examen et une évaluation formels de l'évaluation de bonne foi et une analyse de la juste valeur marchande.





Informations sur la gouvernance

Informations sur la gouvernance - suite

Présentation de la politique relative au code de conduite

Description du contenu clé

Le Code de conduite d'UCB renforce nos principes éthiques et définit la responsabilité et les attentes, ainsi que les principes de prise de décision éthique, de prise de parole et de non-représailles. En 2025, le Code a été révisé afin de mettre davantage l'accent sur cette dimension, tout en veillant à ce que notre engagement de longue date en faveur de l'équité, du respect et de l'égalité des chances reste clair, durable et conforme aux attentes mondiales en constante évolution. Le niveau d'excellence attendu des normes relatives à l'approvisionnement a également été renforcé.

Champ d'application de la politique

Cette politique s'applique à tous les employés, agents et consultants représentant UCB.

Responsable de la mise en œuvre

La mise en œuvre de cette politique est supervisée par le Chief Ethics and Compliance Officer, qui rend compte au directeur juridique et a un accès direct à la haute direction, y compris au Comité exécutif, au CEO et au Conseil d'administration.

Instruments reconnus à l'échelle internationale

Conforme et mentionne explicitement la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies et la Déclaration d'Helsinki.

Disponibilité

Le code est disponible en 24 langues sur le site web et l'intranet d'UCB. Il a été élaboré avec la participation d'un large éventail de collaborateurs par l'intermédiaire des groupes de ressources pour les employés (ERG) afin de garantir la prise en compte d'un groupe diversifié de voix. Les employés sont informés de cette politique dans le cadre d'une formation annuelle obligatoire.

Conduite des affaires G1

Impacts, risques et opportunités

Pratiques commerciales éthiques

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Conduite des affaires	R	●○○	◇	Les droits de douane et la mise en œuvre non harmonisée de l'impôt minimum mondial pourraient entraîner une baisse de l'EBITDA ajusté (liée aux tarifs) et une double imposition potentielle (affectant la rentabilité nette), réduisant ainsi les flux de trésorerie d'UCB et limitant les ressources disponibles pour investir dans l'innovation.

Influence politique et défense des intérêts

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Influence politique et défense des intérêts	+ Potentiel	●●○	◇	Une collaboration plus étroite avec des tiers, tels que les organismes gouvernementaux locaux, les payeurs et les pairs, pour renforcer les systèmes de santé.

Utilisation éthique de la technologie

Sous-thème	Type d'IRO	Délai	Chaîne de valeur	Description
Données et technologie	O	●○○	◇	L'utilisation éthique des technologies et de l'IA chez UCB peut conduire à une efficacité accrue et à la création de valeur (par exemple, en réduisant le nombre de patients nécessaires aux essais cliniques, en diminuant les ressources requises pour la production, en accélérant la prédiction des résultats des expériences et en limitant le recours aux animaux dans le développement préclinique des essais).

+ Impact positif - Impact négatif R Risque O Opportunité ●○○ Court terme ●●○ Moyen terme ●●● Long terme ↑ En amont ◇ Opérations propres ↓ En aval

Culture d'entreprise G1-1

Chez UCB, la culture est un moteur essentiel de la création de valeur. Elle façonne notre manière de collaborer, de prendre des décisions et de produire des résultats significatifs pour les patients, les collaborateurs, les actionnaires et la société.

Notre référentiel culturel est plus que jamais ancré dans les quatre principes de la Patient Value Strategy (PVS) d'UCB : du bruit au signal, de la tâche à la valeur, l'autonomie avec cohérence, et l'entraide et la générosité. Ces quatre principes définissent notre manière d'agir et de travailler ensemble, en reliant notre raison d'être à notre modèle opérationnel et à nos ambitions de long terme. Le principal dirigeant responsable de la définition et de l'évolution de la culture d'UCB est le Chief Human Resources Officer (CHRO), membre du Comité exécutif. Le CHRO veille à l'intégration des principes culturels dans les processus stratégiques de gestion des talents, notamment les attributs de leadership, le développement organisationnel, le recrutement et la gestion de la performance et du développement, afin de garantir une cohérence à l'échelle mondiale.

En 2025, UCB a poursuivi l'évolution de sa culture afin de renforcer la cohérence des pratiques entre équipes et zones géographiques. Plutôt que d'introduire un nouveau modèle, le cadre PVS a été repensé pour refléter les nouveaux besoins organisationnels, notamment des approches axées sur les résultats, des responsabilités plus claires, une prise de décision fondée sur le consentement, une orientation externe renforcée et un apprentissage continu.

Afin d'apporter davantage de clarté et de compréhension partagée, UCB a introduit 12 « notions » comportementales rattachées aux quatre principes PVS. Celles-ci traduisent les principes en comportements concrets et observables, guidant la manière dont les collaborateurs écoutent, priorisent, collaborent, gèrent l'incertitude et équilibrent la création de valeur à court et long terme. La formalisation de ces attentes réduit les écarts d'interprétation et fournit une base commune pour le leadership, le développement et les échanges sur la performance.

Tout au long de l'année 2025, le cadre PVS révisé et ses 12 notions ont été progressivement intégrés dans les principaux processus RH, renforçant le lien entre culture, efficacité organisationnelle et performance durable. Le cadre de performance et de développement d'UCB a été consolidé par l'intégration des principes PVS évolués dans la dimension comportementale de l'évaluation et de la fixation des objectifs. Cette clarification favorise des échanges plus cohérents et plus constructifs entre managers et collaborateurs, et renforce l'alignement entre comportements attendus et résultats recherchés.

Conduite des affaires - suite

Par ailleurs, notre culture est également soutenue par plusieurs processus clés du cycle de vie des talents :

- les évaluations annuelles de performance et de potentiel ;
- les programmes de développement du leadership avec retours structurés liés aux principes PVS ;
- les systèmes de rémunération et de reconnaissance alignés sur les attentes culturelles ;
- les lignes directrices de recrutement reflétant nos valeurs ;
- des formations culturelles et des parcours d'intégration adaptés.

Culture d'entreprise

	2024	2025
Score d'engagement des travailleurs d'UCB	76%	**78%**
Référence de haute performance correspondant aux 10 % des meilleures entreprises mondiales	82%	**82%**

L'écoute des collaborateurs a également fortement évolué en 2025 grâce à une stratégie plus intentionnelle et intégrée. L'enquête mondiale auprès des employés a atteint un taux de participation de 62 % et a généré plus de 13 000 commentaires. Notre score d'engagement est passé à 78 % (+2 points), avec des résultats élevés en matière de fierté (83 %) et de sens/raison d'être (81 %). Ces enseignements permettent de suivre l'évolution de la culture, d'orienter les actions prioritaires et de renforcer notre compréhension de la manière dont les collaborateurs vivent la culture d'UCB au quotidien.

Politique comptable

Le score d'engagement des travailleurs est issu de l'enquête annuelle anonyme menée auprès des employés et repose sur des facteurs clés ainsi que sur des données de référence fournies par un prestataire tiers, Glint. L'indice d'engagement mesure le sentiment d'utilité, la rétention, la fierté de travailler chez UCB et la probabilité de recommander UCB comme un employeur de choix.

Pratiques commerciales éthiques G1-1

Politiques

Les principales politiques de conduite des affaires comprennent notre Code de conduite et notre Politique de lutte contre la corruption et les pots-de-vin (ABAC), sous la supervision du programme Éthique et intégrité des affaires (E&BI) d'UCB.

Ces politiques s'appliquent et sont mises à la disposition de l'ensemble du personnel et des sous-traitants dès leur intégration dans l'entreprise et lors des formations annuelles requises, et sont référencées dans les contrats d'UCB avec des tiers, le cas échéant. Lors de l'intégration d'un nouveau membre du personnel, UCB organise une formation sur la conformité adaptée au rôle de l'individu, y compris la conduite professionnelle attendue dans le cadre de son rôle et de ses responsabilités.

Les activités d'éthique et de conformité, y compris la mise en œuvre de ces deux politiques, sont supervisées par le Chief Ethics and Compliance Officer, qui rend compte au directeur juridique et a un accès direct à la haute direction, y compris au Comité exécutif, au CEO et au Conseil d'administration. Le Chief Ethics & Compliance Officer fait également des présentations annuelles au Comité exécutif, au Conseil d'administration et au Comité d'audit du Conseil d'administration.

Prise de parole et absence de représailles

Si un employé d'UCB voit quelque chose qu'il considère comme illégal ou contraire à l'éthique, ou un comportement qui contredit les principes éthiques énoncés dans le Code de conduite, il est tenu de le signaler à un superviseur ou manager. Les membres du personnel peuvent également contacter les départements E&BI, Talent (RH) ou Legal, ou la Ligne d'intégrité d'UCB 24/7.

UCB applique une politique stricte d'absence de représailles. Les membres du personnel sont encouragés à signaler des situations sans crainte de représailles, et ne sont pas pénalisés s'ils le font de bonne foi, même s'il s'avère qu'il n'y a pas eu d'infraction. Aucune forme de représailles n'est tolérée et toute personne impliquée dans des représailles s'expose à des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement. Le Chief Ethics and Compliance Officer assure également un suivi auprès des personnes qui signalent des problèmes pour s'assurer qu'elles ne subissent pas de représailles après leur signalement et surveille toute mesure négative concernant leur emploi qui pourrait être due au signalement d'une faute.

Gestion des plaintes reçues

Une procédure établie et impartiale est utilisée pour évaluer et examiner tous les rapports de plaintes reçues dans les délais impartis, et des mises à jour régulières sont fournies à l'auteur du rapport, s'il est connu. Cette procédure est gérée par un responsable mondial des enquêtes membre de l'équipe E&BI et qui travaille sous la direction du Chief Ethics & Compliance Officer, avec la participation des Legal et Talent Leaders. Les résultats de l'enquête sont utilisés pour étayer l'analyse des causes profondes, et déterminer les actions correctives et les éventuelles mesures disciplinaires. Des mises à jour régulières du processus sont fournies au Conseil d'administration, au Comité exécutif et au Comité d'audit du Conseil d'administration.

Actions

Le programme Éthique et intégrité des affaires (E&BI) d'UCB vise à mettre en place des stratégies qui améliorent les performances financières, sociales et environnementales par le biais de pratiques et d'un leadership éthiques. Le programme s'appuie sur les éléments établis des programmes de conformité définis par le U.S. Office of Inspector General et adaptés aux exigences des pays locaux.

Les éléments comprennent le leadership et la gouvernance ; l'évaluation des risques et la diligence raisonnable, les normes, politiques et procédures ; la formation et les communications ; les systèmes de signalement pour le personnel ; la gestion des cas et les enquêtes ; les tests et la surveillance ; la conformité des tiers et l'amélioration continue. Lors des évaluations annuelles des travailleurs, les considérations éthiques professionnelles sont incluses aux indicateurs de performance qui informent la définition des objectifs individuels. Les membres du personnel impliqués dans des violations de la conformité sont soumis à des mesures disciplinaires conformes aux normes disciplinaires d'UCB. En outre, les tiers sont contrôlés afin d'évaluer les risques liés à l'éthique et à l'intégrité des affaires et, si des risques ont été détectés ou jugés probables, ils peuvent faire l'objet d'un audit et d'une surveillance de la part de la part du département Éthique et intégrité des affaires ou Audit interne.

Conduite des affaires - suite



Le programme E&BI collabore avec la direction de l'entreprise pour intégrer les principes éthiques d'UCB dans les activités et les décisions quotidiennes, en soulignant son importance par rapport à nos activités commerciales par le biais d'une communication régulière, de lignes directrices et d'événements phares. En 2025, cela a consisté à :

- Une stratégie continue « Leading Through Ethics » (diriger par l'éthique) pour promouvoir le leadership et la culture éthiques, y compris une formation au leadership axée sur la prise de décision éthique, une stratégie de communication qui met l'accent sur l'éthique et l'inclusion de mesures liées à l'éthique dans la gestion des performances.
- La Journée mondiale annuelle de l'éthique, sur le thème « Empowered by Integrity : Doing the Right Thing Together », a inclus des activités sur l'ensemble des sites UCB ainsi que des messages des dirigeants réaffirmant leur engagement envers l'éthique dans leurs activités professionnelles.
- UCB élabore des mesures de performance claires dans toute l'organisation qui incluront des éléments d'éthique, de conformité et d'intégrité des affaires, en liant la conformité et le comportement éthique aux performances et à la rémunération des membres du personnel.
- L'outil de prise de décision éthique d'UCB est continuellement amélioré pour intégrer des orientations thématiques supplémentaires, des études de cas et des questions stratégiques dans des domaines pertinents, permettant aux collaborateurs de s'exercer et d'appliquer leurs compétences en matière de prise de décision éthique face aux dilemmes rencontrés dans leur travail.

Culture éthique et conformité

Réalisée en interne et comparée aux données sectorielles fournies par un tiers, notre enquête anonyme annuelle sur la perception de l'éthique et de l'intégrité des affaires fournit à UCB des données sur la manière dont les collègues voient, comprennent, vivent et appliquent les principes et les comportements éthiques, ainsi qu'une comparaison avec un groupe de référence de pairs. À l'aide de tableaux de bord et de métriques, les dirigeants peuvent fournir un accompagnement continu à leurs équipes et démontrer l'engagement de la direction à l'égard de l'importance de l'éthique et de la conformité.

Les résultats de notre enquête 2025 ont révélé un score global similaire à celui obtenu en 2024, reflétant une amélioration dans plusieurs domaines clés au cours de l'année précédente, avec un taux de réponse des employés identique à celui de l'année précédente (54 % en 2024 et 2025). La perception de l'éthique des cadres dirigeants s'est nettement améliorée depuis 2024, atteignant 95 % de l'indice de référence (contre 91 % en 2024). Les résultats ont montré une légère baisse de la perception qu'ont les employés de leurs supérieurs hiérarchiques directs en tant que leaders éthiques, passant de 100 % de l'indice de référence en 2024 à 95 % en 2025. La perception de la justice organisationnelle a également augmenté, passant de 88 % du niveau de référence l'année précédente à 90 % en 2025. Les résultats en matière de justice organisationnelle ont montré une augmentation de la confiance des employés dans l'application par UCB de sa politique d'absence de représailles. Les données de l'enquête ont également montré une réduction continue de la perception de la pression en milieu de travail. Ces résultats seront utilisés pour déterminer les domaines prioritaires pour 2026.

Politique comptable

L'enquête annuelle anonyme sur la perception de l'éthique et de l'intégrité des affaires (Ethics and Business Integrity Perception Survey), menée en interne pour la première fois en 2025, sert de base au calcul des scores relatifs à la perception du leadership, de la pression et de la justice organisationnelle. Les pourcentages fournis indiquent la proportion de répondants approuvant des affirmations liées à la conduite éthique des affaires chez UCB, telles que : « Je pense que des sanctions disciplinaires sont appliquées lorsque des comportements contraires à l'éthique ou des manquements aux règles de conduite sont constatés chez UCB. » Les résultats sont comparés aux données de référence fournies par une société externe, Ethisphere, sur la base des données provenant d'entreprises qui mènent leurs enquêtes avec Ethisphere.

Conduite des affaires - suite

Indicateurs de plaintes

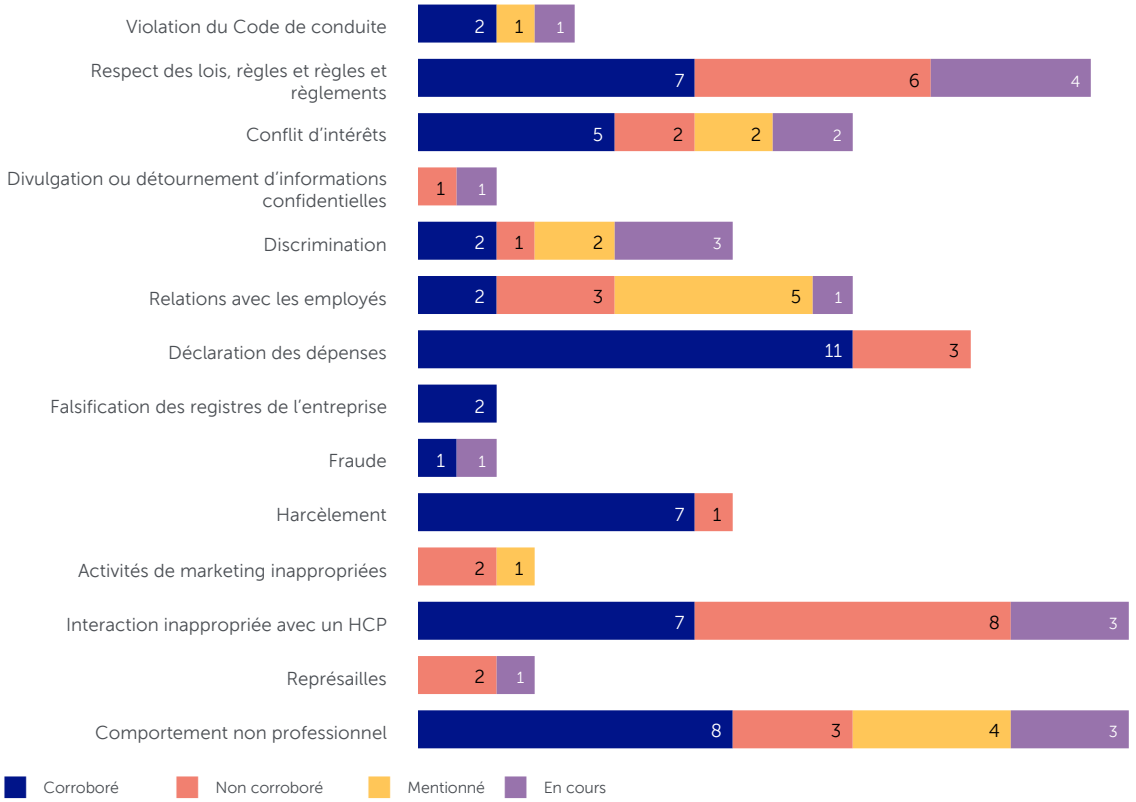
Indicateur	2024	2025
Nombre de cas signalés pour 100 employés	1,78	**1,73**
% de signalements déclenchant une enquête	67%	**58%**
Signalements anonymes	34%	**27%**
Délai moyen de clôture des dossiers	47 jours	**56 jours**
Taux de corroboration	48%	**53%**
Enquêtes aboutissant à des mesures disciplinaires	48%	**53%**

Le nombre de cas signalés pour 100 employés en 2025 est resté stable par rapport à 2024 ; 8 % des cas ayant été détectés grâce à la surveillance et à l'audit et 92 % grâce aux mécanismes de réclamation d'UCB. L'enquête 2025 sur la perception de l'éthique et de l'intégrité des affaires a montré une réduction significative du nombre d'employés signalant des cas de mauvaise conduite observés, passant de 6,8 % en 2024 à 3 % en 2025. En outre, les données de l'enquête 2025 révèlent que 88 % des employés ont indiqué qu'ils n'hésiteraient pas à signaler des cas de mauvaise conduite parce que « c'est la meilleure chose à faire ». Près de la moitié des employés (ce qui correspond aux années précédentes et représente environ 4 % de plus que la référence externe) ont confirmé avoir signalé des cas de mauvaise conduite observés. Des efforts continus sont déployés pour accroître le confort et la sensibilisation des employés à s'exprimer ouvertement. L'augmentation du délai moyen de clôture des dossiers par rapport à 2024 pourrait s'expliquer par la complexité croissante de ces derniers, plusieurs d'entre eux nécessitant des enquêtes et des examens approfondis.

Politique comptable

Les indicateurs de plaintes prennent en compte l'ensemble des signalements issus des canaux de signalement d'UCB, y compris les signalements effectués via la Ligne d'intégrité d'UCB, ainsi que ceux adressés aux départements Éthique et intégrité des affaires, Talent et Legal, ou encore aux managers.

Résultat des enquêtes par type de problème 2025



Conduite des affaires - suite

Lutte contre la corruption G1-3

Politique ABAC

La Politique de lutte contre la corruption (ABAC) d'UCB est conçue pour garantir que le personnel d'UCB, ainsi que les tiers agissant au nom d'UCB, comprennent et respectent les règles mondiales applicables en matière de lutte contre la corruption. Elle est accessible en ligne et sur notre intranet.

Cette politique énonce les principes clés de la lutte contre la corruption et est soutenue par des procédures et des directives supplémentaires qui décrivent comment UCB détecte, prévient et atténue les risques de corruption et de pots-de-vin dans le cadre de ses activités. La Politique ABAC a été établie en tenant compte des contributions des principales parties prenantes au sein d'UCB, notamment sur les sujets liés à l'éthique et à l'intégrité des affaires, aux questions juridiques, à l'audit interne mondial, aux contributions politiques, à l'applicabilité intercontinentale et aux activités de financement. Elle est conforme aux normes établies par divers organismes de l'industrie pharmaceutique, y compris (mais sans s'y limiter) l'IFPMA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers and Associations), l'EFPIA (Fédération européenne des associations et industries pharmaceutiques), PhRMA (Pharmaceutical Research and Manufacturers of America) et la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et les pots-de-vin.

Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin

UCB a identifié l'engagement auprès des acteurs du secteur de la santé comme le principal domaine de risque en matière de lutte contre la corruption et les pots-de-vin (ABAC). L'équipe E&BI procède à une évaluation des risques pour chaque marché sur lequel opère UCB afin d'évaluer les risques locaux liés à plusieurs sujets, dont la corruption. Cela se fait conformément à un calendrier de rotation établi ou, le cas échéant, sur une base de problème. Ces risques, lorsqu'ils sont identifiés, font l'objet d'un plan d'atténuation élaboré avec les équipes de direction locales et sont signalés à l'équipe de direction mondiale E&BI en vue d'un suivi. Les enquêteurs ou les comités d'enquête sont distincts de toute chaîne de gestion impliquée dans la prévention et la détection de la corruption et des pots-de-vin. Le département Global Internal Audit examine périodiquement les opérations mondiales d'UCB pour identifier et évaluer les risques, conformément à un calendrier de rotation établi ou, le cas échéant, sur la base d'un problème. Dans le cadre du plan d'audit 2025 approuvé, et en plus des procédures d'assurance financière, le département a effectué 39 examens de divers affiliés, partenaires et fonctions mondiales. Les évaluations des sites locaux, des filiales et des partenaires sont effectuées selon un cycle basé sur le risque et comprennent, entre autres, une évaluation des procédures et des contrôles ABAC. Il contrôle, applique et suit en permanence toutes les constatations liées à la conformité.

Tout incident de corruption et pot-de-vin découvert dans le cadre du programme de surveillance est transmis à la fonction Investigations de l'équipe Éthique et intégrité des affaires, qui fonctionne indépendamment des organisations nationales, afin de garantir l'indépendance totale du processus. Tous les cas de corruption et de pots-de-vin signalés par des membres du personnel ou des parties prenantes extérieures par l'intermédiaire de notre ligne d'intégrité ou d'autres canaux de signalement font par ailleurs rapidement l'objet d'une enquête. Des actions correctives et, le cas échéant, des mesures disciplinaires sont mises en œuvre à l'issue de l'enquête.

Incidents de corruption et pots-de-vin G1-4

En 2025, aucun incident matériel de corruption et de pots-de-vin n'a été confirmé. Il n'y a eu aucun cas important de corruption et de pots-de-vin ayant entraîné des amendes ou des condamnations pour violation des lois anti-corruption et pots-de-vin.

Politique comptable

Le nombre total de cas corroborés de corruption et de pots-de-vin signalés ou survenus au cours de la période de reporting est calculé à partir des données du système de suivi des cas signalés via la Ligne d'intégrité d'UCB et d'autres canaux de signalement. Le nombre total de condamnations et le montant total des amendes pour violation des lois anti-corruption et pots-de-vin au cours de la période de reporting sont fournis par l'équipe Global Litigation.

Un incident (de corruption et de pots-de-vin) confirmé est le signalement d'un cas qui s'est avéré fondé. Les signalements de corruption corroborés ne comprennent pas les signalements de corruption qui font encore l'objet d'une enquête à la fin de la période de reporting. Il n'est pas nécessaire qu'une décision ait été prise par un tribunal. Un signalement corroboré est confirmé, valide ou appuyé par des preuves.

Taux d'achèvement des formations

- 99 % des membres du personnel d'UCB ont suivi la formation sur le Code de conduite.
- 98 % des membres du personnel d'UCB ont suivi la formation sur la lutte contre la corruption.

Formation ABAC	Tous les collaborateurs
Couverture de la formation	
Nombre total d'employés requis	10 117
Nombre total d'employés en conformité	9 904
Méthode et durée de la formation	
En ligne	0,25 heure
Fréquence	
Fréquence de la formation	Annuelle
Thèmes abordés	
Définition de la corruption	X
Politique	X
Procédures en cas de suspicion/détection	X

Les données de 2025 reflètent un taux élevé et constant de réussite aux formations sur le Code de conduite et la lutte contre la corruption au sein d'UCB. Les employés qui ne suivent pas la formation requise dans les délais impartis font l'objet d'un suivi individuel de la part de l'équipe chargée de l'éthique et de l'intégrité des affaires, et les taux d'achèvement sont suivis de près chaque mois.

Politique comptable

- Les taux d'achèvement de la formation au Code de conduite sont basés sur le calcul de la proportion d'employés ayant suivi avec succès ladite formation d'UCB ou qui sont dans les délais requis pour suivre la formation au cours de la période de reporting (c'est-à-dire au 31 décembre 2025).
- L'achèvement de la formation ABAC est calculé sur la base de la proportion de travailleurs qui ont suivi avec succès la formation sur la lutte contre la corruption ou se trouvant dans le délai requis pour la suivre au cours de la période de reporting (c'est-à-dire au 31 décembre 2025).
- Ces taux de conformité correspondent à la somme des travailleurs qui ont suivi la formation et des travailleurs qui sont encore dans les délais pour compléter les formations obligatoires.

Conduite des affaires - suite

Influence politique et défense des intérêts G1-5

Politiques

UCB se consacre à l'évolution continue des écosystèmes de santé qui reconnaissent et récompensent l'innovation, encouragent les soins fondés sur la valeur et favorisent un accès équitable aux médicaments. Compte tenu des différences d'environnement réglementaire entre les régions, nous adaptons notre approche de la politique publique tout en maintenant la cohérence de notre engagement mondial en faveur de l'éthique et de l'alignement sur notre objectif. Ce sujet est inclus dans le Code de conduite d'UCB et notre engagement comprend le respect des exigences de déclaration des activités de lobbying et des limites sur les contributions aux campagnes politiques dans les pays dans lesquels nous opérons.

Lorsque cela est permis dans certains pays et autorisé par la direction du pays et le département juridique ou le conseiller juridique local, UCB s'engage dans le processus politique. Les candidats soutenus sont sélectionnés sur la base de leurs opinions, des relevés de votes et de leurs positions qui reflètent les intérêts et les valeurs d'UCB, de son personnel et des patients que nous servons aujourd'hui et à l'avenir. La « Use of Corporate Resources for Political Activity Policy », spécifique aux États-Unis, définit qu'aucun membre du personnel de l'entreprise ne peut utiliser, ou consentir à l'utilisation, des fonds de l'entreprise pour apporter une contribution politique à un candidat ou à un comité politique, ou pour effectuer une dépense au profit d'un candidat ou d'un comité politique, à moins que cet employé n'ait obtenu l'approbation préalable du Head of U.S. Corporate Affairs and Sustainability, ou de son représentant.

Dans l'UE, la responsabilité de la mise en œuvre des principes d'influence politique et de plaidoyer est supervisée par le Head of Sustainability, Corporate Affairs and Risks. Aux États-Unis, les efforts d'UCB dans ce domaine sont supervisés par le Head of U.S. Corporate Affairs and Sustainability et le Head of U.S. Public Policy & Government Relations.

Actions

UCB est inscrite aux registres de transparence suivants :

- UE – Transparency Register (numéro d'identification : 294359117093-66)
- Allemagne – Lobby Register Deutscher Bundestag (numéro d'identification : R001559)
- Belgique – Lobby Register/Registre des lobbies (numéro d'identification : PDA)
- États-Unis – UCB Inc. ou son personnel interne sont enregistrés aux niveaux fédéral, étatique et local, en fonction des dispositions d'enregistrement et de divulgation de chaque juridiction concernée.

Aux États-Unis, les entreprises soutiennent traditionnellement les candidats par l'intermédiaire de Comités d'action politique (PAC). La filiale américaine d'UCB dispose d'un PAC (U-PAC) pour soutenir les candidats au niveau fédéral et au niveau de l'État, et toutes les contributions sont accessibles au public. Toutes les contributions d'U-PAC et d'UCB aux campagnes électorales des entreprises sont examinées préalablement à leur versement, à la fois en interne par le Conseil d'administration d'U-PAC, composé de cadres et d'employés d'UCB, et par un conseiller juridique politique externe, Politicom Law LLP. Nous examinons régulièrement toutes les contributions des candidats et nos critères pour nous assurer que les candidats soutenus par l'U-PAC reflètent les points de vue de la société sur l'innovation, l'accès abordable à des soins de santé de qualité et l'équité en matière de santé. C'est la mesure que nous utilisons pour décider quels candidats soutenir.

En 2025, UCB s'est engagé dans des activités de plaidoyer concernant les sujets suivants :

Innovation :

- Incitants fiscaux pour permettre la poursuite des investissements dans l'innovation.
- Propositions pour renforcer le système de la propriété intellectuelle.
- Des modifications de la politique fiscale qui auraient eu un impact négatif sur les entreprises non américaines réalisant des investissements directs étrangers aux États-Unis.
- Une politique commerciale qui aurait un impact négatif sur l'innovation biopharmaceutique et les investissements futurs.
- Renforcer la compétitivité de l'Europe dans la recherche, le développement et la fabrication pharmaceutiques.

Soins fondés sur la valeur

- Création de conseils consultatifs sur les maladies rares pour permettre aux patients de mieux s'exprimer sur les politiques publiques relatives aux maladies rares.
- Plaidoyers en faveur de la suppression des obstacles à un accès équitable aux soins.
- Plaidoyers en faveur de l'examen de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des médicaments sur ordonnance afin d'identifier les réformes qui amélioreront l'accès et l'accessibilité financière tout en permettant la poursuite de l'innovation pour apporter des traitements améliorés aux personnes souffrant de maladies graves.

Accès équitable

- Suppression des obstacles empêchant les fabricants de fournir une assistance appropriée aux patients qui n'ont pas les moyens de payer leurs médicaments.
- Mécanismes permettant aux patients d'obtenir les thérapies médicalement nécessaires et d'éviter les obstacles inutiles à l'accès.
- Amélioration de l'accès aux thérapies dans le cadre des programmes Medicaid aux États-Unis (pour les personnes mal desservies, y compris les communautés socio-économiques défavorisées)
- Expansion de la couverture et de l'accès à différentes voies d'administration et lieux de soins pour les différentes thérapies.

Contributions politiques

	2024	2025
Contributions politiques indirectes (en milliers d'euros)	100	**118**

Les contributions politiques indirectes d'UCB sont réalisées exclusivement aux États-Unis, conformément aux pratiques locales en vigueur. En 2025, près d'un quart du montant des contributions politiques déclarées a été effectué via le U-PAC, tandis que 60 % ont été effectués par l'intermédiaire d'organisations de lobbying dans les États où ces pratiques sont autorisées. Le montant restant concernait les contributions aux campagnes électorales des entreprises.

Conduite des affaires - suite

Utilisation éthique de la technologie

UCB dispose d'une gouvernance technologique robuste, et notre approche en matière d'IA évolue en parallèle de son développement et des réglementations connexes, en tenant compte des implications sociétales plus larges, des questions éthiques
complexes et des impacts sur les droits de l'homme qui en découlent.

Politiques MDR-P

Le Code de conduite d'UCB couvre les questions liées à l'IA, garantissant le respect des pratiques éthiques dans toutes nos opérations, tandis que la Politique d'utilisation acceptable des technologies de l'information fournit des orientations internes pour l'utilisation éthique des systèmes informatiques d'UCB.

Code de conduite d'UCB

Le Code de conduite d'UCB aide nos collègues à faire des choix intelligents et éthiques concernant la technologie d'IA, et s'accompagne d'une formation continue. Le Code définit les attentes d'UCB en matière de technologie, y compris l'intelligence artificielle.

En ce qui concerne spécifiquement l'IA, le Code de conduite souligne notre engagement à utiliser cette technologie d'une manière transparente qui respecte l'autonomie humaine et s'aligne sur notre objectif d'améliorer la vie des personnes atteintes de maladies graves. Nous examinons attentivement les tâches que nous déléguons à l'IA et mettons en place les garde-fous nécessaires pour nous assurer que nous l'utilisons de manière responsable. En outre, les systèmes d'IA d'UCB respectent les normes de protection des données, afin de garantir la confidentialité des données personnelles, et les descriptions de leur fonctionnement (en termes compréhensibles) sont facilement accessibles.

Politique d'utilisation acceptable des technologies de l'information

La Politique d'utilisation acceptable des technologies de l'information, disponible sur le système de gestion des documents réglementés d'UCB, garantit que tous les systèmes informatiques, dispositifs et données d'UCB sont dignes de confiance, sûrs, sécurisés et conformes. L'utilisation éthique, conforme et légale des technologies protège les collaborateurs, partenaires, patients et UCB contre les risques, prévient les usages inappropriés et soutient des opérations numériques responsables.

La politique s'applique à toute personne utilisant les systèmes, appareils ou données informatiques d'UCB, y compris les employés, sous-traitants, consultants, travailleurs temporaires, affiliés tiers et toute autre personne agissant pour le compte d'UCB. Elle couvre :

- les PC, appareils mobiles (téléphones et tablettes), supports de stockage, réseaux, e-mails, usage d'Internet, les serveurs, applications, solutions cloud et tout autre appareil connecté ou en réseau.
- Toutes les données d'UCB sous format électronique qui sont créées, acquises, consultées, stockées, traitées ou transmises par UCB ou ses partenaires (pour le compte d'UCB), et pour lesquelles UCB est responsable, redevable ou autrement, ont un intérêt commercial légitime.

La politique souligne également plusieurs responsabilités éthiques clés :

- Utiliser uniquement les systèmes et logiciels autorisés, y compris les solutions d'IA générative (GenAI), lors des activités professionnelles chez UCB.
- Protéger les données en respectant les règles de confidentialité, de classification et de cycle de vie d'UCB, notamment les restrictions concernant le stockage local, les appareils personnels, les documents GxP contrôlés et l'utilisation d'e-mails personnels.
- Communiquer de manière transparente et responsable, en évitant les technologies telles que les messages éphémères ou à auto-destruction qui empêchent la conservation requise des informations.
- Utiliser la technologie à des fins légitimes et dans les limites légales et organisationnelles, y compris un usage personnel limité et raisonnable lorsqu'il ne crée pas de risques.
- Favoriser une culture de responsabilité en suivant les recommandations de sécurité, en signalant toute activité suspecte et en respectant la capacité d'UCB à surveiller ses systèmes conformément aux lois et aux politiques de l'entreprise.

Actions MDR-A

Les mesures prises en 2025 sont les suivantes :

- Poursuite du centre GenAI (établi en 2024), chargé de donner des conseils sur les considérations éthiques des technologies émergentes et d'orienter nos cas d'utilisation sur l'utilisation éthique de l'IA.
- Dans le cadre du programme de culture IA d'UCB, une formation obligatoire intitulée « Utilisation responsable de l'IA » a été mise en place pour l'ensemble des collaborateurs en août 2025.
- Une équipe transversale juridique, propriété intellectuelle et éthique a été constituée pour fournir des évaluations des risques liés aux cas d'usage de l'IA.
- Un outil d'auto-évaluation a été développé pour aider les employés d'UCB à vérifier que leurs cas d'usage de l'IA sont conformes au Règlement européen sur l'IA (EU AI Act).
- Une politique mondiale sur l'utilisation responsable de l'IA a été élaborée et suit actuellement le processus formel d'approbation. Elle est conçue pour s'aligner sur les politiques existantes d'UCB, telles que le Code de conduite et la politique d'utilisation acceptable des technologies de l'information.
- Des clauses standard encadrant l'utilisation de l'IA ont été ajoutées à certains modèles contractuels d'énoncés de travaux, et un ensemble complet de dispositions est en cours de finalisation pour être inclus dans le Master Services Agreement début 2026.
- Nous travaillons actuellement à la mise à jour de la politique d'utilisation acceptable des technologies de l'information afin d'y inclure des éléments supplémentaires sur l'utilisation éthique des technologies, entre autres. La dernière mise à jour de la politique, intervenue en mars 2025, a renforcé les principes éthiques généraux liés aux technologies numériques. Ainsi, cette mise à jour inclut notamment : une responsabilisation éthique plus claire et étendue pour tous les collaborateurs, une gouvernance plus explicite de l'IA et des nouvelles technologies, la mention que seuls les outils autorisés peuvent être utilisés pour les opérations et activités professionnelles d'UCB, le renforcement de l'éthique des données, des directives équilibrées et éthiques concernant l'usage personnel, ainsi que d'autres améliorations.

Indice des Normes Européennes de Reporting en matière de Durabilité (ESRS) IRO-2

UCB a établi un rapport conformément aux Normes Européennes de Reporting en matière de Durabilité (ESRS) pour la période du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025, dans le respect des exigences de la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises(CSRD).

ESRS 2 – Informations générales

Exigence de publication	Page
BP-1 : Base de préparation	48
BP-2 : Circonstances particulières	48, 120
GOV-1 : Rôles de gouvernance	36-42, 136, 141-143
GOV-2 : Gouvernance	137, 141
GOV-3 : Régimes d'incitation	148-149, 151-152
GOV-4 : Diligence raisonnable	120
GOV-5 : Gestion des risques	43-46, 48
SBM-1 : Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur	8-11, 12-19, 49
SBM-2 : Parties prenantes	49-51
SBM-3 : Stratégie et modèle d'affaires	49-51
IRO-1 : Processus liés aux IRO	49-51
IRO-2 : Exigences de publication couvertes	119-120

ESRS E1 – Changement climatique

Exigence de publication	Page
ESRS 2 GOV-3 : Mécanismes d'incitation	151, 157
E1-1 : Plan de transition	55-56
ESRS 2 SBM-3 : Stratégie et modèle d'affaires	54
ESRS 2 IRO-1 : Processus liés aux IRO	49-51, 54-55
E1-2 : Politiques	53, 57
E1-3 : Actions	57-58
E1-4 : Objectifs	58
E1-5 : Consommation d'énergie et mix énergétique	59
E1-6 : Émissions de GES	60-62
E1-7 : Élimination des GES	62
E1-8 : Tarification du carbone en interne	62

ESRS E2 – Pollution

Exigence de publication	Page
ESRS 2 IRO-1 : Processus liés aux IRO	49-51, 63
E2-1 : Politiques	53, 63-65
E2-2 : Actions	64-65
E2-3 : Objectifs	65
E2-4 : Pollution de l'air, de l'eau et du sol	66-67
E2-5 : Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	67

ESRS E3 – Ressources en eau et milieux marins

Exigence de publication	Page
ESRS 2 IRO-1 : Processus liés aux IRO	49-51, 68
E3-1 : Politiques	53, 68
E3-2 : Actions	69
E3-3 : Objectifs	69
E3-4 : Consommation d'eau	70

ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire

Exigence de publication	Page
ESRS 2 IRO-1 : Processus liés aux IRO	49-51, 71
E5-1 : Politiques	53, 71
E5-2 : Actions	71-72
E5-3 : Objectifs	72
E5-5 : Flux de ressources	72-73

Indice des Normes Européennes de Reporting en matière de Durabilité (ESRS) - suite

ESRS S1 – Personnel de l'entreprise

Exigence de publication	Page
ESRS 2 SBM-2 : Parties prenantes	49-51
ESRS 2 SBM-3 : Stratégie et modèle d'affaires	83
S1-1 : Politiques	82, 84-85
S1-2 : Engagement avec les travailleurs de l'entreprise	86
S1-3 : Réparation des impacts négatifs	86-87
S1-4 : Action	84-85
S1-5 : Objectifs	87
S1-6 : Caractéristiques du personnel	88-89
S1-9 : Diversité	89
S1-13 : Formation et développement	90
S1-14 : Santé, sécurité et bien-être	90
S1-16 : Rémunération	91
S1-17 : Incidents	91

ESRS S2 – Travailleurs dans la chaîne de valeur

Exigence de publication	Page
ESRS 2 SBM-2 : Parties prenantes	49-51
ESRS 2 SBM-3 : Stratégie et modèle d'affaires	92
ESRS 2 IRO-1 : Processus liés aux IRO	49-51, 92
S2-1 : Politiques	82, 93
S2-2 : Engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur	93
S2-3 : Réparation des impacts négatifs	93
S2-4 : Action	94
S2-5 : Objectifs	94
MDR-M : Mesures	95

ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux

Exigence de publication	Page
ESRS 2 SBM-2 : Parties prenantes	49-51
ESRS 2 SBM-3 : Stratégie et modèle d'affaires	96-98
S4-1 : Politiques	82, 99-104
S4-2 : Engagement avec les consommateurs et utilisateurs finaux	104
S4-3 : Réparation des impacts négatifs	105
S4-4 : Action	99-104
S4-5 : Objectifs	105
MDR-M : Mesures	106-109

ESRS G1 – Conduite des affaires

Exigence de publication	Page
ESRS 2 GOV-1 : Rôles de gouvernance	137
ESRS 2 IRO-1 : Processus liés aux IRO	49-51
G1-1 : Culture d'entreprise et conduite des affaires	112-115
G1-3 : Prévention de la corruption et des pots-de-vin (ABAC)	116
G1-4 : Incidents liés à la corruption et aux pots-de-vin (ABAC)	116
G1-5 : Influence politique et défense des intérêts	117

Déclaration sur la diligence raisonnable GOV-4

Éléments fondamentaux de la diligence raisonnable environnementale et sociale	Page
a. Intégration de la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle d'affaires	14, 49-51, 53, 82, 111, 141
b) Engagement des parties prenantes concernées à toutes les étapes clés de la diligence raisonnable	49-51, 86, 93, 104
c) Identification et évaluation des impacts négatifs	49-51, 54-55, 63, 68, 71, 92
d) Mise en place d'actions correctives pour remédier à ces impacts	57-58, 64-65, 69, 71-72, 84-85, 94, 99-104, 113-114
e) Suivi de l'efficacité de ces actions et communication des résultats	58-62, 65-67, 69-70, 72-73, 87-91, 94-95, 105-109, 113-114

Incorporation par référence BP-2

Exigence de publication	Page
ESRS 2 GOV-1 (21 a-e)	136, 142-143
ESRS 2 GOV-1 (22 a-d)	36-42, 141
ESRS 2 GOV-1 (23 a, b)	141
ESRS 2 GOV-2 (26 a-c)	137, 141
ESRS 2 GOV-3 (29 a-e)	148-149, 151-152
ESRS 2 GOV-5 (36 c-d)	43-46
ESRS 2 SBM-1 (40 a)	8-11
ESRS 2 SBM-1 (40 e, g)	12-19
ESRS 2 SBM-1 (42 a, b)	12-13
ESRS E-1 GOV-3 (13)	151, 157
G1 GOV-1 (5 a, b)	137

Liste des points de données issus d'autres législations européennes

Le tableau ci-dessous présente les points de données issus d'autres législations européennes, tels que listés dans l'annexe B de l'ESRS 2.

Il indique où ces points de données sont reportés dans notre rapport et précise les points de données considérés comme « Non matériels ».

Exigence de publication	Point de données	Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence réglementaire sur l'indice de référence	Référence législation climatique de l'UE	Page/ pertinence
ESRS 2 GOV-1	21 (d) : Diversité de genre au sein du Conseil d'Administration	●		●		142
ESRS 2 GOV-1	21 (e) : Pourcentage d'administrateurs indépendants			●		142
ESRS 2 GOV-4	30 : Déclaration sur la diligence raisonnable	●				120
ESRS 2 SBM-1	40 (d) i : Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	●	●	●		N/A
ESRS 2 SBM-1	40 (d) ii : Participation à des activités liées à la production de produits chimiques	●		●		N/A
ESRS 2 SBM-1	40 (d) iii : Participation à des activités liées aux armes controversées	●		●		N/A
ESRS 2 SBM-1	40 (d) iv : Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac			●		N/A
ESRS E1-1	14 : Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici 2050				●	56
ESRS E1-1	16 (g) : Entreprises exclues des indices de référence alignés sur l'Accord de Paris		●	●		55
ESRS E1-4	34 : Objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)	●	●	●		58
ESRS E1-5	38 : Consommation d'énergie provenant de sources fossiles, ventilée par source	●				59
ESRS E1-5	37 : Consommation d'énergie et mix énergétique	●				59
ESRS E1-5	40-43 : Intensité énergétique associée aux activités dans les secteurs à fort impact climatique	●				59
ESRS E1-6	44 : Émissions brutes de GES pour les Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales	●	●	●		60
ESRS E1-6	53-55 : Intensité des émissions brutes de gaz à effet de serre	●	●	●		60
ESRS E1-7	56 : Absorptions de GES et crédits carbone				●	62
ESRS E1-9	66 : Exposition du portefeuille de référence aux risques physiques liés au climat			●		N/A
ESRS E1-9	66 (a) : Ventilation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique 66 (c) : Localisation des actifs significatifs exposés à un risque physique important		●			N/A
ESRS E1-9	67 (c) : Répartition de la valeur comptable des actifs immobiliers par classes de performance énergétique		●			N/A
ESRS E1-9	69 : Degré d'exposition du portefeuille d'opportunités liées au climat		●			N/A
ESRS E2-4	Quantité de chaque polluant répertorié à l'annexe II du règlement E-PRTR émis dans l'air, l'eau et le sol	●				66-67
ESRS E3-1	9 : Ressources en eau et ressources marines	●				68
ESRS E3-1	13 : Politique dédiée	●				68
ESRS E3-1	14 : Océans et mers durables	●				N/A
ESRS E3-4	28 (c) : Volume total d'eau recyclée et réutilisée	●				70
ESRS E3-4	29 : Consommation totale d'eau en m^3 par chiffre d'affaires net des opérations	●				70
ESRS 2 SBM-3 E4	16 (a)	●				N/A
ESRS 2 SBM-3 E4	16 (b)	●				N/A
ESRS 2 SBM-3 E4	16 (c)	●				N/A
ESRS E4-2	24 (b) : Pratiques ou politiques agricoles ou d'aménagement durable des terres	●				N/A

Liste des points de données issus d'autres législations européennes - suite

Exigence de publication	Point de données	Référence SFDR	Référence Pilier 3	Référence réglementaire sur l'indice de référence	Référence législation climatique de l'UE	Page/ pertinence
ESRS E4-2	24 (c) : Pratiques ou politiques pour des océans et des mers durables	●				N/A
ESRS E4-2	24 (d) : Politiques de lutte contre la déforestation	●				94
ESRS E5-5	37 (d) : Déchets non recyclés	●				72
ESRS E5-5	39 : Déchets dangereux et déchets radioactifs	●				72
ESRS 2 SBM-3 S1	14 (f) : Risques d'incidents de travail forcé	●				N/A
ESRS 2 SBM-3 S1	14 (g) : Risques d'incidents de travail des enfants	●				N/A
ESRS S1-1	20 : Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	●				82
ESRS S1-1	21 : Politiques de diligence raisonnable sur les questions couvertes par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail			●		82
ESRS S1-1	22 : Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	●				N/A
ESRS S1-1	23 : Politique ou système de gestion de la prévention des accidents du travail	●				85-87
ESRS S1-3	32 (c) : Mécanismes de traitement des plaintes et réclamations	●				86-87
ESRS S1-14	88 (b) et (c) : Nombre de décès et nombre et taux d'accidents au travail	●		●		90
ESRS S1-14	88 (e) : Nombre de jours perdus en raison de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	●				90
ESRS S1-16	97 (a) : Écart de rémunération entre les genres non ajusté	●		●		91
ESRS S1-16	97 (b) : Ratio de rémunération excessive du CEO	●				91
ESRS S1-17	103 (a) : Incidents de discrimination	●				91
ESRS S1-17	104 (a) : Non-respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	●		●		91
ESRS 2 SBM-3 S2	11 (b) : Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	●				92
ESRS S2-1	17 : Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	●				82
ESRS S2-1	18 : Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	●				93
ESRS S2-1	19 : Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE			●		95
ESRS S2-1	19 : Politiques de diligence raisonnable sur les questions couvertes par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail			●		82
ESRS S2-4	36 : Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval	●				95
ESRS S3-1	16 : Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	●				N/A
ESRS S3-1	17 : Non-respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE	●		●		N/A
ESRS S3-4	36 : Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	●				N/A
ESRS S4-1	16 : Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	●				82, 99-104
ESRS S4-1	17 : Non-respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	●		●		105
ESRS S4-4	35 : Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	●				N/A
ESRS G1-1	10 (b) : Convention des Nations unies contre la corruption	●				N/A
ESRS G1-1	10 (d) : Protection des lanceurs d'alerte	●				N/A
ESRS G1-4	24 (a) : Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les pots-de-vin	●		●		116
ESRS G1-4	24 (b) : Normes de lutte contre la corruption	●				116

Indice du Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

		Référence du rapport
Sécurité des participants aux essais cliniques		
HC-BP-210a	1. Analyse, par région, du processus de gestion visant à garantir la qualité et la sécurité des patients lors des essais cliniques	Sécurité des patients Qualité des produits
	2. Nombre d'inspections relatives à la gestion des essais cliniques et à la pharmacovigilance qui ont donné lieu à : (1) une remédiation volontaire de l'entité ou (2) des mesures réglementaires ou administratives à l'encontre de l'entité	Qualité des produits
	3. Montant total des pertes monétaires résultant de procédures judiciaires liées à des essais cliniques dans les pays en développement	Les règlements importants sont indiqués dans la Note 34 Provisions
Accès aux médicaments		
HC-BP-240a	1. Description des actions et initiatives visant à promouvoir l'accès aux produits de santé pour les maladies prioritaires et dans les pays prioritaires tels que définis par l'indice d'accès aux médicaments (Access to Medicine Index)	Objectifs et stratégie d'UCB Accès équitable aux médicaments Résilience des systèmes de santé
	2. Liste des produits figurant sur la liste des médicaments préqualifiés de l'OMS dans le cadre de son Programme de préqualification des médicaments (PQP)	UCB n'a aucun produit dans la liste des médicaments préqualifiés de l'OMS
Abordabilité et prix		
HC-BP-240b	2. Variation en pourcentage du : (1) prix catalogue moyen pondéré et (2) prix net moyen pondéré du portefeuille de produits comparé à la période de reporting précédente	Accès équitable aux médicaments
	3. Variation en pourcentage du : (1) prix catalogue et (2) prix net du produit ayant connu l'augmentation la plus forte comparé à la période de reporting précédente	UCB a l'intention de continuer à faire rapport sur les métriques comptables du SASB dans les années à venir
Innocuité des médicaments		
HC-BP-250a	1. Produits répertoriés dans les bases de données publiques sur l'innocuité des produits médicaux ou les alertes d'événements indésirables	Disponible sur FDA Adverse Event Reporting System (FAERS), EU EudraVigilance system et WHO's VigiBase
	2. Nombre de décès liés aux produits	Disponible sur FDA Adverse Event Reporting System (FAERS) et EU EudraVigilance system (ces deux bases de données comprennent généralement les mêmes cas)
	3. (1) Nombre de rappels émis, (2) nombre total d'unités rappelées	Qualité des produits
	4. Quantité totale de produits acceptés pour la reprise, la réutilisation ou l'élimination	UCB a l'intention de continuer à faire rapport sur les métriques comptables du SASB dans les années à venir
	5. Nombre de mesures d'exécution prises en réponse à des violations des bonnes pratiques de fabrication (BPF) ou de normes équivalentes, par type	UCB a l'intention de continuer à faire rapport sur les métriques comptables du SASB dans les années à venir

Indice du Sustainability Accounting Standards Board (SASB) - suite

		Référence du rapport
Médicaments contrefaits		
HC-BP-260a	1. Description des méthodes et technologies utilisées pour maintenir la traçabilité des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement et prévenir la contrefaçon	UCB a l'intention de continuer à faire rapport sur les métriques comptables du SASB dans les années à venir
	2. Analyse du processus permettant d'alerter les clients et les partenaires sur les risques potentiels ou connus liés aux produits de contrefaçon	UCB a l'intention de continuer à faire rapport sur les métriques comptables du SASB dans les années à venir
	3. Nombre d'actions ayant abouti à des perquisitions, saisies, arrestations ou inculpations pénales en rapport avec des produits de contrefaçon	UCB a l'intention de continuer à faire rapport sur les métriques comptables du SASB dans les années à venir
Marketing éthique		
HC-BP-270a	1. Montant total des pertes monétaires résultant de procédures judiciaires liées à de fausses allégations de marketing	Les règlements importants sont indiqués dans la Note 34. Dispositions
	2. Description du code de déontologie régissant la promotion de l'utilisation non indiquée sur l'étiquette des produits	Ventes et marketing responsables
Recrutement, développement et fidélisation des collaborateurs		
HC-BP-330a	1. Discussion sur les efforts de recrutement et de rétention des talents pour les scientifiques et le personnel de recherche et développement	Développement du personnel
	2. (1) Taux de rotation volontaire et (2) involontaire pour : (a) cadres supérieurs, (b) cadres moyens, (c) professionnels, et (d) tous les autres	Caractéristiques des employés UCB
Gestion de la chaîne d'approvisionnement		
HC-BP-430a	1. Pourcentage de : (1) installations de l'entité et (2) installations des fournisseurs de niveau 1 participant au programme d'audit Rx-360 du Consortium international de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique ou à des programmes d'audit tiers équivalents pour l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement et des ingrédients	UCB a l'intention de continuer à faire rapport sur les métriques comptables du SASB dans les années à venir
Éthique des affaires		
HC-BP-510a	1. Montant total des pertes monétaires résultant de procédures judiciaires liées à la corruption	Les règlements importants sont indiqués dans la Note 34. Dispositions
	2. Description du code de déontologie régissant les interactions avec les professionnels de la santé	Ventes et marketing responsables
Métriques d'activité		
HC-BP-000	A. Nombre de patients traités	Lettre aux parties prenantes
	B. Nombre de médicaments (1) en portefeuille et (2) en recherche et développement (phases 1 à 3)	www.ucb.com/our-products UCB en quelques mots

Rapport du commissaire

sur l'assurance limitée des informations consolidées en matière de durabilité d'UCB SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale annuelle

Dans le cadre de la mission légale d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité de UCB SA (la « Société ») et ses filiales (ensemble « le Groupe »), nous vous présentons notre rapport sur cette mission.

Nous avons été nommés par l'assemblée générale du 25 avril 2024, conformément à la proposition du Conseil d'administration émise sur recommandation du Comité d'Audit et sur présentation du conseil d'entreprise d'UCB SA pour réaliser une mission d'assurance limitée sur les informations en matière de durabilité du Groupe, incluse dans la Déclaration de durabilité du rapport annuel intégré du Groupe au 31 décembre 2025 et pour l'année clôturée à cette date (ci-après les « informations en matière de durabilité »).

Notre mandat vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2026. Nous avons réalisé notre mission d'assurance sur les informations en matière de durabilité d'UCB pendant deux années consécutives.

Conclusion d'assurance limitée

Nous avons réalisé une mission d'assurance limitée de l'information consolidée en matière de durabilité du Groupe.

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre et des éléments probants que nous avons obtenus, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que l'information consolidée en matière de durabilité du Groupe, dans tous ses aspects significatifs :

- n'a pas été établie conformément aux exigences visées à l'article 3:32/2 du Code des sociétés et des associations, y compris la conformité avec les Normes Européennes de Reporting en matière de Durabilité (ESRS) ;
- n'est pas conforme avec le processus mis en œuvre par la Société (« le Processus ») pour déterminer l'information en matière de durabilité publiée conformément aux normes européennes tel que décrit dans la note « Informations générales – évaluation de la matérialité » ; et
- ne respecte pas les obligations de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (le « Règlement Taxonomie »), relatives à la publication des informations reprises dans la sous-section Taxonomie de l'UE de la partie sur l'environnement du rapport de gestion.

Fondement de la conclusion

Nous avons réalisé notre mission d'assurance limitée conformément à la norme ISAE 3000 (révisée) – Missions d'assurance autres que les audits ou examens d'informations financières historiques [« ISAE 3000 (révisée) »], telle qu'applicable en Belgique.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de cette norme sont décrites plus en détail dans la section de notre rapport « Responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité ».

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à la mission d'assurance de l'information en matière de durabilité en Belgique, y compris celles concernant l'indépendance.

Nous appliquons la norme internationale de gestion de la qualité 1 (ISQM 1), qui exige que le cabinet conçoive, mette en œuvre et assure le fonctionnement d'un système de gestion de la qualité comprenant des politiques ou des procédures relatives au respect des exigences éthiques, des normes professionnelles et des exigences légales et réglementaires applicables.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre mission d'assurance limitée.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion.

Rapport du commissaire - suite

Responsabilités du Conseil d'administration concernant l'élaboration du reporting de durabilité

Le Conseil d'administration de la Société est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un Processus et de la publication de ce Processus dans la note « Informations générales – évaluation de la matérialité » de l'information en matière de durabilité. Cette responsabilité inclut :

- comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les activités et relations d'affaires du Groupe, et développer une connaissance des parties prenantes concernées ;
- identifier les impacts réels et potentiels (positifs et négatifs) liés aux enjeux de durabilité, ainsi que les risques et opportunités susceptibles d'affecter, ou pouvant raisonnablement être attendus comme affectant la situation financière de l'entreprise, sa performance financière, ses flux de trésorerie, son accès au financement ou son coût du capital à court, moyen ou long terme ;
- évaluer la matérialité des impacts, risques et opportunités identifiés, en sélectionnant et appliquant des seuils appropriés ;
- formuler des hypothèses et des estimations raisonnables dans le cadre des circonstances.

Le Conseil d'administration de la Société est également responsable de l'établissement de l'information en matière de durabilité, qui comprend l'information identifiée par le Processus :

- conformément aux exigences de l'article 3:32/2 du Code des sociétés et des associations, y compris les normes européennes de reporting en matière de durabilité (ESRS) applicables ; et
- en respectant les exigences de l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852 (le « Règlement Taxonomie ») relatives à la publication des informations figurant dans la sous-section « Taxonomie de l'UE » de la section environnementale du rapport de gestion.

Cette responsabilité comprend :

- La conception, la mise en œuvre et le maintien de contrôles internes jugés nécessaires par le Conseil d'administration pour garantir que la Déclaration de durabilité consolidée ne comporte pas d'anomalies significatives, qu'elles résultent de fraudes ou d'erreurs ; et
- Le choix et l'application de méthodes de reporting de durabilité appropriées, ainsi que l'établissement d'hypothèses et d'estimations raisonnables au regard des circonstances.

Le comité d'audit est responsable de la supervision du processus de publication de l'information en matière de durabilité de la Société.

Limites inhérentes à l'établissement de l'information en matière de durabilité

Lors de la publication d'informations prospectives conformément aux ESRS, le Conseil d'administration de la Société est tenu de les établir sur la base d'hypothèses divulguées concernant des événements susceptibles de se produire à l'avenir et les actions potentielles du Groupe. Le résultat réel est susceptible d'être différent, car les événements anticipés ne se produisent souvent pas comme prévu, et ces écarts pourraient être significatifs.

Responsabilités du commissaire relatives à la mission d'assurance limitée de l'information en matière de durabilité

Notre responsabilité est de planifier et de réaliser la mission d'assurance afin d'obtenir une assurance limitée que l'information en matière de durabilité ne comporte pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et d'émettre un rapport d'assurance limitée comprenant notre conclusion. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions que les utilisateurs de l'information en matière de durabilité prennent en se fondant sur celle-ci.

Dans le cadre d'une mission d'assurance limitée conforme à la norme ISAE 3000 (révisée), telle qu'applicable en Belgique, et tout au long de celle-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. Ces procédures, auxquelles nous renvoyons à la section « Résumé des travaux effectués », sont moins approfondies que les procédures d'une mission d'assurance raisonnable. Nous n'exprimons donc pas une opinion d'assurance raisonnable dans le cadre de cette mission.

Étant donné que les informations prospectives incluses dans l'information en matière de durabilité, ainsi que les hypothèses sur lesquelles elles reposent, concernent l'avenir, elles peuvent être influencées par des événements qui pourraient se produire et/ou par d'éventuelles actions de la Société. Les résultats réels différeront probablement des hypothèses, car les événements supposés ne se produiront généralement pas comme prévu, et ces écarts pourraient être significatifs. Par conséquent, notre conclusion ne garantit pas que les résultats réels rapportés correspondront à ceux figurant dans les informations prospectives de l'information en matière de durabilité.

Nos responsabilités à l'égard de l'information en matière de durabilité, en ce qui concerne le Processus, sont les suivantes :

- Comprendre le Processus sans pour autant exprimer de conclusion sur son efficacité, y compris sur ses résultats ; et
- Concevoir et mettre en œuvre des procédures pour évaluer si le Processus est cohérent avec la description fournie par le Groupe dans la note « Informations générales – évaluation de la matérialité ».

Rapport du commissaire - suite

Nos autres responsabilités à l'égard de l'information en matière de durabilité sont les suivantes :

- Obtenir une compréhension de l'environnement de contrôle, des processus et des systèmes d'information relatifs au reporting de durabilité, sans pour autant évaluer la conception des contrôles spécifiques, collecter des éléments probants sur leur mise en œuvre ou tester leur efficacité opérationnelle ;
- Identifier les domaines à risque où des anomalies significatives pourraient survenir dans les informations en matière de durabilité, qu'elles résultent de fraudes ou d'erreurs ; et
- Concevoir et mettre en œuvre des procédures adaptées aux domaines présentant un risque élevé d'anomalies significatives dans les informations en matière de durabilité. 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.

Résumé des travaux effectués

Une mission d'assurance limitée implique la mise en œuvre de procédures visant à obtenir des éléments probants sur l'information en matière de durabilité. La nature et la forme des procédures effectuées dans une mission d'assurance limitée varient, et leur étendue est moindre que dans une mission d'assurance raisonnable. Par conséquent, le niveau d'assurance obtenu dans une mission d'assurance limitée est nettement plus faible que celui qui aurait été obtenu dans une mission d'assurance raisonnable.

La nature, le calendrier et l'étendue des procédures sélectionnées dépendent du jugement professionnel, y compris l'identification des cas où des anomalies significatives sont susceptibles de se produire dans l'information en matière de durabilité, que ce soit en raison d'une fraude ou d'une erreur.

Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne le Processus, nous avons :

- acquis une compréhension du Processus :
  - en interrogeant les responsables afin de comprendre les sources d'information par la direction (par exemple, engagement des parties prenantes, plans d'affaires et documents stratégiques) ; et
  - en examinant la documentation interne du Groupe relative à son Processus ; et
- évalué si les éléments probants obtenus à travers nos procédures concernant le Processus mis en œuvre par le Groupe étaient cohérents avec la description du Processus présentée dans la note « Informations générales – évaluation de la matérialité ».

Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée, en ce qui concerne l'information en matière de durabilité, nous avons :

- acquis une compréhension des processus de reporting du Groupe liés à la préparation de ses déclarations de durabilité, y compris les processus de consolidation, en obtenant une compréhension de l'environnement de contrôle, des processus et des systèmes d'information du Groupe pertinents, sans toutefois évaluer la conception de contrôles spécifiques, obtenir des éléments probants sur leur mise en œuvre ni tester leur efficacité opérationnelle ;
- évalué si les informations matérielles identifiées par le Processus étaient incluses dans les déclarations de durabilité ;
- évalué si la structure et la présentation des déclarations de durabilité étaient conformes aux ESRS ;
- effectué des entretiens avec le personnel concerné et mis en œuvre des procédures analytiques sur certaines informations incluses dans les déclarations de durabilité ;
- réalisé des procédures substantielles sur certaines informations contenues dans les déclarations de durabilité ;
- obtenu des éléments probants sur les méthodes utilisées pour élaborer les estimations et les informations prospectives, comme décrit dans la section sur les responsabilités du commissaire aux comptes relatives à la mission d'assurance limitée sur les informations en matière de durabilité ;
- acquis une compréhension du processus d'identification des activités économiques éligibles et alignées sur la Taxonomie de l'UE pour le chiffre d'affaires, les CapEx et les OpEx, ainsi que des informations correspondantes divulguées dans les déclarations de durabilité ;
- évalué les processus de conformité, les méthodes et les données utilisées pour les activités couvertes, examiné la conformité aux garanties minimales via des entretiens avec le personnel et réalisé des procédures analytiques sur les informations alignées sur la Taxonomie de l'UE ;
- vérifié la présentation et l'utilisation des modèles de reporting de la Taxonomie de l'UE, conformément aux exigences applicables ;
- effectué un rapprochement et vérifié la cohérence entre les activités économiques déclarées au titre de la Taxonomie de l'UE et les éléments figurant dans les états financiers consolidés, y compris les informations fournies dans les notes annexes.

Mentions relatives à l'indépendance

Notre cabinet d'audit et notre réseau n'ont réalisé aucune mission incompatible avec la mission d'assurance limitée et notre cabinet d'audit est resté indépendant vis-à-vis du Groupe tout au long de notre mission.

Bruxelles, le 25 février 2026

Forvis Mazars Bedrijfsrevisoren BV
Reviseurs d'Entreprises SRL

Commissaire aux comptes

Représenté par

Sébastien Schueremans
Auditeur certifié



Déclaration de gouvernance d'entreprise

Lettre d'introduction

de la Présidente du Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération



Kay Davies
Présidente du Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération

Chère Lectrice, cher Lecteur,

L'année 2025 a été une étape déterminante pour UCB, car elle a été marquée par une mise en œuvre solide de notre stratégie et par des avancées majeures vers la réalisation de nos ambitions à long terme. En 2025, UCB a enregistré d'excellents résultats tant sur le plan opérationnel que financier, faisant progresser son portefeuille de projets et dépassant ses principaux objectifs. Nous avons continué de lancer des solutions innovantes s'appuyant sur notre vaste expertise scientifique en immunologie et en neurologie. Ces réalisations, qui comprennent plusieurs nouvelles autorisations de mise sur le marché et une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires, témoignent de l'évolution d'UCB en tant que leader mondial dans ses domaines d'expertise et constituent une base solide pour la décennie de croissance que nous avons amorcée.

L'année 2025 s'est notamment distinguée par l'adoption de la nouvelle politique de rémunération d'UCB, approuvée par les actionnaires à une très large majorité lors de l'Assemblée générale annuelle. Nous les remercions pour cette marque de confiance. Cette mise à jour constituait une étape nécessaire pour aligner notre cadre de rémunération à la croissance rapide d'UCB, son expansion internationale et les attentes des actionnaires. Elle renforce le lien entre rémunération et performance durable, intègre les bonnes pratiques du marché (notamment une harmonisation accrue de la rémunération variable à long terme et un alignement par rapport aux pairs internationaux) et nous permet d'être compétitifs pour attirer et conserver les meilleurs talents à l'échelle mondiale. Le soutien massif des investisseurs confirme la pertinence de notre approche fondée sur la « rémunération à la performance » et de notre gouvernance en matière de rémunération des dirigeants, au service de la stratégie à long terme d'UCB.

S'agissant de l'efficacité du Conseil d'administration, l'année 2025 a été marquée par une évaluation approfondie de celui-ci. Après un examen interne allégé en 2024, nous avons fait appel en 2025 à un évaluateur externe indépendant afin d'analyser en profondeur la performance et la dynamique du Conseil. J'ai le plaisir d'annoncer que cette évaluation a abouti à une conclusion positive, confirmant que notre Conseil est reconnu comme un organe de gouvernance performant, mature et tourné vers l'avenir, alliant vision stratégique, gouvernance rigoureuse et forte culture de confiance. Il figure parmi les conseils d'administration de premier plan de son secteur et démontre de manière constante professionnalisme, cohésion et vision à long terme. La priorité pour la prochaine phase n'est pas de nature corrective, mais évolutive : nous allons poursuivre l'optimisation de l'efficacité du Conseil, anticiper l'évolution de sa composition et renforcer son agilité dans un environnement de plus en plus complexe.

L'amélioration continue de notre gouvernance constitue un pilier fondamental de notre mode de fonctionnement, et ce processus d'évaluation rigoureux nous permet d'élever constamment nos standards en matière de performance du Conseil, soutenant la croissance et le succès d'UCB.

La composition du Conseil et la planification de la succession sont demeurées des priorités majeures pour le GNCC en 2025. Après le renouvellement important opéré en 2024, la composition du Conseil d'Administration en 2025 a permis d'assurer à la fois continuité et apport de perspectives nouvelles. Nous avons bénéficié de la contribution de notre nouvel Administrateur, Stef Heylen, désormais pleinement intégré, qui apporte une expertise scientifique précieuse, mais aussi en termes de valeur pour les patients et de leadership. Autant de connaissances qu'il a acquises notamment lors de ses fonctions de CEO et COO dans l'industrie pharmaceutique.

Lettre d'introduction - suite

> « Tout au long de cette évolution, le GNCC s'est appuyé sur les valeurs fondamentales d'UCB et sur notre engagement en faveur d'une création de valeur durable. »

Lors de l'AGA de 2025, les actionnaires ont renouvelé leur confiance en notre gouvernance en reconduisant le mandat du Président du Conseil, Jonathan Peacock, pour un nouveau terme, assurant ainsi stabilité tandis que nous saisissons les opportunités à venir.

En 2025, le GNCC a également recommandé la nomination de Fiona Powrie, PhD, au Conseil d'administration à compter du 1er janvier 2026, en reconnaissance de son leadership scientifique exceptionnel et de son expertise approfondie en immunologie, qui renforceront davantage la supervision des activités de recherche et d'innovation d'UCB par le Conseil.

Nous avons par ailleurs poursuivi de manière proactive notre planification de la succession pour les fonctions au sein du Conseil d'administration et de l'équipe exécutive, notamment en mettant en place un processus structuré et en définissant les compétences et exigences en matière de diversité attendues pour les futures nominations. Ces initiatives visent à assurer la pérennité du leadership d'UCB : nous veillons ainsi à maintenir un équilibre optimal entre expérience, indépendance, compétences, expertise et esprit d'innovation, afin de soutenir notre stratégie et de préserver les plus hauts standards de gouvernance.

Tout au long de cette évolution, le GNCC s'est appuyé sur les valeurs fondamentales d'UCB et sur notre engagement en faveur d'une création de valeur durable. Nous attachons une grande importance à l'implication de nos actionnaires et parties prenantes, dont les retours et le soutien en 2025 ont été déterminants dans l'élaboration de nos décisions en matière de gouvernance, de nominations et de rémunération.

À l'avenir, nous demeurons engagés en faveur de pratiques de gouvernance solides favorisant une performance durable, notamment une transparence continue dans nos communications, l'alignement des incitations de la direction sur la valeur apportée aux patients et aux actionnaires, ainsi qu'une gestion attentive de la culture et de l'éthique d'UCB.

En conclusion, au nom du GNCC et de l'ensemble du Conseil d'administration, je vous remercie pour votre confiance et votre collaboration renouvelées. Nous abordons l'année 2026 avec confiance, forts d'une équipe solide, d'une stratégie claire et d'une gouvernance robuste, afin de poursuivre une performance et une innovation durables au bénéfice de toutes les parties prenantes.

Sincères salutations,

Kay Davies
Présidente du Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération

3.1 Champ d'application du rapport

En tant qu'entreprise belge cotée sur Euronext Bruxelles, (« UCB ») s'engage à respecter les critères les plus exigeants en matière de gouvernance d'entreprise, et est tenue par la loi belge (en particulier l'article 3:6[1] du Code belge des sociétés et des associations ou « CSA ») d'appliquer le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020[2] ou « Code 2020 » (tous deux entrés en vigueur le 1er janvier 2020).

Le Code 2020 est fondé sur le principe « comply or explain » (se conformer ou s'expliquer). Le droit belge des sociétés et le Code belge de Gouvernance d'Entreprise exigent tous deux qu'UCB adopte et publie une Charte de Gouvernance d'Entreprise et, sur base annuelle, une déclaration de gouvernance d'entreprise à inclure dans ce rapport annuel (intégré).

Le Conseil d'Administration d'UCB (le « Conseil ») a établi une Charte de Gouvernance d'Entreprise (la « Charte ») depuis 2005. Celle-ci décrit les principaux aspects de gouvernance d'entreprise chez UCB, notamment sa structure de gouvernance, son actionnariat, 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 mise à jour et revue de temps à autre 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 est disponible sur le site internet d'UCB. Conformément au principe 1.3 du Code 2020, UCB est tenue de communiquer toute modification importante apportée à sa charte de gouvernance d'entreprise (la Charte).

En décembre 2025, une modification de la Charte d'UCB prévoyant une augmentation du seuil d'approbation du Conseil d'administration à € 100 000 000 a été approuvée. Le seuil précédent de € 50 000 000 avait été défini il y a plus de dix ans, à l'époque où UCB était en train de devenir une société biopharmaceutique et avait une taille bien différente. L'augmentation du seuil permettra au Conseil d'administration de travailler sur des points plus pertinents pour la stratégie d'UCB et donnera à la direction plus de souplesse pour se concentrer sur les questions opérationnelles. La modification s'entend dans le contexte de la décennie de croissance attendue pour UCB, et est entrée en vigueur le 1er janvier 2026.

Chaque année, conformément aux prescrits du CSA et du Code 2020, UCB publie une Déclaration de gouvernance d'entreprise dans son Rapport annuel intégré, qui comprend toutes les informations requises par la loi ainsi qu'une description de l'application du Code 2020 lors du dernier exercice et, le cas échéant, des explications sur les dérogations au Code (application du principe « se conformer ou s'expliquer »). Cette section du Rapport annuel intégré constitue la Déclaration de gouvernance d'entreprise pour l'année 2025.

Conformément à la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) et sa transposition en droit belge (la « loi CSRD »), UCB est tenue d'établir des rapports de durabilité complets conformes aux Normes Européennes de Reporting en matière de Durabilité (ESRS). Ces normes, élaborées par le Groupe consultatif pour l'information financière en Europe (EFRAG), garantissent la transparence et la comparabilité des informations relatives aux aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). À cet égard, il convient de se référer plus particulièrement au chapitre « Déclaration de durabilité » de ce Rapport annuel intégré.

Cependant, les nouvelles divulgations relatives aux aspects de gouvernance d'entreprise, conformément à la classification ESRS mentionnée ci-dessous, sont incluses dans la présente section sur la gouvernance d'entreprise :

1. ESRS 2 GOV-1, 21 (a), 21 (b), 21 (c), 21 (d), 21 (e), 22 (a), 22 (b), 22 (c), 22 (c i), 22 (c ii), 22 (c iii), 22 (d), 23, 23 (a), 23 (b),
2. ESRS 2 GOV-2, 26 (a), 26 (b), 26 (c),
3. ESRS 2 - GOV 3, 29, 29 (a), 29 (b), 29 (c), 29 (d), 29 (e) relatifs aux aspects de rémunération, sont spécifiquement inclus dans le rapport de rémunération (section 3.8 ci-dessous).

1. L'article 3:6 du CSA renvoie à l'arrêté royal du 12 mai 2019 portant désignation du code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées.
2. Le « Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 » est disponible sur le site internet de la Commission Corporate Governance (https://corporategovernancecommittee.be/assets/pagedoc/2003973319-1651062453_1651062453-2020-belgian-code-on-corporate-governance.pdf)

3.2 Capital et actions

3.2.1 Capital

En 2025, le capital d'UCB est resté inchangé. Le 31 décembre 2025, il s'élevait à € 583 516 974 et était représenté par 194 505 658 actions entièrement libérées. (« actions UCB »). La situation est restée la même depuis le 13 mars 2014.

3.2.2 Actions

Les actions UCB sont nominatives ou dématérialisées, au choix de l'actionnaire, conformément au CSA. Les actions UCB nominatives sont inscrites dans le registre des actions d'UCB.

Toutes les actions UCB sont admises à la cotation en bourse sur Euronext Bruxelles.

Chaque action donne droit à une voix (selon le principe « une action, une voix »).

L'Assemblée Générale Annuelle est compétente pour procéder à l'affectation des bénéfices de chaque exercice. Conformément à la politique de dividendes à long terme d'UCB, le Conseil d'Administration propose de verser un dividende brut de € 1,45 par action. Si le dividende brut est approuvé lors de l'Assemblée Générale Annuelle du 30 avril 2026, le dividende net de € 1,015 par action (net de la retenue à la source belge de 30 %) sera versé le 6 mai 2026 en échange du coupon n° 29.

3.2.3 Actions propres

Conformément à l'article 12 des Statuts d'UCB (les « Statuts »), l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2024 a décidé de renouveler, pour une période de deux ans commençant à courir le 1er juillet 2024 et prenant fin le 30 juin 2026, l'autorisation accordée au Conseil d'Administration d'acquérir directement ou indirectement, que ce soit en bourse ou hors bourse, sous forme d'achat, d'échange, d'apports ou de tout autre manière, un maximum de 10 % du nombre total d'actions de la Société calculé à la date de chaque acquisition, à un prix ou une valeur d'échange par action qui (i) ne sera pas supérieur(e) au cours le plus élevé de l'action de la Société sur Euronext Bruxelles le jour de l'acquisition et (ii) ne sera pas inférieur(e) à un (1) euro, sans préjudice de l'article 8:5 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code belge des sociétés et des associations. À la suite de cette ou ces acquisition(s), la Société ainsi que ses filiales directes ou indirectes, et les tiers agissant en leur propre nom, mais pour le compte de la Société ou de ses filiales directes ou indirectes, ne peuvent détenir plus de 10 % du nombre total d'actions émises par la Société au moment de l'acquisition en question. Cette autorisation s'étend à toute acquisition d'actions de la Société, directement ou indirectement, par les filiales directes de la Société conformément à l'article 7:221 du CSA.

Le renouvellement de cette autorisation pour une période de deux ans, expirant le 30 juin 2028, sera soumis à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2026.

En 2025, UCB a acheté 700 000 actions UCB et en a cédé 1 018 955. Au 31 décembre 2025, UCB SA détenait un total de 4 144 296 actions UCB représentant 2,13% du nombre total d'actions UCB et aucun autre titre UCB. Les actions UCB ont été acquises par UCB, afin de couvrir une partie des obligations d'UCB résultant des plans d'options sur actions pour les travailleurs (Stock Options), des plans d'attribution d'actions gratuites (Stock Award) et des plans d'actions avec condition de performance (Performance Share). Aucune des sociétés liées à UCB ne détient d'actions UCB au 31 décembre 2025.

3.2.4 Capital autorisé

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2024 a décidé de renouveler l'autorisation du Conseil (et de modifier les Statuts en conséquence), pour une période de deux ans, jusqu'au 28 mai 2026, 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 prévues par le CSA.

- (1) À concurrence de 5 % du capital social calculé au moment où le Conseil d'Administration décide d'utiliser 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 déterminées qui ne sont pas membres du personnel de la Société ou de ses filiales) ;
- (2) À concurrence de 10 % du capital social calculé au moment où le Conseil d'Administration décide d'utiliser l'autorisation, en cas d'augmentation du capital sans suppression ni limitation des droits préférentiels de souscription des actionnaires.

3.2 Capital et actions - suite

Dans chaque cas, le montant total de l'augmentation du capital par le Conseil d'administration, en combinant les autorisations exposées aux points (1) et (2), ne peut dépasser 10 % du capital social au moment où le Conseil d'administration 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 (1) et (2) ci-dessus et dans le CSA, pour les opérations suivantes :

- l'augmentation du capital ou l'émission d'obligations convertibles ou de droits de souscription avec suppression ou limitation des droits préférentiels de souscription des actionnaires existants ;
- l'augmentation du capital ou l'émission d'obligations convertibles ou de droits de souscription avec suppression ou limitation des droits préférentiels de souscription des actionnaires existants au profit d'une ou de plusieurs personnes déterminées qui ne sont pas membres du personnel de la Société ou de ses filiales ; et
- l'augmentation du capital par incorporation de réserves.

Une telle augmentation du capital est possible sous n'importe quelle forme, y compris sans limitation, sous forme d'apports en numéraire ou en nature, avec ou sans prime d'émission, avec émission d'actions sous, au-dessus ou au pair comptable, avec incorporation de réserves et/ou de primes d'émission et/ou de bénéfices reportés, dans les limites maximales permises par la loi.

Toute décision du Conseil d'administration 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 de la notification de l'Autorité des services et marchés financiers (la « FSMA ») selon laquelle elle a été saisie d'un avis d'offre publique d'acquisition, la Société ne pourra plus utiliser cette autorisation, et ce, conformément au CSA.

Au 31 décembre 2025, le Conseil n'a pas utilisé cette autorisation.

Étant donné que l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2024 expirera en 2026, un renouvellement du capital autorisé pour une nouvelle période de deux ans, expirant en 2028, sera soumis à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2026.

3.3 Actionnaires et structure de l'actionnariat

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 societé belge cotée en bourse sur Euronext Bruxelles. Sur la base des informations publiquement disponibles, Tubize détenait 70 562 935 actions UCB sur un total de 194 505 658 actions (soit 36,28%) au 31 juillet 2025.

La structure actionnariale de l'Actionnaire de référence d'UCB, ainsi que les principaux éléments du pacte d'actionnaires applicable entre les actionnaires de Financière de Tubize SA agissant de concert, sont disponibles sur le site internet de Financière de Tubize (www.financiere-tubize.be).

Conformément à la règle 8.7 du Code 2020, « le Conseil discute du point de savoir si la Société doit conclure un pacte d'actionnaires avec les actionnaires significatifs ou de contrôle ». Le Conseil estime qu'il n'est actuellement pas nécessaire de conclure un pacte d'actionnaires. La Charte de Gouvernance d'Entreprise d'UCB, la composition actuelle du Conseil et les règles du CSA et le droit belge des sociétés offrent un cadre suffisamment clair au Conseil et à l'Actionnaire de Référence. En outre, l'Actionnaire de Référence d'UCB est lui-même une société cotée et est à ce titre soumis à des obligations de divulgation étendues.

3.3.2 Notifications de transparence

Au cours de l'année 2025, UCB a émis ou reçu les notifications de transparence suivantes, conformément à la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes :

UCB a reçu trois notifications de transparence de la part de BlackRock, Inc., datées des 7 mars, 11 mars et 3 juillet 2025. Dans la dernière notification de transparence datée du 3 juillet 2025, BlackRock, Inc. a indiqué que, suite à l'acquisition ou la cession du contrôle d'une entité du groupe BlackRock détenant une participation dans UCB, sa participation (en tenant compte des détentions de ses sociétés affiliées) dans UCB au 1er juillet 2025 était de 10 848 463 actions UCB, conférant des droits de vote et 118 231 instruments financiers assimilés, représentant ensemble 5,64 % du nombre total d'actions émises par la société (194 505 658), pour 5,07 % (9 725 971 actions UCB) et 126 101 instruments financiers assimilés) dans la notification précédente datant du 11 mars 2025.

Par ailleurs, UCB a reçu quatre notifications de transparence de la part de FMR LLC, datées des 12 juin, 9 juillet, 8 août et 7 octobre 2025. Dans sa dernière notification de transparence, FMR LLC a indiqué que, suite à une acquisition d'actions UCB avec droits de vote par ses sociétés liées, sa participation dans UCB a augmenté et franchi le seuil de 7,5 % le 6 octobre 2025. Le 6 octobre 2025, FMR LLC (en tenant compte de la participation de ses sociétés liées) possédait 14 655 548 actions UCB avec droits de vote, représentant 7,53 % du nombre total d'actions émises par la Société (194 505 658) contre 6,86 % (13 351 678 actions UCB) lors de la précédente notification datée du 8 août 2025.

Toutes les notifications et les communiqués de presse associés sont disponibles sur le site internet d'UCB.

3.3.3 Relations avec et entre les actionnaires

Merci de vous référer à la note 44.4 Actionnaires et structure de l'actionnariat 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.

Le 25 août 2025, UCB a reçu une notification actualisée, conformément à l'article 74, §8 de la loi relative aux offres publiques d'acquisition, de la part de Tubize (disponible sur le site internet d'UCB), dans laquelle Tubize déclarait qu'elle avait acquis 60 381 actions UCB depuis le 31 juillet 2024 et possédait désormais un total de 70 562 935 actions, ce qui représentait 36,28% du nombre total d'actions émises par la Société (194 505 658).

3.3 Actionnaires et structure de l'actionnariat - suite

3.3.4 Structure de l'actionnariat

Hormis les déclarations mentionnées ci-dessus aux points 3.3.2 et 3.3.3, UCB détient également des actions UCB (voir ci-dessus – actions propres). 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 déclarations de transparence reçues conformément à la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, de la notification reçue conformément à l'article 74, §8 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, des notifications envoyées à la FSMA conformément à la loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers et, selon le cas, des communications publiques plus récentes (situation au 31 décembre) :

Notifications reçues en vertu de la loi du 2 mai 2007 sur la publicité des participations importantes

Dernière mise à jour :		31 décembre 2025		Situation au
	Capital social	€ 583 516 974		13 mars 2014
	Nombre total de droits de vote (= dénominateur)	194 505 658		
1	**Financière de Tubize SA (Tubize)**			
	Titres avec droits de vote (actions)	70 562 935	36,28%	31 juillet 2025
2	**UCB SA/NV**			
	Titres avec droits de vote (actions)	4 144 296	2,13%	31 décembre 2025
	Instruments financiers assimilés (options)[1]	0	–%	6 mars 2017
	Instruments financiers assimilés (autres)[1]	0	–%	18 décembre 2015
	Total	4 144 296	2,13%	
	Flottant[2] (titres avec droits de vote [actions])	119 798 427	61,59%	
3	**BlackRock, Inc.**			
	Titres avec droits de vote (actions)	10 848 463	5,58%	1 juillet 2025
4	**FMR LLC**			
	Titres avec droits de vote (actions)	14 655 548	7,53%	6 octobre 2025

1. Instruments financiers assimilés au sens de l'article 6, §6 de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes.
2. Le flottant étant les actions UCB non détenues par l'Actionnaire de Référence (Tubize) ou UCB SA. Seuls les titres avec droits de vote (actions) détenus par ces entités sont pris en considération dans le calcul, à l'exclusion des instruments financiers assimilés.

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 2025, l'AGA s'est tenue le 24 avril. In 2026, elle aura lieu 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 internet d'UCB.

3.4 Conseil d'Administration et Comités du Conseil d'Administration

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 et à la Charte. 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 d'Administration et le Comité Exécutif, et que la composition du Conseil d'Administration est alignée à la structure actuelle de l'actionnariat d'UCB et à ses activités commerciales. Le Conseil d'Administration 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. Conformément au Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020, le Conseil d'Administration doit réviser sa structure de gouvernance au moins tous les cinq ans. La dernière révision a été effectuée par le Conseil d'Administration en décembre 2024 et la structure de gouvernance actuelle a été confirmée.

3.4.1 Conseil d'Administration

Composition du Conseil et Administrateurs indépendants

Composition du Conseil et changements en 2025

Pour la composition et les biographies des membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2025, veuillez vous référer à la section Direction d'UCB de ce Rapport Annuel Intégré 2025.

Le Secrétaire du Conseil d'Administration est Xavier Michel, Secrétaire Général du Groupe. Le rôle et les responsabilités du secrétaire du Conseil sont décrits dans la Charte.

Lors de l'Assemblée Générale du 24 avril 2025, le mandat de M. Jonathan Peacock (Administrateur indépendant) a été renouvelé pour une durée de quatre ans. À la suite de son renouvellement, M. Jonathan Peacock reste Président du Conseil d'administration. De plus, Mme Susan Gasser (Administratrice indépendante) a quitté le Conseil d'Administration avec effet à la date de l'AGA 2025.

Dans ce contexte, l'Assemblée Générale a approuvé la nomination de : (i) Mme Fiona Powrie en qualité de nouvelle Administratrice indépendante à compter du 1er janvier 2026 et (ii) M. Stef Heylen en qualité de nouvel Administrateur représentant l'Actionnaire de référence, avec effet immédiat pour chacun d'entre eux, jusqu'à la clôture de l'Assemblée Générale de 2029.

Au 31 décembre 2025, M. Jonathan Peacock, Mme Jan Berger, Mme Maëlys Castella, Mme Kay Davies, M. Pierre L. Gurdjian, M. Ulf Wiinberg, Mme Nefertiti Greene, Mme Dolca Thomas et M. Rodolfo Savitzky remplissaient les critères d'indépendance stipulés par l'article 7:87 du CSA, par la disposition 3.5 du Code 2020 et par le Conseil d'Administration. Mme Fiona Powrie rejoindra le Conseil d'Administration en tant qu'Administratrice indépendante à compter du 1er janvier 2026.

Charles-Antoine Janssen, Cyril Janssen, Cédric van Rijckevorsel et Stef Heylen en leur qualité de représentants de l'Actionnaire de Référence, ne peuvent pas répondre, à ce titre, aux critères d'indépendance. Jean-Christophe Tellier, en tant que CEO d'UCB, ne remplit pas non plus les critères de qualification en tant qu'Administrateur Indépendant. Il est en outre le seul administrateur exécutif au sein du Conseil d'Administration d'UCB.

En 2025, le Conseil d'Administration était donc composé d'une majorité d'Administrateurs Indépendants : sur les 14 membres, 9 étaient indépendants (64% contre 54 % en 2024). Au cours de l'exercice 2025, le Conseil d'Administration était en outre composé de 5 femmes sur un total de 14 membres (36% contre 38 % en 2023), conformément à l'exigence de diversité des genres prévue à l'article 7:86 du CSA.

Le Conseil d'Administration ne comprend pas de représentation du personnel ou des collaborateurs. Les collaborateurs et employés sont représentés au sein des conseils d'entreprise établis conformément au CSA et à la loi belge du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie.

À la suite de leur nomination par l'AGA 2025, M. Stef Heylen et Mme Fiona Powrie sont devenus membres du Comité Scientifique (à compter du 1er janvier 2026 en ce qui concerne Fiona Powrie).

Depuis l'AGA 2025, le Conseil d'Administration est composé de 14 membres. À compter du 1er janvier 2026, le Conseil d'Administration sera composé de 15 membres jusqu'à l'Assemblée Générale Annuelle du 30 avril 2026 (« AGA 2026 »).

Changements prévus au Conseil d'Administration en 2026

Les mandats de M. Jean-Christophe Tellier, M. Cédric van Rijckevorsel et Mme Kay Davies se termineront à la fin de l'AGA 2026.

Après une évaluation approfondie de leur performance par le GNCC, le Conseil proposera, lors de l'AGA 2026, le renouvellement du mandat de M. Jean-Christophe Tellier et M. Cédric van Rijckevorsel pour une nouvelle période de quatre ans.

Mme Kay Davies quittera ses fonctions à la clôture de l'AGA 2026. Mme Kay Davies sera remplacée en sa qualité de Présidente du GNCC par Mme Nefertiti Greene.

3.4 Conseil d'Administration et Comités du Conseil d'Administration - suite

Après confirmation, lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2026, des renouvellements et de l'expiration du mandat cités ci-dessus, et conformément à la Charte, le Conseil sera composé de 14 membres. Il restera composé d'une majorité d'Administrateurs non exécutifs indépendants. Tous les Comités du Conseil resteront composés d'une majorité d'Administrateurs Indépendants.

- Comité d'Audit : Rodolfo Savitzky (Président et indépendant), Maëlys Castella (indépendante) et Cédric van Rijckevorsel (non indépendante) ;
- GNCC : Nefertiti Greene (Présidente et indépendante), Charles-Antoine Janssen (non indépendant), Pierre L. Gurdjian (indépendant) et Ulf Wiinberg (indépendant) ;
- Comité Scientifique : Dolca Thomas (indépendante), Stef Heylen (non indépendant) et Fiona Powrie (indépendante).

Jean-Christophe Tellier continuera à être le seul administrateur exécutif (CEO) du Conseil.

À la suite des renouvellements et nominations proposés, et sous réserve de l'approbation par l'AGA 2026, le Conseil sera toujours composé de cinq femmes sur 14 membres (36 %), restant ainsi conforme à l'exigence de diversité des genres prévue à l'article 7:86 du CSA.

Fonctionnement du Conseil

En 2025, le Conseil s'est réuni à six reprises pour ses réunions régulières, y compris pour sa réunion stratégique annuelle de trois jours qui s'est tenue en juin. Toutes les réunions se sont tenues en personne. À titre exceptionnel, alors même qu'une réunion est prévue en personne, un cadre hybride peut être proposé pour permettre la participation par vidéoconférence d'un ou de plusieurs membres du Conseil d'Administration qui ne seraient pas en mesure de se déplacer ou d'y assister en personne (p. ex. pour des raisons de santé). Le taux de présence des membres pour les réunions régulières était le suivant :

		Taux de
Jonathan Peacock	Présidente	100%
Charles-Antoine Janssen	Vice-Président	100%
Jean-Christophe Tellier	Administrateur	100%
Jan Berger		100%
Maëlys Castella		100%
Kay Davies		100%
Stef Heylen		100%
Nefertiti Greene		100%
Pierre L. Gurdjian		100%
Cyril Janssen		100%
Cédric van Rijckevorsel		100%
Rodolfo Savitzky		100%
Dolca Thomas		100%
Ulf Wiinberg		83%

* Composition à compter de l'AGA du 24 avril 2025 Taux de présence de Stef Heylen calculé à partir de juillet 2025, à la suite de sa nomination par l'AGA du 24 avril 2025.

Réunions

En plus de ses réunions régulières, le Conseil d'Administration s'est également réuni par le biais de vidéoconférences ad hoc plus courtes pour examiner et/ou statuer sur des projets spécifiques ou des sujets urgents. Le Conseil d'Administration a également tenu quelques sessions informelles pour réfléchir à des thèmes ou sujets spécifiques (par exemple, formation NIS2, suivi de la nouvelle administration américaine et son impact, passage en revue des actifs), éventuellement avec des intervenants externes, afin d'enrichir l'expérience et/ou d'apporter une perspective extérieure.

En 2025, les discussions, analyses et décisions du Conseil ont porté essentiellement sur les points suivants :

- La stratégie d'UCB et la supervision générale de sa mise en œuvre par la Direction, y compris les questions de durabilité et l'intégration de la durabilité dans l'ambition et les activités globales de la Société, la stratégie d'innovation à long terme, et les capacités de fabrication.
- La stratégie globale de l'entreprise, y compris la stratégie numérique et en matière d'IA
- Le suivi de la performance de l'entreprise, dans le contexte particulier d'une phase de croissance intense et des multiples lancements de BIMZELX®, ZILBRYSQ®, RYSTIGGO®, FINTEPLA®, ainsi que de la croissance continue d'EVENITY® et de BRIVIACT® dans plusieurs juridictions.
- La surveillance du contexte géopolitique, y compris l'impact potentiel des droits de douane américains et de la tarification selon le principe de la Nation la plus favorisée (NPF) sur les activités de la Société.
- La supervision des activités de fabrication et de la chaîne d'approvisionnement, en particulier dans le contexte de la phase de croissance et en anticipant plus de dix ans de développement, incluant la qualité des produits, avec un accent sur la résilience de la chaîne d'approvisionnement et de la fabrication, notamment à travers la construction envisagée d'un site de production aux États-Unis.
- L'adoption de la Politique de Rémunération 2025
- Le reporting financier et non financier et la communication au marché, y compris la mise à jour des prévisions.
- L'allocation des ressources, de la trésorerie et des investissements CapEx, ainsi que le budget annuel.
- L'examen du portefeuille d'innovation et de R&D ainsi que de la stratégie associée.
- La planification de la succession du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif ainsi que les changements associés
- Les projets de développement commercial et d'opérations de fusions-acquisitions.
- La culture et le leadership
- Les pratiques commerciales éthiques.
- La gestion des risques (y compris les risques liés aux critères ESG) et la cybersécurité, en particulier dans le cadre de la mise en œuvre de la directive sur la sécurité des réseaux et des systèmes d'information 2 (NIS2)

Selon ses principes de gouvernance, le Conseil d'Administration a également tenu deux sessions exécutives en 2025 (c'est-à-dire des sessions en l'absence du CEO, le seul membre exécutif du Conseil), l'une en juin et l'autre en décembre.

Hormis les indications figurant à la section 3.13 ci-après, en 2025, il n'y a eu entre UCB, y compris ses sociétés liées, et un membre du Conseil d'Administration, aucune transaction ou relation contractuelle susceptible de créer un conflit d'intérêts.

3.4 Conseil d'Administration et Comités du Conseil d'Administration - suite

Supervision des technologies informatiques et de la cybersécurité au sein du Conseil d'Administration

La supervision générale de la stratégie numérique et informatique ainsi que de la cybersécurité fait partie de la mission du Conseil. L'exécution de la stratégie et des plans est du ressort de la Direction. Chaque année, le Conseil d'Administration, notamment via son Comité d'Audit, tient des sessions spécifiques dédiées aux stratégies et opérations en matière numérique/informatique et de cybersécurité, en présence du directeur général Digital & Technology ainsi que du responsable de la sécurité informatique. La stratégie de cybersécurité dans son ensemble, son déploiement ainsi que les ressources qui y sont allouées sont examinés et discutés avec le Conseil d'Administration et son Comité d'Audit. La transformation numérique et la stratégie y afférente sont pleinement intégrées dans la stratégie globale d'UCB, telle que définie par le Conseil d'Administration, sur la base des propositions du Comité Exécutif. En 2025, l'examen de la stratégie et des opérations de cybersécurité avec le Conseil d'Administration a également porté sur l'impact et la mise en œuvre, au niveau du groupe, de la directive sur la sécurité des réseaux et des systèmes d'information (NIS2). Une formation NIS2 destinée au Conseil d'Administration a été organisée pour la première fois au cours de l'année 2025. La conformité à la directive NIS2 fera l'objet d'un examen annuel au niveau du groupe.

Évaluation du Conseil d'Administration

Conformément à sa Charte (section 3.5), le Conseil d'Administration doit effectuer régulièrement une évaluation, tous les deux ans au moins. Le Président du GNCC est chargé de mener le processus d'évaluation de l'efficacité du Conseil d'Administration et d'en communiquer les résultats au Conseil d'Administration. Une évaluation complète a été réalisée en novembre 2025 par un tiers indépendant. Ses résultats ont conclu que le Conseil d'Administration est un organe de gouvernance hautement performant, mature et tourné vers l'avenir, alliant vision stratégique, gouvernance rigoureuse et forte culture de confiance. Il se positionne parmi les conseils d'administration de premier plan de son secteur et démontre de manière constante professionnalisme, cohésion et vision à long terme. L'évaluation a confirmé que la priorité pour la prochaine phase n'est pas de nature corrective, mais évolutive : il s'agit de l'optimisation de l'efficacité du Conseil, d'anticiper l'évolution de sa composition et de renforcer son agilité dans un environnement de plus en plus complexe.

Administrateurs honoraires

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

- Karel Boone, Président honoraire
- Evelyn du Monceau, Présidente 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
- Alice Dautry
- Arnoud de Pret
- Roch Doliveux
- Peter Fellner
- Guy Keutgen
- Jean-Pierre Kinet
- Tom McKillop
- Gaëtan van de Werve
- Jean-Louis Vanherweghem
- Bridget van Rijckevorsel
- Norman J. Ornstein
- Albrecht De Graeve

3.4.2 Comités du Conseil d'Administration

Comité d'Audit

Le Conseil a institué un Comité d'Audit dont le fonctionnement et le règlement d'ordre intérieur sont en accord avec le CSA, le Code 2020 et la Charte. Ce comité est composé d'une majorité d'Administrateurs Indépendants, tous non exécutifs, et est présidé par Rodolfo Savitzky, depuis sa nomination en tant qu'Administrateur Indépendant par l'AGA de 2024. Tous les membres disposent des compétences nécessaires en matière d'audit et de comptabilité, telles que requises par l'article 7:99 du CSA.

En 2025, la composition du Comité d'Audit était la suivante :

		Fin du mandat	Administratrice indépendante	Taux de présence
Rodolfo Savitzky	Présidente	2028	x	100%
Maëlys Castella		2027	x	100%
Cédric van Rijckevorsel		2026		100%

* Composition à compter de l'AGA du 24 avril 2025

Réunions

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2025. Chaque réunion du Comité d'Audit comprend des sessions privées, auxquelles assistent uniquement les auditeurs internes et externes, sans la présence de la direction. Les Commissaires ont assisté à la totalité ou à une partie de chaque réunion du Comité d'Audit. Les réunions du Comité d'Audit se sont tenues en personne en 2025.

Ont assisté entièrement ou partiellement aux réunions du Comité d'Audit : Jonathan Peacock (Président du Conseil d'administration), Jean-Christophe Tellier (Administrateur exécutif et CEO), Sandrine Dufour (Vice-présidente exécutive, Chief Financial Officer), Thomas Debeys (Responsable de l'Audit Interne Global), Caroline Vancoillie (Responsable des finances du groupe), Denelle Waynick Johnson (Responsable de l'Éthique et des Affaires Juridiques), ainsi que Xavier Michel (Secrétaire Général du Groupe) agissant en sa qualité de secrétaire du Comité d'Audit. D'autres membres de la direction et du personnel ont participé, selon la pertinence des sujets abordés lors des réunions.

En 2025, 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 de reporting financier (notamment les états financiers et la communication au marché). Le Comité d'Audit s'est également concentré sur l'environnement de conformité et de contrôle interne ; le processus de gestion des risques d'entreprise et son efficacité ; le plan d'audit interne et sa réalisation ainsi que l'efficacité de la fonction d'audit interne mondial ; l'indépendance du Commissaire, y compris la fourniture de services supplémentaires à UCB (que le Comité d'Audit a examinés et pour lesquels il a autorisé les honoraires) ; l'audit statutaire des comptes annuels/semestriels et consolidés ; l'évolution de l'environnement fiscal et son impact potentiel sur UCB.

3.4 Conseil d'Administration et Comités du Conseil d'Administration - suite

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 2020 et la Charte. En 2025, la composition du GNCC était la suivante :

		Fin du mandat	Administratrice indépendante	Taux de présence
Kay Davies	Présidente	2026	X	100%
Charles-Antoine Janssen		2028		100%
Pierre L. Gurdjian		2028	X	100%
Ulf Wiinberg		2028	X	75%
Nefertiti Greene		2028	X	100%

* Composition à compter de l'AGA du 24 avril 2025

À la suite du départ prévu de Kay Davies à la clôture de l'AGA 2026, Nefertiti Greene la remplacera en tant que Présidente du GNCC.

Réunions

Le GNCC s'est réuni quatre fois en 2025 dans le cadre de ses réunions régulières de février, juillet, octobre et décembre. Ont également assisté aux réunions : Jonathan Peacock (Président du Conseil d'administration), Jean-Christophe Tellier (Administrateur exécutif et CEO), sauf lors de discussions le concernant, et Jean-Luc Fleurial (Vice-président exécutif & Chief Human Resources Officer), en qualité de secrétaire du GNCC, sauf lors de discussions le concernant et concernant la rémunération de l'Administrateur Exécutif et du CEO. Les réunions du GNCC se sont tenues en personne. La majorité des membres du GNCC sont indépendants, y compris sa présidente, et répondent aux critères d'indépendance fixés par le Code 2020 et par le Conseil. Tous les membres ont les compétences et l'expertise en matière de politique de rémunération telles que requises à l'article 7:100, §2 du CSA. Le GNCC s'est également réuni lors de réunions ad hoc plus courtes (parfois en format hybride ou virtuel) afin d'examiner et/ou de statuer sur des projets spécifiques ou des questions urgentes.

En 2025, conformément à son règlement d'ordre intérieur (voir la Charte disponible sur le site Web d'UCB), le GNCC s'est concentré sur les domaines suivants :

- Examen et recommandations concernant les nominations (renouvellements) à soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration.
- Examen de la performance des membres du Comité Exécutif, leur rémunération et les recommandations au Conseil à cet égard. Le GNCC a examiné et soumis à l'approbation du Conseil d'Administration le rapport de rémunération 2024, les rémunérations variables à court terme et à long terme à attribuer à la direction (y compris le CEO) et les critères de performance, les indicateurs clés de performance et les objectifs auxquels ces rémunérations et ces primes étaient liées ainsi que les conditions principales du plan de rémunération variable à long terme (LTI) du Groupe. Le GNCC a également présenté une recommandation en vue de l'adoption de la Politique de rémunération 2025.
- La planification de la succession des membres du Conseil d'Administration, du Comité Exécutif et des cadres dirigeants. En faisaient partie des propositions ou recommandations pertinentes relatives à la future composition de celui-ci et de ses comités, lesquelles prendront effet suite à leur approbation par l'Assemblée Générale du 30 avril 2026 (voir ci-dessus).
- L'examen et le suivi de l'évolution des normes et de la législation en matière de gouvernance d'entreprise, ce qui inclut un examen des principaux résultats et du retour d'information du vote de l'AGA 2025 ainsi que des roadshows Governance & Sustainable Performance organisés avec les investisseurs en mars et novembre 2025.
- Une évaluation complète de la performance du Conseil a été réalisée au cours du dernier trimestre de l'année (voir détails ci-dessus).

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 se compose de membres dotés d'une expertise scientifique et médicale, et qui sont tous indépendants.

En 2025, la composition du Comité scientifique était la suivante :

		Fin du mandat	Administratrice indépendante	Taux de présence
Kay Davies	Présidente	2026	X	100%
Stef Heylen		2029		50%
Dolca Thomas		2028	X	100%

* Composition à compter de l'AGA du 24 avril 2025 Taux de présence de Stef Heylen calculé à partir de juillet 2025, à la suite de sa nomination au sein du Comité Scientifique. Des engagements antérieurs ont limité sa disponibilité pour toutes les réunions.

Après le départ de Susan Gasser du Conseil d'Administration à la clôture de l'AGA 2025, le Comité scientifique était composé de trois membres, Stef Heylen l'ayant rejoint au cours de l'année 2025. En prévision du départ attendu de Kay Davies à la clôture de l'AGA 2026, Fiona Powrie (nommée Administratrice indépendante lors de l'AGA 2025) a rejoint le Comité scientifique à compter du 1er janvier 2026.

Réunions

Le Comité se réunit régulièrement avec Alistair Henry, Chief Scientific Officer d'UCB, et Jean-Christophe Tellier (CEO). De plus, les membres du Comité Scientifique sont très impliqués dans les activités du « Scientific Advisory Board » (SAB), qui est composé d'experts scientifiques médicaux externes de renom (généralement deux réunions par an). Les SAB, composés d'experts ad hoc, formulent une appréciation scientifique et stratégique dans leur domaine d'expertise quant à la meilleure ligne de conduite à suivre pour qu'UCB renforce et pérennise sa position de leader biopharmaceutique et conseille le Comité Exécutif sur les choix stratégiques aux premiers stades de la recherche et du développement. En outre, l'une des missions principales du Comité Scientifique est de rapporter au Conseil l'évaluation du SAB sur les activités de recherche d'UCB et ses orientations stratégiques. En 2025, deux réunions du SAB ont eu lieu en personne.

Ces réunions ont évoqué l'établissement de principes et d'une feuille de route pour un pipeline de développement précoce durable, l'amélioration de l'efficacité du développement clinique et l'optimisation de la valorisation des actifs.

Tout au long de l'année, les membres du Comité Scientifique ont continué à se réunir régulièrement avec Alistair Henry, Chief Scientific Officer d'UCB, afin de maintenir un engagement et un dialogue constants sur la science et le pipeline de stade précoce.

3.5 Comité Exécutif

Composition du Comité Exécutif

En 2025, la composition du Comité Exécutif était la suivante :

- Jean-Christophe Tellier : Chief Executive Officer et Président du Comité Exécutif
- Emmanuel Caeymaex : Vice-président exécutif
- Kirsten Lund-Jurgensen : Vice-présidente exécutive
- Jean-Luc Fleurial : Vice-président exécutif
- Sandrine Dufour : Vice-présidente exécutive
- Denelle J. Waynick Johnson : Vice-présidente exécutive
- Alistair Henry : Vice-président exécutif
- Fiona du Monceau : Vice-présidente exécutive

Pour les biographies du Comité Exécutif au 31 décembre 2025, veuillez vous référer à la section Direction d'UCB du Rapport Annuel Intégré 2025.

La composition du Comité Exécutif reflète les modes de fonctionnement du Groupe et vise à favoriser l'agilité, la collaboration croisée et la dimension transversale de l'organisation.

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.

Présidents honoraires du Comité Exécutif

Les personnes suivantes ont été nommées en tant que présidents honoraires du Comité Exécutif :

- Roch Doliveux
- Georges Jacobs de Hagen
- Daniel Janssen

Fonctionnement du Comité Exécutif

En 2025, le Comité Exécutif s'est réuni régulièrement, en moyenne un à deux jours par mois. Les membres du Comité Exécutif tiennent également des réunions informelles de manière régulière, et au moins une fois par semaine.

En 2025, il n'y a eu aucune transaction ni relation contractuelle entre UCB, y compris ses sociétés liées, et un membre du Comité Exécutif qui soit susceptible de créer un conflit d'intérêts.

Le fonctionnement, les compétences et la délégation de pouvoir du Comité Exécutif sont décrits dans la Charte.

3.6 Gouvernance en matière de durabilité

L'objectif de durabilité (« Sustainability ») d'UCB est intégré dans la stratégie globale d'UCB, telle qu'elle est définie par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité Exécutif. La durabilité est considérée comme une question relevant de l'ensemble du Conseil d'Administration (stratégie) et, pour cette raison, aucun comité spécifique de durabilité n'a été créé au sein du Conseil d'Administration. Le Conseil d'administration définit la stratégie de l'organisation et en assure la supervision, y compris en ce qui concerne les questions de durabilité et les risques liés à la durabilité, sur la base des propositions du Comité exécutif. Les questions environnementales et sociales ont été officiellement intégrées à l'ordre du jour du Conseil à la suite de la révision de la Charte d'UCB. Le Conseil confirme l'intégration des informations sur la durabilité dans le cadre global de reporting, sur proposition du Comité d'Audit. Actuellement, quatre membres du Conseil disposent d'une expérience et d'une expertise étendues en matière d'ESG/développement durable. Cette expertise est évaluée en tenant compte de leur expérience professionnelle individuelle. Pour garantir l'accès de tous les membres du Conseil d'Administration à l'expertise en matière de durabilité, plusieurs sessions dédiées à cette thématique sont organisées chaque année pour l'ensemble du Conseil d'Administration, y compris une session avec le Conseil Consultatif Externe sur la Durabilité.

Le GNCC émet des recommandations et assure un suivi sur les critères de rémunération des cadres supérieurs, recommande des indicateurs de durabilité à inclure dans les plans de rémunération. Le GNCC veille à la mise en place d'une gouvernance appropriée au niveau du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif pour superviser les enjeux environnementaux et sociaux majeurs. Il conseille et assiste le Conseil dans l'intégration des critères d'expérience/compétences sociales et environnementales dans le processus de recrutement ou de renouvellement des membres du Conseil ainsi que dans le processus d'évaluation du Conseil. Il veille également à ce que les membres du Conseil aient accès à l'expertise et aux connaissances nécessaires en matière de durabilité.

Le Comité d'Audit supervise le cadre, la qualité et les processus des rapports extra-financiers ainsi que le cadre et le processus de gestion des risques associés à la durabilité. Le Comité d'Audit a d'autres responsabilités, comme stipulé dans la Charte, conformément à la Directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD). UCB relève du champ des entreprises tenues de se conformer aux directives CSRD et dans ce contexte, le Comité d'Audit est également chargé de surveiller l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et des fonctions d'audit interne de l'entreprise en matière de durabilité, ainsi que de superviser l'assurance du reporting annuel de durabilité, et d'informer le Conseil des conclusions de cette assurance.

Le Comité Exécutif sert de lien stratégique entre le Conseil et les opérations en supervisant l'exécution de la stratégie approuvée par le Conseil et couvrant notamment les questions de durabilité et assume une responsabilité directe sur les aspects sociaux et environnementaux de la performance durable. Chaque membre du Comité Exécutif parraine l'un des sept sujets matériels stratégiques en matière de durabilité (Innovation scientifique, Accès équitable aux médicaments, Engagement des patients, Hygiène/Santé, sécurité et bien-être, Inclusion, Santé de la planète et Pratiques commerciales éthiques). Ils collaborent avec des experts internes sur ces sujets afin d'améliorer l'impact social et environnemental d'UCB et présentent régulièrement à l'ensemble du Comité Exécutif des mises à jour sur les progrès réalisés, y compris l'avancement par rapport aux objectifs.

UCB a également créé un Conseil Consultatif Externe sur la Durabilité (ESAB), composé d'experts internationaux externes en matière de durabilité, qui peuvent inspirer, mais aussi remettre en question et conseiller sur la dimension durable de la stratégie et des résultats d'UCB et offrir une perspective « extérieure ». Il est prévu que l'ESAB se réunisse trois fois par an et le Comité Exécutif participe à ces réunions. Les membres du Conseil ont accès aux réunions de l'ESAB et au moins deux membres du Conseil participent à chacune de ces réunions. En outre, une session d'une demi-journée est organisée chaque année et était planifiée pour octobre 2025, durant laquelle l'ensemble du Conseil s'est réuni avec l'ensemble de l'ESAB. Les membres de ce conseil consultatif externe sont actuellement : (i) Mme Sandrine Dixson-Declève (anciennement présidente du Club of Rome et Présidente exécutive de Earth4All), (ii) Mme Charlotte Ersbøll (trustee du Forum for the Future), (iii) M. Michael Manganiello (Président et CEO de Pyxis Partners) et (iv) M. Bright Simons (fondateur et Président de mPedigree). M. Elhadj As Sy et Mme Teresa Fogelberg ont été membres de l'ESAB en 2025 et ont participé à l'ensemble des trois réunions organisées au cours de l'année. Leurs mandats ont pris fin à la suite du renouvellement de la composition de l'ESAB.

Un rapport de l'ESAB est présenté au Conseil d'Administration d'UCB sur une base annuelle. Le rapport relatif à ses interactions avec UCB en 2025 a été communiqué au Conseil d'UCB en février 2026.

Afin de renforcer l'expertise sociale et environnementale du Conseil et de garantir que des compétences adéquates sont disponibles ou seront développées pour superviser les enjeux de durabilité, un programme personnalisé, centré sur les sujets matériels stratégiques d'UCB, a été élaboré et une première session s'est tenue en décembre 2025.

3.7 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.

La diversité au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif fait partie de l'ambition d'inclusion globale d'UCB, telle que décrite dans la section Inclusion de ce rapport et à laquelle il est fait explicitement référence.

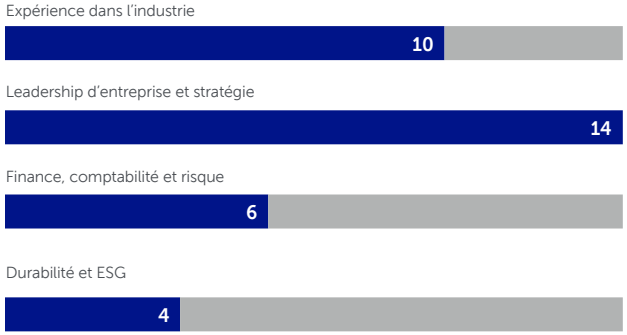
Diversité au sein du Conseil d'Administration

En ce qui concerne le Conseil d'Administration, les exigences légales en vigueur en Belgique concernant la diversité des genres 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 diversité du Conseil.

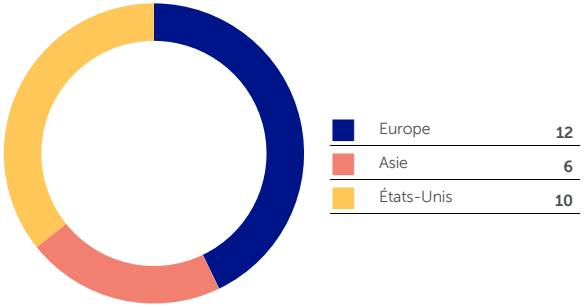
À la fin de l'année 2025, le Conseil était composé de 14 membres, dont 5 femmes et 9 hommes, et 7 nationalités y sont représentées (voir aussi ci-dessus).

En nous appuyant sur les commentaires de nos parties prenantes et en les intégrant, nous incluons les informations relatives à la diversité des compétences ainsi qu'à l'expertise géographique spécifique des membres du Conseil d'Administration dans le Rapport Annuel Intégré. Au-delà de la mixité, le Conseil d'Administration d'UCB s'efforce toujours de conserver un mélange équilibré de diversité en termes de compétences, d'expériences, d'expertise géographique, de nationalité, d'âge, d'indépendance, de mandat ainsi que de tout autre critère pertinent. Ces dimensions de diversité sont également intégrées dans le processus de planification de la succession et de recrutement, géré par le GNCC. La composition du Conseil d'Administration peut être visualisée comme suit :

Répartition des compétences au sein du Conseil

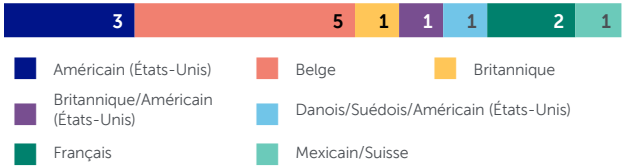


Expertise géographique spécifique (Europe, États-Unis, Asie)



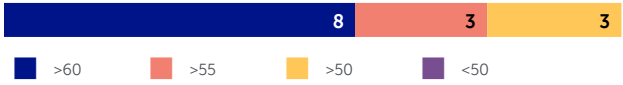
Nationalité

7 pays



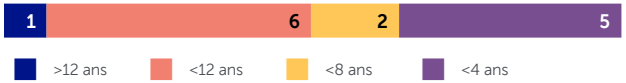
Âge

Moyenne : 62



Mandat

Moyenne : 7



Genre



Statut



3.7 Diversité au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif - suite

Diversité au sein du Comité Exécutif

Pour les profils des membres du Comité Exécutif, nous portons une grande attention à la diversité au sein de notre pipeline de talents, en veillant à ce qu'un plan successoral robuste et divers soit en place et à ce que toute recommandation sur la composition future du Comité Exécutif soit faite sur cette base. De manière générale, et dans le cadre de la planification successorale pour les leaders d'UCB en ce qui concerne la diversité, l'accent est mis sur la simulation de scénarios respectant la parité entre les sexes et sur la constitution d'un pipeline cohérent de cadres supérieurs ayant bénéficié d'expériences professionnelles et culturelles variées. Les membres du Comité Exécutif ont également embarqué avec d'autres leaders dans un programme multi-étapes afin de s'attaquer aux préjugés et de développer des équipes ainsi qu'un leadership inclusif. Au niveau général, les processus clés de ressources humaines (y compris les pratiques de recrutement et de rémunération) ont été revus afin de s'assurer que les principes de diversité, équité et inclusion soient intégrés dans les processus et systèmes.

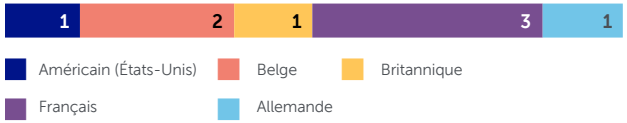
À l'heure actuelle, les dirigeants d'UCB proviennent tous d'horizons professionnels pluridisciplinaires et ont suivi des parcours éducatifs variés. Depuis juillet 2024, le comité est composé de 8 membres, dont 4 femmes et 4 hommes, et 5 nationalités y sont représentées.

Au 31 décembre 2025, les caractéristiques de diversité du Comité Exécutif peuvent être présentées comme suit :

- La taille du Comité Exécutif est pensée de façon à mettre l'accent sur les activités clés de la Société avec agilité pour faire évoluer davantage la stratégie de valeur pour le patient.
- L'approche actuelle ne consiste pas à formaliser la diversité, l'équité et l'inclusion dans un ensemble de politiques, mais bien à promouvoir activement une culture et une pratique de ces notions.
- Pour en savoir plus sur la diversité, l'équité et l'inclusion en général chez UCB, veuillez vous référer à la section Inclusion.

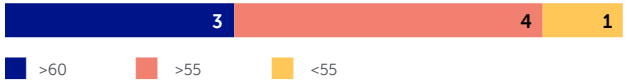
Nationalité

5 pays



Âge

Moyenne : 58

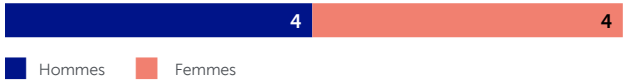


Mandat

Moyenne : 5



Genre



3.8 Rapport de rémunération

2025 temps forts en matière de performance

2025 a été une année d'avancées stratégiques, d'exécution rigoureuse et de performance résiliente pour UCB. Nous avons poursuivi nos ambitions de croissance à long terme tout en évoluant dans un environnement macroéconomique et géopolitique volatil. Les réalisations présentées ci-dessous ont directement influencé les résultats en matière de rémunération du CEO et du Comité Exécutif, et témoignent d'un fort alignement entre performance et rémunération.

UCB a enregistré une nouvelle année de dynamique financière et opérationnelle solide, portée par une attention constante sur ses cinq principaux produits moteurs de croissance : BIMZELX®, FINTEPLA®, RYSTIGGO®, ZILBRYSQ® et EVENITY®. Ces médicaments ont continué d'afficher de solides performances, contribuant à une croissance du chiffre d'affaires à deux chiffres, tandis que la part de patients a fortement progressé dans les principaux domaines thérapeutiques. Le multiplicateur de performance d'entreprise, qui finance les paiements des bonus sur la base des résultats d'EBITDA ajusté, a dépassé les objectifs, soutenu par des revenus supérieurs aux attentes et une performance opérationnelle résiliente.

En matière de valeur pour les patients, UCB a poursuivi une vague de lancements dans différentes régions, démontrant des avancées significatives dans l'apport de solutions innovantes aux personnes atteintes de maladies graves. Nous avons enregistré des réussites notables dans l'obtention de remboursements sur différents marchés, garantissant l'accès des patients à nos traitements innovants, tout en faisant face à l'évolution des dynamiques des payeurs. Nous avons également obtenu un nombre important de décisions de remboursement en avance par rapport à la norme du secteur, ce qui reflète notre engagement à préserver la valeur tout en maximisant l'accès des patients.

UCB a renforcé sa culture et ses capacités en favorisant le développement de ses employés, leur bien-être, leur sécurité et l'inclusion, tout en approfondissant les liens entre les dirigeants à l'échelle de l'organisation. Parallèlement, un engagement fort en faveur de l'accélération de nos ambitions environnementales a permis d'améliorer le profil environnemental de nos actifs, de promouvoir notre stratégie bas carbone pour les opérations liées aux essais cliniques et de progresser vers nos objectifs de neutralité carbone (CO_2e Net Zero) grâce à des actions ciblées de réduction des émissions et à l'engagement de nos fournisseurs.

Pris dans leur ensemble, ces résultats illustrent la capacité continue d'UCB à mettre en œuvre sa stratégie, à investir dans la croissance future, à étendre son impact auprès des patients et à maintenir une certaine rigueur, conformément à notre approche de performance durable.

Dans ce rapport, nous revenons sur l'année 2025 et analysons la manière dont nos performances ont influencé la rémunération de nos dirigeants.

AGA et engagement des parties prenantes

Nous sommes ravis du soutien sans faille que nous portent nos actionnaires, reflété par les votes positifs concernant notre rapport de rémunération 2024 (95,59 %) et notre politique de rémunération 2025 (96,07 %) lors de l'AGA de 2025, signe du fort niveau d'adhésion aux améliorations majeures apportées au fil de la transformation d'UCB et lors de son entrée dans une décennie de croissance.

Tout au long de l'année 2025, nous avons poursuivi un dialogue ouvert et constructif avec de nombreux investisseurs ainsi qu'avec les « proxy advisors », afin de comprendre leurs priorités, de recueillir leurs retours sur nos pratiques et d'échanger sur l'évolution de notre approche en matière de rémunération.

Alors qu'UCB accélère sa transformation et renforce sa position en vue d'une croissance durable, ces échanges ont contribué à façonner nos priorités émergentes en matière de rémunération et à garantir une base solide et pérenne pour l'avenir.

En 2026, nous n'apporterons aucun changement significatif à la politique de rémunération, à la suite des évolutions importantes mises en œuvre en 2025, et nous sommes confiants quant à sa pertinence pour l'année à venir (voir la section « Politique de rémunération – Perspectives » ci-dessous).

3.8 Rapport de rémunération - suite

2025 Synthèse des montants de rémunération

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, tout en évoluant avec leur performance, leurs compétences et leur expérience ainsi que les fluctuations du marché.

Salaire de base annuel

€ 1 399 711

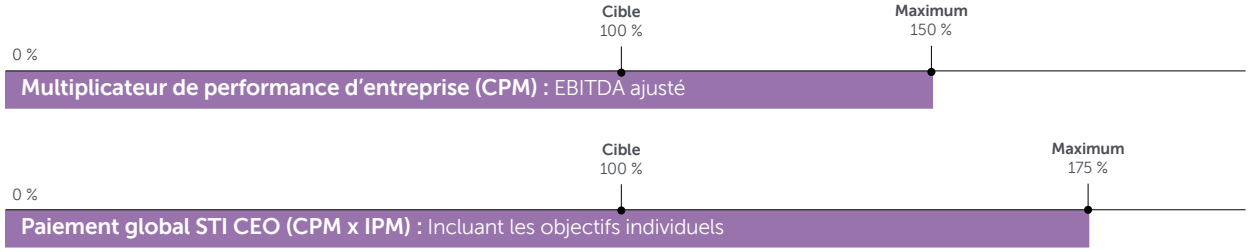
CEO
Jean-Christophe Tellier

€ 4 725 659

Autres membres du Comité Exécutif

Variable sur un an (bonus)

Rémunération variable (en espèces) à court terme (Short-Term Incentive – STI), 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 les comportements de leadership souhaités, dans le but d'encourager la croissance à long terme.



	Opportunité cible[1] (en % du salaire de base annuel)	Octroi maximal opportunité (en % du salaire de base annuel)[1]	Paiement de rémunération variable à court terme 2025 (en % du salaire de base annuel)[2,3]
CEO Jean-Christophe Tellier	100%	171 %	171% €2 399 907
Autres membres du Comité Exécutif	65 %	113,75 %	112,6 % € 5 408 701

Critères de performance (paiement CEO)

Le CPM a atteint le 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.

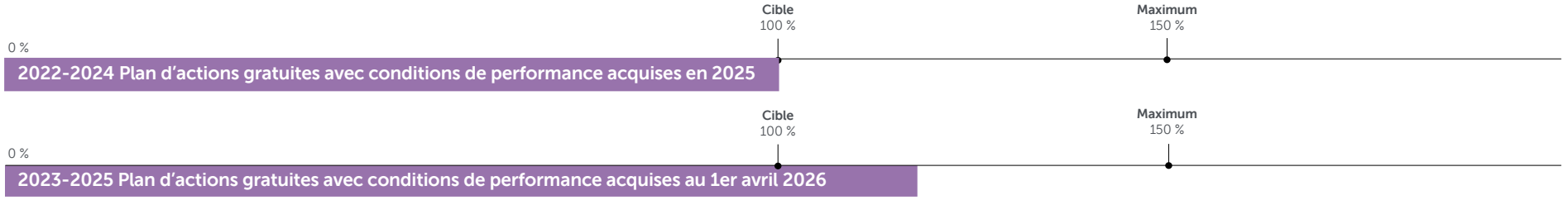
1. Année de transition politique : La cible de bonus du CEO est passée de 90 % à 100 % à compter d'avril 2025, suite à l'approbation de la nouvelle politique lors de l'AGA (cible de bonus effective fixée à 97,5 % du salaire de base annuel pour 2025). Le bonus maximal de 2025 est donc de 171 % du salaire de base annuel, et le niveau maximal de paiement a été atteint.
2. Bonus payable en mars 2026 sur la base des performances 2025, calculé sur le salaire de base annuel à la fin de 2025. Les montants de bonus ne doivent pas être comparés au salaire effectivement perçu en 2025 et communiqués ailleurs dans le présent rapport (qui inclut le salaire avant et après l'augmentation au mérite du 1er mars).
3. Pour les autres membres du Comité exécutif, ce montant correspond à l'IPM moyen multiplié par le CPM et appliqué à l'objectif cible.

3.8 Rapport de rémunération - suite

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 par des objectifs reflétant la création de valeur à long terme pour les parties prenantes, favorisant à la fois la rétention et l'amélioration des résultats grâce à un fort alignement entre la rémunération et la performance.

La nouvelle politique de rémunération est en vigueur depuis 2025. Dans le cadre de celle-ci, un objectif de 370 % a été fixé pour le CEO, tandis que celui des membres du Comité Exécutif peut varier entre 90 % et 300 % selon la fonction et le profil. Les acquisitions acquises en 2025, ainsi que celles à venir en 2026, présentées ci-dessous, étaient basées sur l'ancienne politique de rémunération, selon laquelle l'objectif du CEO était fixé à 140 % du salaire de base annuel et celui du Comité exécutif à 80 % du salaire de base annuel.



	Objectif en matière de rémunération variable à long terme (en % du salaire de base annuel)	Performance 2025 Acquisition dans le cadre du Plan d'actions (attribution 2022)	Opportunité maximale ex. évolution du cours de l'action (en % du salaire de base annuel)[1]	Valeur acquise de la rémunération variable à long terme en 2025[2][3]
CEO Jean-Christophe Tellier	140 %	100 % Paiement	315 %	482 % € 6 753 068
Autres membres du Comité Exécutif	80 %	100 % Paiement	162 %	N/A € 6 405 270

1. Objectif de rémunération variable à long terme (LTI) avec multiplicateur individuel potentiel à l'attribution pouvant atteindre +50 % et paiement maximum du Plan d'Actions de Performance de 150 % (politique antérieure à 2025).
2. Le ratio pour les autres membres du Comité Exécutif n'est pas significatif en raison des changements dans la composition du Comité entre la date d'attribution et celle 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

3.8 Rapport de rémunération - suite

Temps forts de la politique de rémunération de 2025

La politique de rémunération de 2025 a été marquée par plusieurs évolutions majeures par rapport à sa version précédente. Ces changements reflètent la transformation importante d'UCB, tant en termes de présence mondiale que de performance, positionnant l'entreprise pour une décennie de croissance et renforçant notre statut de leader international en immunologie et en neurologie.

À mesure que les activités d'UCB se sont complexifiées et que son empreinte internationale s'est étendue, le besoin d'un Conseil d'Administration et d'une équipe de direction disposant d'une expertise approfondie et globale s'est accru. Les modifications apportées à la politique de rémunération, présentées aux actionnaires et approuvées par ces derniers, étaient essentielles pour garantir qu'UCB reste compétitive face aux entreprises de premier plan. Cette décision est déterminante pour attirer et fidéliser des talents d'exception à l'échelle mondiale, capables de créer de la valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes.

Si UCB offre une proposition de valeur attractive, la rémunération compétitive reste un facteur clé pour constituer et garder une équipe de direction diversifiée, hautement qualifiée et dont l'impact a été prouvé. Les principaux points forts de la politique révisée sont les suivants :

- **Groupe de référence mondial**
  Ce nouveau Groupe de référence mondial a été élaboré avec le soutien de consultants externes (WTW) et repose sur des critères essentiels comme l'alignement géographique, la pertinence sectorielle, nos concurrents pour les postes clés, des entreprises paires axées sur l'innovation, ainsi que la taille et la complexité des organisations. Ce Groupe de référence révisé vise à refléter 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**
  Afin de refléter le positionnement d'UCB par rapport au nouveau Groupe de référence, des modifications ont été apportées à la politique de rémunération de nos Administrateurs non exécutifs. L'objectif était, a minima, de nous aligner sur les niveaux 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, environ 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 au niveau de la rémunération du Conseil d'Administration incluent les suivantes :

  - Rémunération annuelle d'Administrateur : augmentation pour le Président, le Vice-Président et les Administrateurs afin de cibler a minima le 25e percentile du Groupe de référence mondial.
  - Jetons de présence du Conseil d'Administration : suppression des jetons 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.
  - Rémunération annuelle du Comité : 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, dans l'esprit du Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (le « Code 2020 »). Les Administrateurs non exécutifs doivent investir dans des actions d'UCB équivalentes à un tiers de leur rémunération annuelle (après imposition) au cours de chacune des trois premières années suivant leur nomination. Une fois ce niveau d'acquisition atteint, les actions devront être conservées au minimum jusqu'à un an après la fin du mandat.

- **Modification de la politique de rémunération du CEO et des cadres dirigeants**
  Nous avons révisé 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.

  Les modifications suivantes ont été apportées :

  - Suppression des jetons de présence versés aux Administrateurs exécutifs, qui étaient historiquement accordés en complément de leur rémunération en tant que membre de la direction, afin de mieux s'aligner sur les pratiques du marché international.
  - Bonus annuel : Augmentation du bonus annuel cible de 90 à 100 % du salaire de base du CEO afin d'assurer un positionnement compétitif approprié de la rémunération totale par rapport au Groupe de référence mondial.
  - Réduction du 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 celle du multiplicateur de performance d'entreprise (le plafond global du bonus, fixé à 175 % du salaire de base, reste inchangé).
  - Rémunération variable à long terme : Les ajustements ci-dessous ont été mis en place afin de garantir des niveaux plus clairs, alignés sur les pratiques du marché, et de renforcer l'alignement entre les membres de la direction et la création de valeur durable pour les actionnaires.
    - CEO : objectif de rémunération à long terme (LTI) porté à 370 % du salaire de base, avec suppression du mécanisme de multiplicateur (contre un objectif LTI précédent de 140 % du salaire de base, assorti d'un multiplicateur de performance pouvant atteindre +50 %).
    - Membres du Comité Exécutif : objectif de LTI augmenté et désormais fixé entre 90 % et 300 % du salaire de base, selon la fonction et le profil, avec suppression du mécanisme de multiplicateur (contre un objectif LTI précédent de 80 % du salaire de base, avec un multiplicateur de performance pouvant aller jusqu'à +50 %).
    - La part des actions gratuites avec conditions de performance a été augmentée 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 %).
    - Exigences en matière de détention d'actions : exigences en matière de détention d'actions pour le CEO portées à 300 % du salaire de base brute (par rapport à 150 %) et à 100 % pour les membres du Comité Exécutif (par rapport à 50 %), afin d'aligner davantage leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

Nous estimons que ces mises à jour de nos politiques renforcent notre capacité à attirer et à fidéliser des talents internationaux, capables de nous aider à créer une valeur durable pour nos parties prenantes, tout en nous alignant davantage sur les meilleures pratiques en matière de politique de rémunération dans notre secteur.

3.8 Rapport de rémunération - suite

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 25 février 2025 et approuvée par le Conseil d'Administration le 26 février 2025. La politique a été adoptée durant l'Assemblée Générale des Actionnaires du 24 avril 2025 et est entrée en vigueur le 1 janvier 2025.

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 2025 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 2025, 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, des objectifs liés à la création de valeur représentés par des objectifs financiers ont été largement dépassés, notamment le chiffre d'affaires, qui a dépassé nos attentes. Le flux de trésorerie a également été positivement impacté.
  - Concernant nos objectifs 2025 en matière de valeur pour les patients, mesurés par les avancées en matière d'accès et d'évolution du pipeline, la performance était légèrement en deçà de la cible.
  - Nous avons atteint nos objectifs relatifs à nos collaborateurs et à la planète,

ainsi que les autres objectifs personnels, notamment en termes de culture, de leadership, de planification de la succession aux postes majeurs et d'engagement externe avec les parties prenantes principales.

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 (qui a atteint le seuil maximal de 150 %). Voir Montants de rémunération annuels, section Rémunération variable ci-dessous, pour plus d'informations.

Le Plan d'actions de performance 2022-2024 (acquis en avril 2025) avait trois indicateurs de performance :

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.

L'objectif ambitieux fixé en 2022 pour 2024 concernant l'accès des patients n'a pas été atteint.

Dans l'ensemble, le plan devait être acquis à un niveau supérieur à 100 %, toutefois, conformément à l'accord passé avec nos actionnaires lors de la révision des objectifs du plan, l'acquisition était plafonnée à 100 % pour le CEO et le Comité Exécutif.

Le Plan d'actions de performance 2023-2025 (dont l'acquisition est prévue en avril 2026 sur la base de la performance 2023-2025, et dont les valeurs d'acquisition seront entièrement rapportées dans le Rapport de rémunération 2026). Le plan se caractérisait par 5 indicateurs :

La performance sur les deux mesures financières (chiffre d'affaires et ratio EBITDA ajusté) a dépassé les objectifs.

Les trois indicateurs non financiers étaient : l'accès des patients, l'innovation scientifique et l'inclusion.

- L'objectif en matière d'accès des patients n'a pas été pleinement atteint en raison de certains retards dans les négociations tarifaires visant à sécuriser la valeur à long terme de nos produits.
- L'objectif en matière d'innovation scientifique a été atteint.
- Notre indicateur clé de performance relatif à la parité entre les sexes au sein de la direction, un objectif fixé dans le cadre de notre plan 2023-2025 et lié à une représentation équitable au sein de notre direction, s'est rapproché très fortement de nos ambitions, reflétant la société dans laquelle nous évoluons ainsi que les patients que nous accompagnons.

Voir ci-dessous dans Montants de rémunération 2025 (pour objectifs et réalisations liées).

Les options sur actions acquises en 2025, dont la valeur rapportée à la date d'acquisition applicable pour le CEO et le Comité Exécutif, sont partagées ci-après dans ce rapport. Les valeurs enregistrées correspondent 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 ce rapport).

Politique de rémunération – Perspectives

Nous ne prévoyons pas d'apporter des changements majeurs à la politique de rémunération en 2026.

3.8 Rapport de rémunération - suite

Application de la politique de rémunération en 2025

Il est important de noter que 2025 a été une année de transition en matière de politique de rémunération pour UCB. Les résultats décrits ci-dessous pour 2025 reflètent l'application de l'ancienne politique, mais aussi de la nouvelle politique de rémunération de 2025. Les valeurs des LTI acquises correspondent à des octrois réalisés dans le cadre de l'ancienne politique. La rémunération du Conseil d'Administration a également été mise à jour à compter de l'Assemblée générale annuelle de 2025.

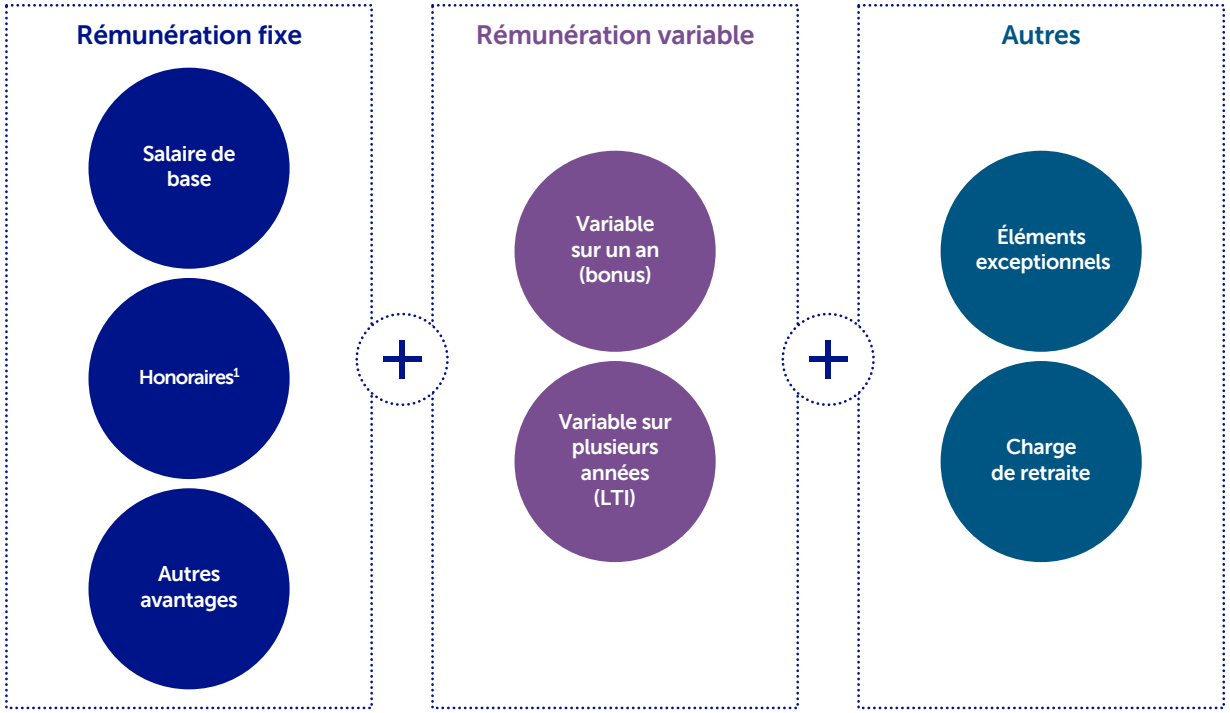
Comité exécutif

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 :

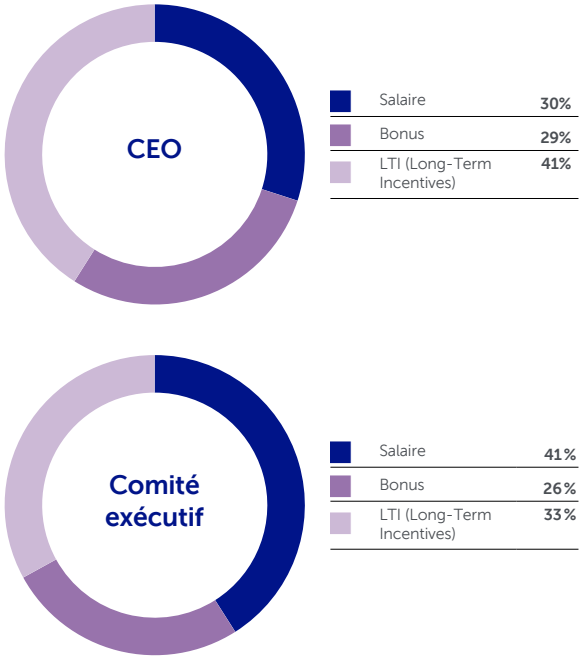
Rémunération totale

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.

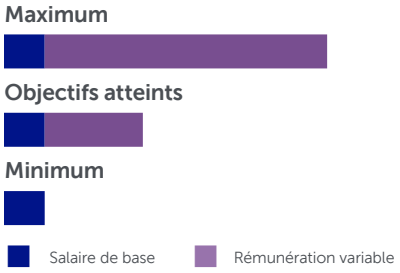


1. À compter du 24 avril 2025, aucun jeton de présence n'est dû aux Administrateurs exécutifs (c'est-à-dire au CEO).

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 :



3.8 Rapport de rémunération - suite

2. Groupe de référence et positionnement concurrentiel

En 2025, UCB est passé d'un Groupe de référence européen à un Groupe de référence mondial pour comparer les politiques et les décisions en matière de rémunération.

Ce passage d'un Groupe de référence européen à un Groupe de référence mondial concernant la rémunération du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, a été motivé par la transformation d'UCB et son entrée dans une décennie de croissance, une large proportion de son chiffre d'affaires étant générée en dehors de l'Europe.

La capacité d'attirer et de fidéliser des talents de classe mondiale, dans un vivier de plus en plus concurrentiel, est donc devenue encore plus déterminante pour soutenir cette trajectoire de performance dans un environnement toujours plus complexe.

Le Groupe de référence mondial comprend à la fois des concurrents pour les talents et pour les activités, et comprend des entreprises dynamiques à forte croissance ainsi que des profils d'entreprises matures. Pour correspondre à l'empreinte globale et aux besoins en matière de talents d'UCB, 40 % des sociétés du Groupe de référence mondial sont basées aux États-Unis. La médiane du chiffre d'affaires et de la capitalisation boursière de ce groupe reflète également la taille actuelle et projetée d'UCB.

La politique de positionnement concurrentiel d'UCB est de cibler la médiane approximative des niveaux de rémunération du CEO et du Comité Exécutif de ce groupe de comparaison pour tous les éléments de la rémunération directe totale (salaire de base + rémunération variable). Le niveau de rémunération de chaque membre de la direction 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.

Pour le Conseil d'Administration, au moins le 25e percentile du Groupe de référence mondial, tout en visant d'atteindre les niveaux médians observés auprès des pairs européens.

Groupe de référence mondial

- Roche Holding AG
- Bayer AG
- Sanofi SA
- Amgen
- GlaxoSmithKline PLC
- H. Lundbeck A/S
- Ipsen SA
- Incyte Corporation
- Genmab
- Sobi
- AstraZeneca PLC
- Bristol-Myers Squibb
- Novartis AG
- Merck KGaA
- Biogen
- BioNTech
- Jazz Pharmaceuticals
- Alnylam Pharmaceuticals Inc.
- BioMarin Pharmaceutical Inc.
- argenx BV

3. Éléments de rémunération du Comité Exécutif

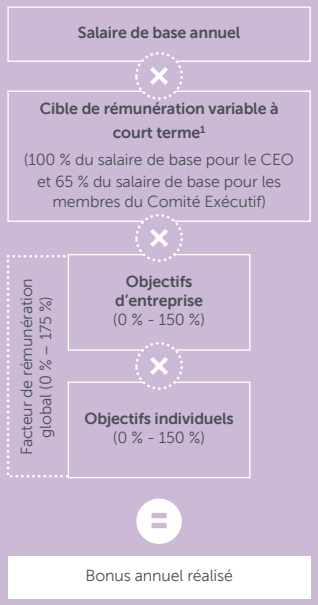
Rémunération fixe	
Élément de rémunération	Description
Salaire de base	Le salaire de base est défini par la nature et les spécificités de la fonction ainsi que le niveau de salaire de base observé sur le marché pour des fonctions similaires. La contribution de la personne au sein de l'entreprise ainsi que son niveau de compétence et d'expérience sont également pris en considération.
Honoraires	À compter du 24 avril 2025, aucun émolument destiné aux Administrateurs Exécutifs (c-à-dire le CEO) n'est payé en sus de la rémunération perçue en tant que dirigeant d'entreprise.
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.

3.8 Rapport de rémunération - suite

Rémunération variable

Élément de rémunération	Description
Bonus	La cible de bonus est soumise à un double multiplicateur de performance (non additif) récompensant l'atteinte des objectifs collectifs et individuels. En 2025, la cible de bonus était de 100 % du salaire de base pour le CEO[1] et de 65 % pour les autres membres du Comité Exécutif. L'opportunité maximale de bonus est plafonnée à 175 % de l'objectif pour le CEO et le Comité Exécutif.

Formule de paiement



Objectifs d'entreprise

Afin de se concentrer sur la croissance du chiffre d'affaires mais également sur la rentabilité sous-jacente, UCB a adopté le Résultat net Ajusté Avant Intérêts, Impôts, Dépréciation et frais d'Amortissement (« EBITDA ajusté ») comme indicateur de performance à court terme de l'entreprise pour 2025, commun pour le CEO et les membres du Comité Exécutif, ainsi que pour une grande partie de l'effectif au sens large. Cette cible est définie à l'échelle de l'entreprise et est traduite dans une courbe de paiement qui garantit que seule une performance acceptable soit récompensée. La philosophie est que l'EBITDA ajusté, en tant qu'indicateur de la rentabilité sous-jacente d'UCB, garantit que le plan de bonus global s'autofinance, en récompensant les efforts collectifs à travers l'organisation. Pour une performance entre les niveaux de paiement présentés, une interpolation linéaire est utilisée pour déterminer le paiement (courbe de paiement de 2025) :

EBITDA EBITDA vs Objectif	<90 %	90%	95%	98%	100%	102%	105%	109%
Paiement vs Objectif	–%	50%	75%	95%	100%	107,5%	125%	150%

Objectifs individuels

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. La performance annuelle est évaluée de manière globale par le GNCC, et les résultats en matière de rémunération sont approuvés par le Conseil d'Administration, en tenant compte à la fois de l'impact à court terme et de la durabilité à long terme.

Mesure de performance	Création de valeur
Priorités financières	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 : • 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	• Valeur pour les patients – construire un pipeline de solutions différenciées et améliorer l'accès des patients à ces solutions • Valeur pour nos collaborateurs – favoriser un environnement de travail où nos collaborateurs peuvent s'épanouir en étant heureux, en bonne santé et en sécurité • Valeur pour la planète – faire évoluer UCB vers une économie verte et à faible teneur en carbone • Autres – autres objectifs stratégiques annuels de l'entreprise et objectifs de développement personnel.

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

1. Année de transition politique : La cible de bonus du CEO est passée de 90 % à 100 % à compter d'avril 2025 suite à l'approbation de la nouvelle politique lors de l'AGA (cible de bonus effective fixée à 97,5 % du salaire de base annuel pour 2025).

3.8 Rapport de rémunération - suite

Rémunération variable	
Élément de rémunération	Description
Rémunération variable à long terme Le programme de rémunération variable à long terme (LTI) offre deux types de rémunérations : Un **plan d'options sur actions** représentant 20 % de l'octroi de LTI et un **plan d'actions gratuites avec conditions de performance** de **80** %.	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 (depuis 2025) peut représenter 370 % du salaire de base actuel pour le CEO et entre 90 % et 300 % du salaire de base (en fonction de la fonction et du profil individuel) pour les autres membres du Comité Exécutif) au moment de la détermination de l'attribution. Les résultats d'acquisition présentés ci-dessous concernent les attributions effectuées dans le cadre de l'ancienne politique de rémunération. L'objectif précédent pour le CEO était fixé à 140 % du salaire de base, tandis que pour les membres du Comité Exécutif, l'objectif était de 80 % du salaire de base. La répartition des LTI était auparavant fixée à 70 % en actions de performance et 30 % en options sur actions. Le GNCC avait également la possibilité d'appliquer un multiplicateur de performance à l'objectif d'attribution, allant de 0 % à 150 % de l'objectif.
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 2025 ne peuvent être exercées avant le 1er janvier 2029 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.

L'attribution de 2023, qui sera acquise en avril 2026 sur la base de la performance 2023-2025, reposait sur 5 critères de performance (voir les résultats détaillés ci-dessous) :

Indicateur	Poids
Financier	**75%**
Chiffre d'affaires	37,5
EBITDA Ratio EBITDA	37,5
Extra-financier	**25%**
Délai d'accès	10%
Innovation scientifique	10%
Autre - Inclusion	5%

L'attribution de 2026 (dont l'acquisition est prévue en 2029 sur la base de la performance 2026-2028) repose sur cinq critères de performance (les critères étaient globalement les mêmes pour les attributions de 2024 et 2025).

Indicateur	Poids
Financier	**75%**
Croissance du chiffre d'affaires	37,5%
EBITDA Ratio EBITDA	37,5%
Extra-financier	**25%**
Délai d'accès	10%
Innovation scientifique	10%
Autre - Inclusion	5%

Les critères financiers garantissent que l'accent est mis sur la croissance et la durabilité, ce qui permet à UCB de continuer à investir dans des solutions innovantes pour les patients. 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 dans des délais raisonnables. L'innovation scientifique est au cœur de notre capacité à créer de la valeur pour les patients à l'avenir. Depuis 2025, notre indicateur d'inclusion se réfère à notre Indice d'inclusion, qui évalue le sentiment d'appartenance des collaborateurs, la confiance, la sécurité psychologique, l'intégration des différences et la prise de décision inclusive, tel que mesuré dans notre enquête auprès des employés.

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.

Niveau de performance	Paiement
En dessous du seuil	0%
Seuil	50%
Proche de la cible	75-80%
Cible	100%
Au-dessus de la cible	120-125%
Maximum	150%

3.8 Rapport de rémunération - suite

Rémunération fixe	
Élément de rémunération	Description
Éléments exceptionnels	Toute rémunération non récurrente pour 2025, 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. La Société peut décider d'octroyer une action gratuite « sign-on », généralement 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

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.

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 2025, ces clauses n'ont pas été déclenchées.

Directives d'actionnariat

Alors que le poids des LTI dans la composition de la rémunération signifie que les membres du 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. Les niveaux d'acquisition ont été à nouveau révisés (et revus à la hausse) en 2025.

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. En 2025, le seuil requis a été porté de 150 % à 300 % du salaire de base annuel brut pour le CEO, et de 50 % à 100 % 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 en 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.

Le contrat d'Emmanuel Caeymaex a été signé 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. Il 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 Fleurial et Sandrine Dufour 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.

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.

3.8 Rapport de rémunération - suite

Administrateurs non exécutifs

Le niveau des jetons de présence pour le Conseil d'Administration est fixé en tenant compte du Groupe de référence mondial d'UCB, étant donné notre besoin d'attirer des experts détenant une connaissance approfondie de notre secteur et du contexte dans lequel nous évoluons.

Les modifications suivantes ont été apportées à la Politique de rémunération applicable à compter de l'AGA 2025 :

- Augmentation des jetons de présence pour le Président, le Vice-Président et les Administrateurs afin de cibler a minima le 25e percentile du Groupe de référence mondial.
- Suppression des jetons de présence du Conseil d'Administration afin de refléter les responsabilités et contributions tout au long de l'année.
- 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, dans l'esprit du Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020 (le « Code 2020 »). Chaque année, pendant les trois premières années suivant leur nomination, les membres du Conseil d'Administration doivent investir un montant équivalent à un tiers de leur rémunération annuelle nette pour investir dans des actions d'UCB et atteindre le niveau de détention requis.

Les données des entreprises similaires constituent la référence primaire,

Conformément à la Politique de rémunération 2025, les Administrateurs non exécutifs ont droit aux émoluments suivants (à compter de l'AGA 2025) :

	Conseil	Émoluments du Comité			Autres
	Émoluments annuels	Audit	Scientifique [2]	GNCC	Indemnités de Déplacement [3]
Président	425 000	-	-	-	45 000
Vice-Président	200 000				45 000
Administrateurs	160 000				45 000
Président de Comité [1]		45 000		35 000	45 000
Membre de Comité [1]		22 500	45 000	17 000	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'actionnariat dans la Politique de rémunération 2025 vise un meilleur alignement des intérêts des Administrateurs non exécutifs sur ceux des actionnaires, dans l'esprit du Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2020.

1. Cumulable avec les émoluments annuels, sauf pour la présidence (dans ce cas, les indemnités sont intégrées aux émoluments)
2. Il n'existe pas de poste de président du Comité scientifique.
3. Les Indemnités de Déplacement concernent tous nos Administrateurs non exécutifs résidant dans un fuseau horaire distant d'au moins 5 heures par rapport à la Belgique et sont versées sous la forme d'un montant forfaitaire annuel.

3.8 Rapport de rémunération - suite

2025 Montants de rémunération du CEO et des membres du Comité Exécutif

Résumé de la rémunération totale

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

	Rémunération fixe	Rémunération variable		
Nom du titulaire – Fonction	Salaire de base	Variable sur un an (bonus)	Variable sur plusieurs années (LTI) acquis	Rémunération directe totale
Jean-Christophe Tellier – CEO	€ 1 399 711	€ 2 399 907	€ 6 753 068	€ 10 552 686
Autres membres du Comité Exécutif	€ 4 725 659	€ 5 408 701	€ 6 405 270	€ 16 539 630

La rémunération directe totale du CEO (salaire de base + bonus + acquisition des LTI) pour 2025 s'élève à € 10 552 686 (hors contributions aux régimes de retraite et autres avantages), contre € 6 168 397 en 2024, soit une augmentation générale de la rémunération directe totale de 71% par rapport à 2024. L'augmentation est principalement liée à la forte hausse du cours de l'action à la date d'acquisition (1er janvier 2025) pour l'attribution d'options sur actions 2021, par rapport à l'acquisition prévue dans le plan précédent, ainsi qu'à la valeur d'acquisition des actions de performance 2022-2024 en 2025, comme détaillé ci-dessous.

Le bonus de 2025 perçu par le CEO a été supérieur de15% à celui de l'année précédente, en partie en raison de l'augmentation de l'objectif de bonus individuel de 90 % à 100 % à compter d'avril 2025, ainsi que du fait que le modificateur négatif de -5 % lié à l'indice HSWB n'a pas été appliqué pour 2025.

La rémunération directe totale agrégée du Comité Exécutif (salaire de base + bonus + acquisition des LTI) pour 2025 s'élève à € 16 539 630, soit une augmentation de 1% par rapport à € 16 453 473 en 2024 (hors contributions aux régimes de retraite et autres avantages). La composition du Comité Exécutif a évolué entre 2024 et 2025.

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

	1 - Rémunération fixe			2 - Rémunération variable					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	3 - Éléments exceptionnels	4 - Charge de retraite	5 - Rémunération totale incl. LTI acquises	Fixe [(1 + 4) /(5 – 3)]	Variable [2 / (5 -3)]
Jean-Christophe Tellier – CEO	€ 1 399 711	€ 28 667	€ 1 425 577	€ 2 399 907	€ 6 753 068	€ 0	€ 427 437	€ 12 434 367	26%	74%
Autres membres du Comité Exécutif	€ 4 725 659	€ 0	€ 3 432 441	€ 5 408 701	€ 6 405 270	€ 1 167 005	€ 1 076 601	€ 22 215 677	44%	56%

Le plan d'actions de performance 2022-2024 a été acquis le 1er avril 2025, à hauteur de 100 % des actions initialement attribuées. L'octroi d'options sur actions en 2021, avec acquisition effective le 1er janvier 2025 pour les employés sous contrat belge, y compris le CEO. Pour les autres membres, les options octroyées en 2022 ont été acquises le 1er avril 2025. La valeur acquise des options sur actions pour le CEO représentait € 3 349 631 en 2025, tandis que la valeur totale des options acquises par les autres membres du Comité Exécutif (sans qu'elles ne soient nécessairement exercées en 2025) représentait € 2 878 328. Cette augmentation significative s'explique principalement par la forte hausse du cours de l'action sur la période d'acquisition, grâce à la très bonne performance de l'entreprise et à un portefeuille de projets largement sécurisé.

Les « autres avantages » reflètent les coûts à la charge de l'employeur liés aux avantages liés à la politique de rémunération d'UCB, qui comprennent une assurance-vie pour dirigeants d'entreprise et une voiture de société. Les membres du Comité exécutif peuvent également bénéficier de nos politiques standards de mobilité internationale, le cas échéant. La valeur déclarée de ces avantages en nature varie considérablement d'une année à l'autre. Cette volatilité reflète principalement des effets comptables et fiscaux, tels que le calendrier d'exercice des options sur actions, les charges fiscales et sociales associées selon les juridictions, ainsi que les ajustements liés à l'égalisation fiscale dans le cadre de la mobilité internationale. Ces variations ne se traduisent pas par une rémunération nette supplémentaire pour le CEO et les membres du Comité Exécutif et ne reflètent pas de changements dans la rémunération sous-jacente.

3.8 Rapport de rémunération - suite

A. Rémunération fixe



Salaire de base

Le tableau ci-dessous montre les niveaux du salaire de base 2025 du CEO et des membres du Comité Exécutif :

Nom du titulaire – Fonction	2025
Jean-Christophe Tellier – CEO	**1 399 711**
Autres membres du Comité Exécutif	**4 725 659**

Le salaire du CEO a évolué de 3% (de € 1 354 734 en 2024) et diminué de 1% pour les autres membres du Comité Exécutif (de € 4 791 093 en 2024). À noter que la composition du Comité Exécutif a fait l'objet de plusieurs changements entre 2024 et 2025.

Honoraires

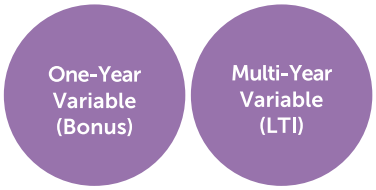
Depuis le 24 avril 2025, le CEO n'a plus droit à des émoluments d'administrateur en tant que membre du Conseil d'Administration d'UCB. Pour 2025, ces émoluments s'élevaient à € 28 667 (€ 26 667 en émoluments annuels et € 2 000 en jetons de présence).

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 € 1 425 577 (contre € 116 475 en 2024), tandis que pour les autres membres du Comité Exécutif, le montant total s'élevait à € 3 432 441 (contre € 2 457 053 en 2024).

B. Rémunération variable



Performance de bonus (« variable sur un an ») 2025 par rapport aux cibles

La réalisation des objectifs de performance a été mesurée durant la période du 1 janvier 2025 au 31 décembre 2025.

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 2025 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-dessous. Le maximum de 175 % de la cible pour le bonus a été atteint pour le CEO et plusieurs membres du Comité Exécutif. La modification HSWB n'a pas été appliquée, car le seuil de 2025 a été atteint.

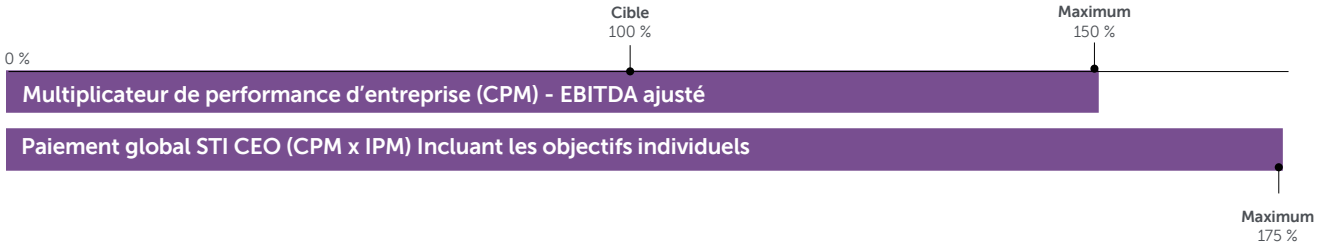
Nous estimons qu'en 2025, UCB a accompli des progrès majeurs dans le respect de ses engagements en matière de création de valeur durable pour les patients, nos collaborateurs, les actionnaires et la société.

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 € 5 408 701.

Bonus 2025	Cible % du salaire de base[1]	Pourcentage réel du salaire de base	Montant réel
Jean-Christophe Tellier	100%	171%	€ 2 399 907
Autres membres du Comité Exécutif	65%	114%	€ 5 408 701

1 Pour le bonus cible de 90 % du CEO jusqu'à avril 2025. 100 % à compter d'avril 2025

Le multiplicateur de performance individuelle (« IPM ») attribué au CEO pour ses objectifs personnels a été proposé au Conseil d'administration par le GNCC, sur la base de l'évaluation de performance réalisée à la fin du cycle, comme résumé ci-dessous :



3.8 Rapport de rémunération - suite

Mesure de performance	2025 Performance du CEO par rapport aux principaux domaines prioritaires
Valeur pour les actionnaires (DÉPASSEMENT)	UCB a continué de se concentrer sur ses cinq produits moteurs de croissance, à savoir BIMZELX®, FINTEPLA®, RYSTIGGO®, ZILBRYSQ® et EVENITY®, générant une croissance du chiffre d'affaires à deux chiffres, tandis que la part de patients a également fortement progressé. La solidité financière d'UCB s'est appuyée sur une exécution de classe mondiale de ses cinq produits moteurs de croissance, élargissant fortement l'accès des patients et renforçant son impact dans les maladies neurologiques et immunologiques. En interne, le CEO a mobilisé l'organisation pour orchestrer les lancements mondiaux avec rigueur et faire progresser l'excellence opérationnelle, améliorant la marge brute et l'efficience des coûts tout en maintenant les investissements stratégiques. Cette performance place UCB en bonne position pour poursuivre sa trajectoire de croissance axée sur l'innovation en 2026. 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 également été dépassé.
Valeur pour les patients (PARTIELLEMENT ATTEINTE)	En 2025, nous avons enregistré une bonne performance en matière d'accès. L'Indice de performance de la couverture de l'accès a atteint 78 % (contre un objectif de 82 %). Concernant le délai d'accès en 2025, 34 décisions nationales de remboursement ont été obtenues avant la référence du secteur, soit le même nombre qu'en 2024, avec un TTA de 43 % (en deçà de notre objectif de 50 %). Pour atteindre l'objectif mondial de 50 %, six remboursements supplémentaires auraient dû dépasser la référence du secteur. Le principal facteur de cet écart est la durée prolongée des négociations, visant à préserver la valeur à long terme des actifs tout en garantissant l'accès au plus grand nombre de patients possible. Le portefeuille de recherche a progressé de manière significative au cours de l'année : certains projets ont avancé plus rapidement que prévu, de nouvelles phases d'essais cliniques ont été lancées et des résultats positifs en phase tardive soutiennent le développement continu. Un nouveau médicament a également obtenu une autorisation aux États-Unis. Quelques programmes ont toutefois connu des retards et nécessitent un suivi rapproché. Des décisions sur les prochaines étapes de développement sont en cours pour plusieurs actifs ayant récemment démontré des résultats positifs dans le cadre d'essais.
Valeur pour nos collaborateurs (ATTEINTE)	L'engagement des employés a dépassé notre objectif, atteignant 78 % (contre 76 % en 2024), et l'enquête auprès des employés montre également que les collaborateurs ressentent un sens accru du rôle qu'ils jouent chez UCB. UCB a fixé un objectif de ≥75 % pour l'Indice d'inclusion pour 2027. En 2025, le résultat était de 71,8 %, en hausse par rapport à 2024 (70,8 %), confirmant une tendance positive à la suite d'un effort intentionnel au sein de l'organisation La performance par rapport à l'objectif de l'Indice HSWB s'est fortement améliorée par rapport à l'année précédente grâce aux efforts ciblés dans toute l'organisation. Cette année, le résultat a été de 81,2 % (pour un objectif de 81 %), avec un seuil de 80 % pour déclencher le multiplicateur négatif.
Valeur pour la planète (ATTEINTE)	Des projets impactants ont été réalisés en 2025, renforçant la durabilité dans l'innovation des dispositifs médicaux, la fabrication de substances médicamenteuses et la distribution, avec une amélioration du Green Scorecard pour 14 des 18 médicaments (pour un objectif de 18). Concernant l'objectif CO_2e Net Zero, nous continuons de bien avancer, conformément à notre engagement : • réduction de 4 % des émissions CO_2e contrôlées (pour un objectif de -4 %) • 77,6 % des fournisseurs avec objectifs scientifiques (pour un objectif de 75 %)
Autres objectifs (ATTEINTS)	Dans le cadre de la transformation continue d'UCB, nous avons renforcé l'ancrage de la culture et des attentes en leadership à tous les niveaux de l'organisation, amélioré l'exécution du modèle opérationnel pour des modes de travail plus agiles et efficaces, consolidé la profondeur de succession et la préparation des talents aux postes de direction critiques, renforcé les relations avec les autorités réglementaires, payeurs et investisseurs pour maintenir confiance et soutien envers la stratégie.

3.8 Rapport de rémunération - suite

LTI (« Variable sur plusieurs années »)

En 2025, le CEO et les membres du Comité Exécutif se sont vus attribuer des LTI conformément à la politique de rémunération 2025.

A) LTI octroyées en 2025

Le tableau ci-dessous détaille le nombre d'options sur actions et d'actions gratuites avec conditions de performance octroyées en 2025 :

	Options sur actions					Actions gratuites avec conditions de performance				
Nom du titulaire – Fonction	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[3]
Jean-Christophe Tellier – CEO	17 200	1-janv.-29	162,75	52,51	€ 903 172	23 136	1-avr.-28	156,17	€ 3 613 149	€ 4 516 321
Emmanuel Caeymaex	5 757	1-janv.-29	162,75	52,51	€ 302 300	7 743	1-avr.-28	156,17	€ 1 209 224	€ 1 511 524
Fiona du Monceau	5 200	1-janv.-29	162,75	52,51	€ 273 052	6 994	1-avr.-28	156,17	€ 1 092 253	€ 1 365 305
Sandrine Dufour	8 731	1-janv.-29	162,75	52,51	€ 458 465	11 744	1-avr.-28	156,17	€ 1 834 060	€ 2 292 525
Jean-Luc Fleurial	3 968	1-janv.-29	162,75	52,51	€ 208 360	5 337	1-avr.-28	156,17	€ 833 479	€ 1 041 839
Alistair Henry	6 132	1-avr.-28	162,75	52,51	€ 321 991	8 248	1-avr.-28	156,17	€ 1 288 090	€ 1 610 081
Kirsten Lund-Jurgensen	4 026	1-avr.-28	162,75	52,51	€ 211 405	5 415	1-avr.-28	156,17	€ 845 661	€ 1 057 066
Denelle J. Waynick Johnson	4 083	1-avr.-28	162,75	52,51	€ 214 398	5 492	1-avr.-28	156,17	€ 857 686	€ 1 072 084

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. Bien que la politique prévoie une valeur cible d'octroi de LTI exprimée en pourcentage du salaire annuel de base, la valeur d'octroi au 1er avril (date d'octroi) peut être supérieure ou inférieure en fonction de l'évolution du cours de l'action entre la période de référence utilisée (période moyenne d'un mois de mi-février à mi-mars) et le cours de l'action au 1er avril.

3.8 Rapport de rémunération - suite

B) Acquisition des rémunérations variables à long terme en 2025

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				Actions gratuites avec conditions de performance					
	Date d'octroi	Date d'acquisition	Nombre acquis (non exercé)	Prix d'exercice	Date d'attribution	Date d'acquisition	Période de performance	Nombre total d'actions acquises[2]	marché de l'action à l'acquisition[3]	Valeur totale à l'acquisition (€)
Jean-Christophe Tellier – CEO	1-avr.-21	1-janv.-25	30 490	79,99	1-avr.-22	1-avr.-25	2022-2024	20 778	163,8	3 403 436
Emmanuel Caeymaex	1-avr.-21	1-janv.-25	8 551	79,99	1-avr.-22	1-avr.-25	2022-2024	5 913	163,8	968 549
Fiona du Monceau[1]										
Sandrine Dufour	1-avr.-21	1-janv.-25	8 128	79,99	1-avr.-22	1-avr.-25	2022-2024	6 711	163,8	1 099 262
Jean-Luc Fleurial	1-avr.-21	1-janv.-25	6 626	79,99	1-avr.-22	1-avr.-25	2022-2024	4 627	163,8	757 903
Alistair Henry[1]										
Iris Löw-Friedrich	1-avr.-21	1-avr.-25	7 699	102,04	1-avr.-22	1-avr.-25	2022-2024	5 735	161,8	927 923
Kirsten Lund-Jurgensen	1-avr.-21	1-avr.-25	5 746	108,45	1-avr.-22	1-avr.-25	2022-2024	4 281	163,8	701 228
Denelle Waynick Johnson[1]										

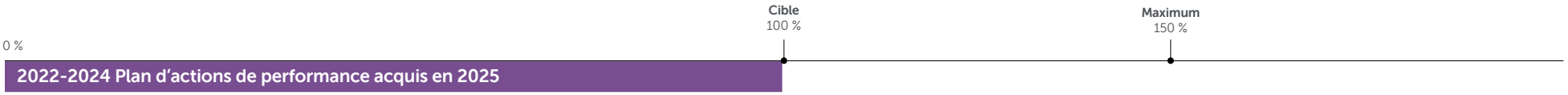
1. Fiona du Monceau, Denelle Waynick Johnson et Alistair Henry ont rejoint le Comité Exécutif après l'octroi des LTI de 2022.
2. Les actions gratuites avec conditions de performance 2022 ont été acquises à hauteur de 100 % de la cible.
3. La valeur de marché de l'action UCB à la date d'acquisition s'entend 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.

Les actions gratuites avec conditions de performance attribuées en avril 2022 ont été acquises en avril 2025. 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 2022-2024 :

- Flux de trésorerie d'exploitation cumulé ajusté (pondération de 45 %)
- Croissance annuelle composée du chiffre d'affaires (pondération de 45 %)
- Délai d'accès (pondération de 10 %)

Comme déjà indiqué dans le Rapport de rémunération 2024, les objectifs du Plan d'actions de performance 2022-2024 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 2022-2024, 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 2024, qui a dépassé les objectifs redéfinis, il a été convenu que, si le niveau final de paiement dépassait 100 %, un plafond soit appliqué à 100 % pour le CEO et le Comité Exécutif.



3.8 Rapport de rémunération - suite

3) Acquisition des rémunérations variables à long terme en 2026

Le Plan d'actions de performance 2023-2025 (qui sera acquis en avril 2026 et détaillé dans le Rapport de rémunération 2026) reposait sur cinq indicateurs et le paiement global est fixé à **117,5** % de l'objectif.

- La performance sur les deux mesures financières (chiffre d'affaires et ratio EBITDA ajusté) a largement dépassé les objectifs, signe d'une exécution solide et d'une réalisation rigoureuse.
- L'objectif en matière de délai d'accès sur 3 ans n'a pas été pleinement atteint, principalement en raison de retards dans les négociations tarifaires visant à sécuriser la valeur à long terme de nos produits.
- L'innovation scientifique est restée un atout stratégique, avec 23 autorisations obtenues et plusieurs succès en phase précoce réalisés au cours de la période, au-delà de l'objectif établi. Cela inclut la procédure d'examen prioritaire accordée par la FDA américaine en 2023 pour la demande de licence biologique (BLA) concernant le rozanolixizumab dans le traitement de la myasthénie grave généralisée (MGg), une réussite véritablement exceptionnelle.
- Le KPI relatif à la parité entre les sexes au sein de la direction, un objectif fixé dans le cadre de notre plan 2023-2025 et lié à une représentation équitable au sein de notre direction, s'est rapproché très fortement de nos ambitions, reflétant la société dans laquelle nous évoluons ainsi que les patients que nous accompagnons.

Indicateur de performance	Pondération	Fourchette cible	Réalisation réelle	Paiement attendu
Chiffre d'affaires	37,5%	Min. 0 % (€ 5900m) — Cible — Max. 150 % (€ 7500m)	€ 7 741m	150%
Ratio EBITDA ajusté	37,5%	Min. 0 % (29%) — Cible — Max. 150 % (36 %)	34%	100%
Innovation scientifique	10%	Min. 0 % — Cible — Max. 150 %	Au-dessus de la cible	117,5%
Délai d'accès	10%	Min. 0 % (45%) — Cible — Max. 150 % (61 %)	49%	80%
Autre - Inclusion	5%	Min. 0 % (37%) — Cible — Max. 150 % (50 %)	44%	80%
			Total :	117,5%

● Réalisation réelle

3.8 Rapport de rémunération - suite

4) LTI annulées en 2025

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 2025.

Nom[1]	Spécification du plan	Date d'attribution	Nombre d'actions gratuites annulées	Date d'annulation[2]
Iris Löw-Friedrich	Performance Shares	1-avr.-23	6541	30-avr.-25
Iris Löw-Friedrich	Performance Shares	1-avr.-24	7282	30-avr.-25
Iris Löw-Friedrich	Stock Options	1-avr.-23	7054	30-oct.-25
Iris Löw-Friedrich	Stock Options	1-avr.-24	9795	30-oct.-25

1. Iris Löw-Friedrich a quitté UCB fin avril 2025.
2. Conformément aux règles du Plan d'Actions de Performance, les actions de performance non acquises sont perdues à la date de fin des fonctions. Selon les règles du Plan d'Options sur Actions d'UCB, les options sur actions sont perdues six mois après la cessation, soit à la fin octobre 2025. Les options sur actions attribuées en 2023 et 2024 ont été perdues avant leur date d'acquisition respective.



3.8 Rapport de rémunération - suite

C. Éléments exceptionnels



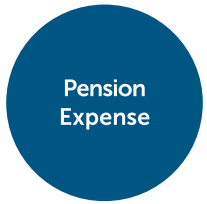
Indemnités de rupture

En 2025, Iris Löw-Friedrich a quitté UCB et a perçu une indemnité de € 1 167 005, conformément au contrat en vigueur. Cette indemnité correspondait à une année de salaire de base et de bonus.

Prime de signature « sign-on »

Aucun « sign-on » n'a été octroyé en 2025.

D. Charge de retraite



Nom du titulaire – Fonction	Charge de retraite
Jean-Christophe Tellier – CEO	€ 427 437
Autres membres du Comité Exécutif	€ 1 076 601

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

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.

	2021	2022	2023	2024	**2025**
Rémunération du Conseil	€ 1 690 833	€ 1 771 822	€ 1 676 333	€ 1 891 265	**€ 2 576 583**
Changement d'année en année	16,00%	4,80%	-5,40%	12,80%	**36,20%**
Rémunération du CEO [1]	€ 6 244 384	€ 5 808 530	€ 4 199 791	€ 6 793 643	**€ 12 434 367**
Changement d'année en année	-8,6%	-7,0%	-27,7%	61,8%	**83,0%**
Rémunération des membres du Comité Exécutif [2]	€ 16 953 966	€ 16 725 716	€ 13 838 749	€ 19 774 268	**€ 22 215 677**
Changement d'année en année	-11,0%	-1,3%	-17,3%	42,9%	**12,3%**
Performance de la Société					
Chiffre d'affaires (changement d'année en année)					
à taux réel	8%	-4%	-6%	17%	**26%**
à taux constant	10%	-7%	-5%	19%	**29%**
EBITDA ajusté (changement d'année en année)					
à taux réel	14%	-23%	7%	9%	**79%**
à taux constant	21%	-21%	-1%	18%	**87%**
Rémunération totale des collaborateurs (en EUR millions)	**€ 1 382**	**€ 1 491**	**€ 1 510**	**€ 1 836**	**€ 1 922**
ETP	8 431	8 546	8 745	9 299	**9 646**
Coût moyen par ETP (IFRS)	€ 163 922	€ 174 459	€ 172 670	€ 198 938	**€ 199 208**
Changement d'année en année	9,73%	6,43%	-1,03%	15,21%	**0,14%**

1. Les jetons de présence au Conseil d'Administration sont inclus dans la rémunération totale du CEO. Le CEO ne perçoit plus de jeton de présence depuis le 24 avril 2025.

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.

Rémunération totale du CEO vs du collaborateur le moins payé

Le tableau ci-dessous montre une comparaison de la rémunération 2025 de notre CEO (en €) et de la rémunération 2025 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.

	2025
Ratio de la rémunération totale du CEO vs du collaborateur le moins payé	**1:164**

3.8 Rapport de rémunération - suite

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. Ces directives ont été révisées et mises à jour en 2025. 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 2025).

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).

Nom du titulaire	Les principales conditions des plans d'options sur actions					Informations relatives à l'exercice sous revue							
						Bilan d'ouverture	En cours d'exercice					Bilan de clôture	
	Spécification du plan	Date d'octroi	Date d'acquisition	Période d'exercice	Prix d'exercice (€)	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]			
Jean-Christophe Tellier – CEO	Options sur actions	1-avr.-16	1-janv.-20	6,25 ans	67,24	38 792					38 792		
		1-avr.-17	1-janv.-21	6,25 ans	70,26	39 273							39 273
		1-avr.-18	1-janv.-22	6,25 ans	66,18	44 741							44 741
		1-avr.-19	1-janv.-23	6,25 ans	76,09	39 623							39 623
		1-avr.-20	1-janv.-24	6,25 ans	76,21	40 214							40 214
		1-avr.-21	1-janv.-25	6,25 ans	79,99	30 490			30 490	3 349 631			30 490
		1-avr.-22	1-janv.-26	6,25 ans	102,04	27 892						27 892	
		1-avr.-23	1-janv.-27	6,25 ans	79,97	27 369						27 369	
		1-avr.-24	1-janv.-28	6,25 ans	109,80	37 876						37 876	
		1-avr.-25	1-janv.-29	6,25 ans	162,75		17 200	903 172				17 200	
Emmanuel Caeymaex	Options sur actions	1-avr.-17	1-janv.-21	6,25 ans	70,26	2 822					2 822		
		1-avr.-18	1-janv.-22	6,25 ans	66,18	11 741					11 741		
		1-avr.-19	1-janv.-23	6,25 ans	76,09	10 499					10 499		
		1-avr.-20	1-janv.-24	6,25 ans	76,21	10 966					10 966		
		1-avr.-21	1-janv.-25	6,25 ans	79,99	8 551			8 551	939 413	3 000		5 551
		1-avr.-22	1-janv.-26	6,25 ans	102,04	7 937						7 937	
		1-avr.-23	1-janv.-27	6,25 ans	79,97	8 011						8 011	
		1-avr.-24	1-janv.-28	6,25 ans	109,80	10 393						10 393	
		1-avr.-25	1-janv.-29	6,25 ans	162,75		5 757	302 300				5 757	
Fiona du Monceau	Options sur actions	1-avr.-24	1-janv.-28	6,25 ans	109,80	7 727						7 727	
		1-avr.-25	1-janv.-29	6,25 ans	162,75		5 200	273 052				5 200	

3.8 Rapport de rémunération - suite

Nom du titulaire	Les principales conditions des plans d'options sur actions					Informations relatives à l'exercice sous revue							
						Bilan d'ouverture	En cours d'exercice					Bilan de clôture	
	Spécification du plan	Date d'octroi	Date d'acquisition	Période d'exercice	Prix d'exercice (€)	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]			
Sandrine Dufour	Options sur actions	1-avr.-21	1-janv.-25	6,25 ans	79,99	8 128			8 128	892 942			8 128
		1-avr.-22	1-janv.-26	6,25 ans	102,04	9 008						9 008	
		1-avr.-23	1-janv.-27	6,25 ans	79,97	9 179						9 179	
		1-avr.-24	1-janv.-28	6,25 ans	109,80	12 582						12 582	
		1-avr.-25	1-janv.-29	6,25 ans	162,75		8 731	458 465				8 731	
Jean-Luc Fleurial	Options sur actions	1-avr.-19	1-janv.-23	6,25 ans	76,09	8 405					8 405		
		1-avr.-21	1-janv.-25	6,25 ans	79,99	6 626			6 626	727 932	5 000	1 626	
		1-avr.-22	1-janv.-26	6,25 ans	102,04	6 211						6 211	
		1-avr.-23	1-janv.-27	6,25 ans	79,97	6 329						6 329	
		1-avr.-24	1-janv.-28	6,25 ans	109,80	8 289						8 289	
		1-avr.-25	1-janv.-29	6,25 ans	162,75		3 968	208 360				3 968	
Alistair Henry[4]	Options sur actions	1-avr.-25	1-avr.-28	7 ans	162,75		6 132	321 991				6 132	
Iris Löw-Friedrich	Options sur actions	1-avr.-18	1-avr.-21	7 ans	66,18	12					12		
		1-avr.-19	1-avr.-22	7 ans	76,09	10 739					10 739		
		1-avr.-20	1-avr.-23	7 ans	76,21	11 775					11 775		
		1-avr.-21	1-avr.-24	7 ans	79,99	8 514					8 514		
		1-avr.-22	1-avr.-25	7 ans	102,04	7 699			7 699	475 490	7 699		
		1-avr.-23	1-avr.-26	7 ans	79,97	7 054							
		1-avr.-24	1-avr.-27	7 ans	109,80	9 795							
Kirsten Lund-Jurgensen	Stock Appreciation rights	1-avr.-22	1-avr.-25	7 ans	108,45	5 746			5 746	318 041	5 746		
		1-avr.-23	1-avr.-26	7 ans	82,44	6 477						6 477	
		1-avr.-24	1-avr.-27	7 ans	114,40	8 473						8 473	
		1-avr.-25	1-avr.-28	7 ans	162,75		4 026	211 405				4 026	
Denelle J. Waynick Johnson	Stock Appreciation rights	1-avr.-23	1-avr.-26	7 ans	82,44	6 529						6 529	
		1-avr.-24	1-avr.-27	7 ans	114,40	9 281						9 281	
		1-avr.-25	1-avr.-27	7 ans	162,75		4 083	214 398				4 083	

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 EUR 78,63 le 1er janvier 2024. Elle s'élevait à EUR 113,65 le 1er avril 2024.
4. Alistair Henry a rejoint le Comité Exécutif après l'octroi du 1er avril 2024.

3.8 Rapport de rémunération - suite

Nom du titulaire	Les principales conditions des plans d'actions gratuites avec conditions de performance				Informations relatives à l'exercice sous revue					
					Bilan d'ouverture	En cours d'exercice				Bilan de clôture
						Actions attribuées		Actions acquises		
	Spécification du plan	Période de performance	Date d'attribution	Date d'acquisition	Actions gratuites avec conditions de performance - début d'exercice	Nombre	Valeur (€)[1]	Nombre	Valeur (€)[2, 3]	de performance – non acquises
Jean-Christophe Tellier – CEO	Actions gratuites avec conditions de performance	2022-2024	01-avr-22	01-avr-25	20 778			20 778	3 403 436	
		2023-2025	01-avr-23	01-avr-26	25 378					25 378
		2024-2026	01-avr-24	01-avr-27	28 158					28 158
		2025-2027	01-avr-25	01-avr-28		23 136	3 613 149			23 136
Emmanuel Caeymaex	Actions gratuites avec conditions de performance	2022-2024	01-avr-22	01-avr-25	5 913			5 913	968 549	
		2023-2025	01-avr-23	01-avr-26	7 428					7 428
		2024-2026	01-avr-24	01-avr-27	7 726					7 726
		2025-2027	01-avr-25	01-avr-28		7 743	1 209 224			7 743
Fiona du Monceau	Actions gratuites avec conditions de performance	2024-2026	01-avr-24	01-avr-27	5 744					5 744
		2025-2027	01-avr-25	01-avr-28		6 994	1 092 253			6 994
Sandrine Dufour	Actions gratuites avec conditions de performance	2022-2024	01-avr-22	01-avr-25	6 711			6 711	1 099 262	
		2023-2025	01-avr-23	01-avr-26	8 512					8 512
		2024-2026	01-avr-24	01-avr-27	9 354					9 354
		2025-2027	01-avr-25	01-avr-28		11 744	1 834 060			11 744
Jean-Luc Fleurial	Actions gratuites avec conditions de performance	2022-2024	01-avr-22	01-avr-25	4 627			4 627	757 903	
		2023-2025	01-avr-23	01-avr-26	5 869					5 869
		2024-2026	01-avr-24	01-avr-27	6 162					6 162
		2025-2027	01-avr-25	01-avr-28		5 337	833 479			5 337
Alistair Henry	conditions de	2025-2027	01-avr-25	01-avr-28		8248	1 288 090			8 248
Iris Löw-Friedrich	Actions gratuites avec conditions de performance	2022-2024	01-avr-22	01-avr-25	5 735			5735	927 923	
		2023-2025	01-avr-23	01-avr-26	6 541					
		2024-2026	01-avr-24	01-avr-27	7 282					
Kirsten Lund-Jurgensen	Actions gratuites avec conditions de performance	2022-2024	01-avr-22	01-avr-25	4 281			4 281	701 228	4 281
		2023-2025	01-avr-23	01-avr-26	6 006					6 006
		2024-2026	01-avr-24	01-avr-27	6 299					6 299
		2025-2027	01-avr-25	01-avr-28		5 415	845 661			5 415
Denelle Waynick Johnson	Actions gratuites avec conditions de performance	2023-2025	01-avr-23	01-avr-26	6054					6 054
		2024-2026	01-avr-24	01-avr-27	6899					6 899
		2025-2027	01-avr-25	01-avr-28		5 492	857 686			5 492

1. Valeur binomiale des actions gratuites avec conditions de performance au 1er avril 2025. 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 Löw-Friedrich, l'évaluation est basée sur le prix le plus bas à la date d'acquisition, conformément à la législation allemande.

3.8 Rapport de rémunération - suite

Rémunération 2025 des Administrateurs Non Exécutifs

En 2025, la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration d'UCB a fait l'objet d'évolutions importantes afin de maintenir sa compétitivité par rapport à ses pairs de référence. Ces modifications étaient applicables à compter du 24 avril 2025.

Le tableau suivant présente la rémunération perçue par chaque administrateur non exécutif en 2025. Celle-ci comprend la rémunération annuelle fixe pour les membres du Conseil et des Comités, les jetons de présence pour chaque réunion du Conseil (jusqu'au 24 avril 2025), ainsi que les indemnités de déplacement payées.

Rémunération Administrateurs		Rémunération en tant qu'administrateur				Rémunération en tant que membre de comité			
		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	**Total**
Jonathan Peacock	Président	6/6	€ 393 333		€ 45 000				**€ 438 333**
Charles-Antoine Janssen	Vice-Président	6/6	€ 173 333	€ 2 000			€ 17 000		**€ 192 333**
Jean-Christophe Tellier	Administrateur Exécutif [1]	6/6	€ 26 667	€ 2 000					**€ 28 667**
Pierre L. Gurdjian		6/6	€ 133 333	€ 2 000			€ 17 000		**€ 152 333**
Jan Berger		6/6	€ 133 333	€ 2 000	€ 45 000				**€ 180 333**
Kay Davies	Membre du Comité Scientifique et Présidente du GNCC	6/6	€ 133 333	€ 2 000			€ 35 000	€ 37 500	**€ 207 833**
Cyril Janssen		6/6	€ 133 333	€ 2 000					**€ 135 333**
Cédric van Rijckevorsel		6/6	€ 133 333	€ 2 000		€ 22 500			**€ 157 833**
Susan Gasser[2]		2/2	€ 26 667	€ 2 000				€ 7 500	**€ 36 167**
Ulf Wiinberg		5/6	€ 133 333	€ 2 000	€ 45 000		€ 17 000		**€ 197 333**
Maëlys Castella		6/6	€ 133 333	€ 2 000		€ 22 500			**€ 157 833**
Nefertiti Greene		6/6	€ 133 333	€ 2 000	€ 45 000		€ 17 000		**€ 197 333**
Rodolfo Savitzky	Président du Comité d'audit	6/6	€ 133 333	€ 2 000		€ 45 000			**€ 180 333**
Stef Heylen[3]		4/4	€ 106 667					€ 18 750	**€ 125 417**
Dolca Thomas		6/6	€ 133 333	€ 2 000	€ 45 000			€ 37 500	**€ 217 833**
			€ 2 060 000					**Total :**	**€ 2 605 250**

1. ne perçoit plus de jeton de présence depuis le 24 avril 2025
2. À compter du 24 avril 2025, quitte sa fonction de membre du Comité Scientifique
3. rejoint le Comité Scientifique à compter du 24 avril 2025

3.9 Caractéristiques principales des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques d'UCB

3.9.1 Contrôle interne

En tant qu'organe de gestion d'UCB, le Conseil d'Administration assure un leadership entrepreneurial et est chargé d'approuver la stratégie, les buts et les objectifs de la Société. Il supervise l'établissement, la réalisation et l'examen d'un système efficace de contrôles internes, comme décrit dans le présent texte, ainsi que les processus de gestion des risques décrits à la section ci-dessous.

Le Comité d'Audit assiste le Conseil d'administration dans la surveillance des processus de contrôle interne et de gestion des risques établis par la direction d'UCB et l'ensemble du Groupe UCB, de l'efficacité de l'ensemble des processus de contrôle interne d'UCB, du processus de présentation de l'information financière, du Commissaire (y compris sa procédure de désignation), ainsi que de la fonction d'audit interne mondial et de son efficacité.

La direction d'UCB est chargée de mettre en place et de maintenir au sein d'UCB les contrôles internes appropriés pour assurer, dans une mesure raisonnable et de la manière la plus efficace possible, la fiabilité des informations financières ainsi que la conformité aux lois et aux règlements. 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'information sont développés pour fournir le support requis aux objectifs à long terme d'UCB et sont gérés par une équipe professionnelle de technologie numérique.

En tant que partie intégrante importante de son système de gestion des contrôles internes, UCB met annuellement à jour ses plans d'opérations et ses projections et prépare pour chaque exercice un budget annuel détaillé qui est discuté et approuvé par le Conseil d'Administration. Un système de reporting de gestion fournit à la direction des indicateurs de performance financière et opérationnelle. Les comptes de gestion qui couvrent les opérations principales de la Société sont préparés mensuellement. Les divergences par rapport au budget et 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.

La fonction d'audit interne mondial est un service indépendant et objectif d'assurance et de conseil qui a vocation à apporter une valeur ajoutée et à optimiser les opérations d'une organisation. Elle aide UCB à atteindre ses objectifs en adoptant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.

L'équipe d'audit interne mondial exécute un Plan d'Audit annuel composé d'examens financiers, de conformité et opérationnels, qui est examiné et approuvé par le Comité d'Audit et couvre les activités pertinentes de la société. Ce plan comprend des examens indépendants des systèmes de contrôle interne et de gestion du risque. L'exécution du Plan d'Audit, ainsi qu'un résumé des conclusions et de l'état d'avancement des actions correctives, sont régulièrement présentés au Comité d'Audit, au moins une fois par an.

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 réduire le risque de divulgation sélective et d'assurer que toute publication d'information significative faite par UCB à ses investisseurs, créanciers et autorités réglementaires 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, y comprise celle de donner 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 compréhension de la large gamme de problèmes potentiels, une liste de contrôle (checklist) détaillée à compléter leur est fournie afin de les aider dans leur certification. En outre, un examen détaillé des ventes, crédits et comptes brut-à-net respectifs, créances, stocks et inventaires commerciaux, comptes de régularisation, provisions et paiements est effectué au niveau mondial et les directeurs financiers / représentants de chaque entité opérationnelle certifient par écrit que dans ces domaines, 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 d'audit interne mondial, préalablement à la publication des comptes semestriels et annuels. Les résultats des procédures sont examinés par le Chief Accounting Officer, par les parties prenantes clés internes, ainsi que par le Commissaire. Un suivi approprié est assuré pour chaque problème potentiel identifié et une évaluation des ajustements éventuels à apporter à l'information financière présentée ou aux autres publications est réalisée. Le résultat de ces procédures est examiné avec le CEO et le CFO, puis avec le Comité d'Audit, préalablement à la publication des comptes.

3.9 Caractéristiques principales des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques d'UCB - suite

3.9.2 Gestion des risques

Le Groupe UCB et ses sociétés liées dans le monde s'engagent à fournir un système de gestion des risques efficace visant à réduire 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 mondiale de gestion des risques du Groupe UCB et de ses sociétés liées 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 du Groupe UCB et d'examiner et de superviser la mise en œuvre efficace par le Groupe UCB des systèmes et procédés de gestion des risques. Le Conseil, soutenu par le Comité d'Audit, examine régulièrement les domaines dans lesquels les risques sont de nature à affecter considérablement la situation financière, la réputation ou la durabilité 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 d'audit interne mondial 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 en vue d'atténuer et de contrôler les risques examinés.

Le Président du groupe de gestion des risques d'entreprise (Enterprise Risk Management, ERM) fournit des mises à jour périodiques au Comité exécutif et au Conseil d'administration, ainsi qu'un rapport annuel au Comité d'Audit. Le comité « Risk2Value » (R2V), constitué de représentants des cadres de toutes les fonctions de l'entreprise, coordonne le processus d'identification, d'évaluation, de priorisation et de réponse aux risques au niveau de l'entreprise, couvrant tous les types de risques, y compris ceux qui sont liés à la durabilité et aux critères ESG. Le comité R2V est soutenu par le comité de pilotage ERM, composé de membres du Comité exécutif et de cadres dirigeants, qui assurent la direction stratégique et déterminent la priorisation finale des risques. Le processus ERM repose sur un système mondial de gestion des risques permettant d'évaluer, de signaler et de gérer efficacement les risques ou expositions, qu'ils soient avérés 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). La prise en charge et la responsabilité des risques à tous les niveaux incombent à l'équipe de direction concernée et chaque risque majeur est supervisé par un membre du Comité exécutif, chargé d'identifier la nature du risque et de prévoir la réponse d'UCB. Le groupe de gestion des risques évalue de manière continue sa gouvernance et son alignement sur les parties prenantes en vue d'assurer des évaluations complètes, des priorisations et des réponses adéquates.

Notre système de gestion des risques est basé sur les plans, les estimations et les projections actuels de la direction et notre profil de risque est en constante évolution, car les facteurs internes et externes et les hypothèses de risque associées évoluent au fil du temps.

Pour en savoir plus sur les risques majeurs et sur les risques environnementaux et sociaux, consultez la section Gestion des risques. Pour en savoir plus sur les risques financiers, consultez la Note financière 5 « Gestion des risques financiers ».

3.10 Transactions d'investissements privés et transactions sur les actions UCB

Le Conseil a approuvé un code de transaction (dealing code) pour prévenir les délits d'initiés et les 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.

En 2016, un code de transaction (dealing code) a été approuvé par le Conseil d'administration afin de refléter les règles du règlement européen n° 596/2014 sur les abus de marché, la directive 2014/57/UE relative aux sanctions pénales applicables aux abus de marché ainsi que la loi belge du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers, modifiée par la loi du 27 juin 2016 entrée en vigueur le 3 juillet 2016. En 2017, UCB a revu son code de transaction (dealing code) et l'a mis à jour afin de tenir compte de la 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 de transaction (dealing code) ont été mis à jour. En 2024, le code de transaction (dealing code) a été mis à jour afin de refléter les modifications apportées au règlement sur les abus de marché, introduites par le règlement (UE) 2024/2809 du 23 octobre 2024, modifiant les règlements (UE) 2017/1129, 596/2014 et 600/2014, visant à rendre les marchés de capitaux publics de l'Union plus attractifs pour les entreprises et à faciliter l'accès aux capitaux pour les petites et moyennes entreprises (communément appelé « Listing Act »). UCB continuera de suivre la mise en œuvre du Listing Act et les éventuels impacts sur son code de transaction (dealing code) en 2026.

Le code de transaction (dealing code) établit des règles pour les Administrateurs, la direction et les 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 à court terme 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 la directrice juridique (General counsel) du Groupe (Denelle J. Waynick Johnson) 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 de transaction (dealing code).

Conformément au code de transaction (dealing code), la Société a établi une liste des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes (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 titres 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 responsabilités dirigeantes ainsi que par les personnes ayant un lien étroit avec elles, 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 de transaction (dealing code) d'UCB. Le code de transaction (dealing code) est disponible en libre accès sur le site internet d'UCB.

3.11 Audit externe

Le Commissaire est la société d'audit Mazars Bedrijfsrevisoren – Réviseurs d'Entreprises CVBA – Avenue du Boulevard 21, boîte 8, 1210 Saint-Josse-ten-Noode (Bruxelles) – Belgique (« Forvis Mazars »), actuellement représentée par M.Sébastien Schueremans. Ce cabinet d'audit a été initialement désigné par l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 pour un mandat de trois ans (durée légale) prenant fin lors de l'AGA 2024. Lors de l'AGA 2024, ce mandat a été renouvelé pour une nouvelle période de trois ans et étendu à la délivrance d'un avis d'assurance relative au reporting de durabilité, conformément à la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022, modifiant le règlement (UE) 537/2014, ainsi que les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE, dans le cadre du reporting de durabilité des entreprises.

La société Forvis Mazars a été désignée comme commissaire auprès de l'ensemble des filiales du Groupe UCB dans le monde.

Les honoraires payés par UCB aux commissaires en 2025 s'élevaient à :

2025 – Réel	Audit (€)	Autres services d'attestation (€)	Services fiscaux (€)	Autres missions externes à l'audit (€)	**Total (€)**
Forvis Mazars Belgique (Auditeur)	Audit des comptes annuels : 903 482	76 250 Assurance limitée de la déclaration de durabilité : 250 080	—	21 704	**1 251 516**
Autres réseaux connexes de Forvis Mazars	1 583 684	—	31 400	53 564	**1 668 648**
Total	**2 487 166**	**326 330**	**31 400**	**75 268**	**2 920 164**

3.12 Informations requises en vertu de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007

3.12.1 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 2025

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 (section 3.2.2).

3.12.2 Restrictions légales ou prescrites par les Statuts d'UCB relatives 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 d'administration 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 d'administration 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 d'administration disposera d'un droit de préemption sur les titres offerts en vente, sauf si le candidat cédant renonce à la cession 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 au cours 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 d'administration 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.

3.12.3 Détenteurs de tout titre comprenant des droits de contrôle spéciaux et description de ces droits

Il n'existe aucun titre de ce type.

3.12.4 Mécanisme de contrôle prévu dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés directement par ce dernier

Il n'existe aucun mécanisme de ce type.

3.12.5 Restrictions légales ou prescrites par les Statuts sur l'exercice 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 :

« 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 trois pour cent 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 de faire la déclaration initiale mentionnée ci-avant, augmentera son pouvoir de vote jusqu'à cinq pour cent, sept et demi pour cent, dix pour cent et par la suite pour chaque multiple de cinq pour cent du total des droits de vote définis ci-avant ou lorsque, à la suite d'une cession de titres, son pouvoir votal 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.

3.12 Informations requises en vertu de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 - suite

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 les dispositions applicables de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans les émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé et portant des dispositions diverses.

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, selon le cas, sont, en vertu du droit belge, suspendus.

3.12.6 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 du droit de vote.

3.12.7 A. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil

En vertu de l'article 15 des Statuts :

« La société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins, actionnaires ou non, nommés par l'assemblée générale pour une période se terminant au plus tard à la fin de la quatrième assemblée générale ordinaire qui suit la date à laquelle leur nomination est devenue effective. L'assemblée générale peut mettre un terme à tout moment, avec effet immédiat et sans motif, au mandat de chaque administrateur.

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 :

Composition du Conseil d'administration (section 3.2.1 de la Charte)

« 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 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 entreprises cotées.

Nomination des administrateurs (section 3.2.2 de la Charte)

« 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 indépendants, en vertu de la définition légale générale, des critères fixés dans le Code 2020 et de ceux adoptés par le Conseil d'administration ;
- aucun administrateur seul ou groupe d'administrateurs ne peut dominer le processus décisionnel ;
- la composition du Conseil d'administration favorise la diversité de points de vue, d'expériences et de compétences, ainsi que la contribution de l'expérience, des connaissances et des aptitudes requises pour les activités internationales spécialisées d'UCB, étant entendu que, conformément au Code belge des sociétés et des associations, au moins un tiers des membres du Conseil d'administration doit être d'un sexe différent de celui des autres membres ;
- 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. Les modifications apportées à leurs engagements pertinents et à leurs nouveaux engagements en dehors de la Société doivent être signalées au Président du Conseil et au Secrétaire général de la Société à mesure qu'elles se présentent.

Le GNCC rassemble les informations, permettant au Conseil d'administration 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 d'administration 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 d'administration (dont le Président du Comité exécutif) et avec l'aide éventuelle d'une société de recrutement. Les candidats finaux sont proposés au Conseil par le GNCC. Lors de ces recommandations, des informations pertinentes sont fournies au Conseil (telles qu'un curriculum vitæ, une évaluation, une liste des fonctions occupées et, le cas échéant, toute information nécessaire sur l'indépendance du candidat).

Le Conseil évalue les propositions, qui seront par la suite soumises aux actionnaires pour approbation.»

3.12 Informations requises en vertu de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 - suite

Durée des mandats et limite d'âge (section 3.2.4 de la Charte)

« Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires pour un mandat prenant fin au plus tard à l'issue de la quatrième assemblée générale annuelle des actionnaires suivant la date d'effet de leur nomination, et leur mandat peut 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 nomination, renouvellement des mandats (section 3.2.5 de la Charte)

« La procédure de nomination et de réélection des Administrateurs est gérée par le GNCC, qui communique ses recommandations au Conseil d'Administration et s'efforce de maintenir un niveau optimal de compétences et d'expériences au sein d'UCB et de son Conseil d'Administration.

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 d'administration et des Présidents des comités du Conseil d'administration.

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 un administrateur indépendant qui a le plus d'ancienneté. Les sessions sont basées sur un questionnaire (et peuvent inclure des entretiens) et portent sur le rôle de l'administrateur dans la gouvernance de la Société et l'efficacité du Conseil d'administration, et entre autres, la manière dont l'administrateur évalue son engagement, son apport et son implication constructive 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 proposée au Conseil.

Le Conseil d'administration soumet à l'Assemblée Générale des Actionnaires ses propositions relatives à la désignation et au renouvellement 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 séparément sur chaque désignation d'administrateurs proposée par le Conseil, et les propositions du Conseil dans ce domaine sont adoptées 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.

Le Conseil s'assure qu'une planification successorale est en place pour les membres du Conseil.

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 maximum 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 prévus par le CSA et le Code 2020, tels que le fait qu'un administrateur, pour répondre aux critères d'indépendance, ne peut détenir un mandat pour une durée totale de plus de douze ans en tant que membre du Conseil non exécutif. La proposition sera soumise à l'Assemblée Générale des Actionnaires afin de reconnaître ce caractère indépendant, avec une confirmation du Conseil attestant qu'aucun élément ne remet en cause cette indépendance.

Les présentes dispositions s'appliquent également aux propositions de désignation émanant des actionnaires.

Les propositions de nomination sont disponibles sur le site Web d'UCB (www.ucb.com).»

La Charte stipule en outre que l'administrateur répond aux critères d'indépendance s'il 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.

3.12.7. B. Règles applicables à la modification des statuts d'UCB

Les règles applicables à la modification des Statuts d'UCB sont définies par le CSA.

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), des conditions de présence et de vote supplémentaires sont requises.

3.12 Informations requises en vertu de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 - suite

3.12.8 Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier concernant l'émission ou le rachat d'actions

Pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'Administration est l'organe de gestion d'UCB. Le Conseil est investi de tous les pouvoirs qui ne sont pas, spécifiquement attribués à l'assemblée générale des actionnaires par la loi.

Dans tous les domaines relevant de sa compétence, le Conseil collabore étroitement avec le Comité exécutif, et la majorité des décisions prises par le Conseil sont issues des propositions émises par le Comité exécutif.

Le Comité Exécutif représente la haute direction d'UCB. Il garantit la mise en œuvre, la vérification et la coordination des plans stratégiques du Groupe UCB dans les domaines de la recherche et du développement, des opérations, de la finance, de l'administration, de la gestion des risques et des affaires légales, des ressources humaines et des investissements.

Autorisations du Conseil d'émettre ou de racheter des actions

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 avril 2024 a décidé de renouveler (i) l'autorisation du Conseil (et de modifier les Statuts en conséquence), pour une nouvelle période de deux ans, d'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 et aux conditions énoncées ci-dessus à la section 3.2.4 Capital autorisé, et (ii) l'autorisation du Conseil, pour une nouvelle période de deux ans commençant le 1er juillet 2024 et expirant le 30 juin 2026, d'acquérir, directement ou indirectement, en bourse ou hors bourse, par voie d'achat, d'échange, d'apport ou de toute autre manière, jusqu'à 10 % du nombre total d'actions de la Société, calculé à la date de chaque acquisition, dans les limites et sous les conditions énoncées ci-dessus à la section 3.2.3 Actions propres. Ces autorisations seront soumises pour renouvellement lors de l'AGA 2026, pour une nouvelle période de deux ans, soit jusqu'en 2028.

3.12.9 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 et diverses filiales d'UCB en tant qu'emprunteurs initiaux et garants initiaux, BNP Paribas Fortis SA/NV en tant qu'agent et diverses autres institutions financières en tant que prêteurs initiaux, datant du 27 mars 2023, dont la clause de changement de contrôle a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2023 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, suite à un changement de contrôle d'UCB.
- Le programme d'émission en euros de titres à moyen terme établi en date du 6 mars 2013 (dernière mise à jour du prospectus de base au 17 octobre 2023, complétée les 24 octobre 2023 et 5 mars 2024) pour un montant plafonné à € 5 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'UCB, a le droit de le vendre en exerçant ladite option de vente. Conformément à l'article 7:151 du CSA, 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 tenues entre 2013 et 2025 inclus pour toute série de titres à émettre dans le cadre du Programme EMTN dans les 12 mois suivant chacune de ces assemblées 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 2026 pour toute série de titres devant être émis dans le cadre du Programme EMTN entre le 30 avril 2026 et le 29 avril 2027, s'il y en a, et auxquels, dans ce cas, ledit changement de contrôle sera applicable.
- Placement privé obligataire exigible le 1er octobre 2027 à hauteur de € 150 millions à 1,000 %, émis le 1er octobre 2020, dans le cadre du programme d'émission en euros de titres à moyen terme établi en date du 6 mars 2013 et auquel s'applique la clause de changement de contrôle dudit programme.
- Émission obligataire de type « institutionnel » exigible le 30 mars 2028 à hauteur de € 500 millions à 1,000 %, du 30 mars 2021, dans le cadre du programme d'émission en euros de titres à moyen terme établi en date du 6 mars 2013 et à laquelle s'applique la clause de changement de contrôle dudit programme.
- Obligation pour particuliers exigible le 21 novembre 2029 à hauteur de € 300 millions à 5,200 %, émise le 21 novembre 2023, dans le cadre du programme d'émission en euros de titres à moyen terme établi en date du 18 octobre 2023 et à laquelle s'applique la clause de changement de contrôle dudit programme.
- Émission obligataire de type « institutionnel » exigible le 30 mars 2030 à hauteur de € 500 millions à 4,2500 %, du 20 mars 2024, dans le cadre du programme d'émission en euros de titres à moyen terme établi en date du 24 octobre 2023 et à laquelle s'applique la clause de changement de contrôle dudit programme.
- L'accord de crédit d'un montant de € 350 millions entre UCB en sa qualité d'emprunteur et la BEI et dont la clause de changement de contrôle a été approuvée par l'Assemblée Générale du 28 avril 2022 et selon laquelle les prêts ainsi que les intérêts courus et tous les autres montants acquis et restant impayés seraient, dans certaines circonstances, susceptibles de devenir immédiatement dus et payables (à la discrétion de la BEI) suite au changement de contrôle d'UCB.
- L'accord de crédit d'un montant initial de US$ 2 070 millions entre, notamment, UCB et UCB Biopharma SRL en tant qu'emprunteurs, et BNP Paribas Fortis SA/NV et Bank of America Merrill Lynch International Designated Activity Company en tant que bookrunners, datant du 10 octobre 2019 et en vertu duquel une première facilité de crédit supplémentaire, puis une deuxième et une troisième, respectivement d'un montant de € 90 millions, € 90 millions et US$ 80 millions, ont été conclues entre UCB et le prêteur de la première, deuxième et troisième facilité de crédit supplémentaire, en date des 28 juillet 2022, du 19 janvier 2023 et du 29 février 2024, et dont la création n'entraîne pas d'augmentation de l'encours supérieure au montant initial de cette facilité, avec une clause de changement de contrôle qui

3.12 Informations requises en vertu de l'article 34 de l'arrêté royal du 14 novembre 2007 - suite

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. L'Assemblée Générale du 30 avril 2020 a approuvé la clause de changement de contrôle conformément à l'article 7:151 du CSA. La deuxième facilité de crédit supplémentaire (EUR 90 millions) a été totalement remboursée en janvier 2026.

- L'accord de prêt de type « Schuldschein » d'un montant de € 20,5 millions conclu entre UCB en tant qu'emprunteur, UCB Biopharma SRL en tant que garant et ING Bank, filiale d'ING-DIBA AG, en tant que prêteur initial daté du 2 novembre 2022, avec une clause de changement de contrôle stipulant 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, et dont la clause de changement de contrôle a été approuvée à l'Assemblée Générale du 27 avril 2023 conformément à l'article 7:151 du CSA.
- L'accord de prêt de type « Schuldschein » d'un montant de € 15,0 millions conclu entre UCB en tant qu'emprunteur, UCB Biopharma SRL en tant que garant et ING Bank, filiale d'ING-DIBA AG, en tant que prêteur initial daté du 2 novembre 2022, avec une clause de changement de contrôle stipulant 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, et dont la clause de changement de contrôle a été approuvée à l'Assemblée Générale du 27 avril 2023 conformément à l'article 7:151 du CSA.
- L'accord de prêt de type « Schuldschein » d'un montant de € 30,0 millions conclu entre UCB en tant qu'emprunteur, UCB Biopharma SRL en tant que garant et ING Bank, filiale d'ING-DIBA AG, en tant que prêteur initial daté du 24 août 2023, avec une clause de changement de contrôle stipulant 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, et dont la clause de changement de contrôle a été approuvée à l'Assemblée Générale du 29 avril 2021 conformément à l'article 7:151 du CSA.
- Les règlements des plans d'attribution d'actions gratuites (« UCB stock awards ») et des plans d'actions de performance (« performance shares ») d'UCB en vertu desquels UCB attribue chaque année des actions à certains collaborateurs, 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 UCB. 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 2025, le nombre d'actions gratuites et d'actions gratuites avec conditions de performance en circulation est le suivant :
- 2 474 250 actions gratuites, dont 922 041 seront acquises en 2026 ;
- 450 056 actions gratuites avec conditions de performance, dont 154 554 seront acquises en 2026.

Les clauses de changement de contrôle dans les contrats des membres du Comité exécutif telles que décrites dans la section Rapport de rémunération (3.8).

3.12.10 Accords entre UCB et les membres de son Conseil d'Administration 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 Rapport de rémunération (3.8) sur les 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 en raison d'une offre publique d'acquisition.

3.13 Conflits d'intérêt – Application de l'article 7:96 du Code belge des sociétés et des associations

Dans le cadre des décisions concernant la rémunération du CEO et les rémunérations variables à long terme, l'article 7:96 du CSA a été appliqué comme suit par le Conseil d'Administration en date du 27 janvier 2025 (extrait pertinent du procès-verbal de la réunion) :

« (...) Avant toute délibération ou décision du Conseil d'administration concernant l'approbation de la rémunération révisée et de l'octroi des LTI au CEO devant être intégrés dans une nouvelle Politique de rémunération, J.C Tellier a déclaré avoir un intérêt financier direct dans la mise en œuvre de ces décisions. Conformément à l'article 7:96 du CSA, il s'est retiré de la réunion du Conseil d'administration et n'a pas pris part à la délibération et au vote concernant ces questions. Le Conseil d'administration a reconnu que l'article 7:96 du CSA était applicable à ces opérations. Les conséquences financières de ces décisions seront détaillées dans le Rapport de rémunération relatif aux exercices concernés. La Politique de rémunération et le Rapport de rémunération, établis conformément aux règles prévues par le Code des sociétés et des associations (CSA), fournissent une justification détaillée des décisions prises par le Conseil, sur recommandation du GNCC, concernant la rémunération de J.-C. Tellier ainsi que des autres membres de la direction. Étant donné que les décisions à prendre concernaient également les membres du Comité exécutif, J.-L. Fleurial (bien que non membre du Conseil d'administration) a quitté la réunion avant toute délibération ou décision sur ces points. (...) »

De plus, dans le cadre des décisions concernant la rémunération du CEO, le bonus et les rémunérations variables à long terme (« LTI »), l'article 7:96 du CSA a été appliqué comme suit par le Conseil d'administration en date du 26 février 2025 (extrait pertinent du procès-verbal de la réunion) :

« (...)

Avant toute délibération ou décision du Conseil d'administration concernant l'approbation : (i) du multiplicateur de performance d'entreprise et des résultats du modificateur SSBE (Santé, Sécurité, Bien-être) pour le bonus 2024 (paiement en 2025), (ii) de l'acquisition des droits (vesting) au titre du plan d'actions de performance 2022-2024 (LTI), (iii) de l'octroi de LTI en 2025, y compris la définition des indicateurs clés de performance (KPI), des objectifs et de la courbe de paiement pour le plan d'actions de performance 2025-2027, (iv) de la définition des objectifs et du modificateur SSBE pour le bonus de fin d'année 2025, (v) de l'approbation du bonus du CEO basé sur la performance 2024, du salaire de base du CEO pour 2025 et de l'octroi des LTI au CEO pour 2025 (y compris les Stock Options et les Performance Shares), (vi) du Rapport de rémunération 2024, (vii) de la Politique de rémunération 2025 et (viii) de l'objectif' 2025 du CEO, J.-C. Tellier a déclaré avoir un intérêt financier direct dans la mise en œuvre de ces décisions. Conformément à l'article 7:96 du CSA, il s'est retiré de la réunion du Conseil d'administration et n'a pas pris part à la délibération et au vote concernant ces questions. Le Conseil d'administration a reconnu que l'article 7:96 du CSA était applicable à ces opérations. Il a également été précisé que toutes les décisions relatives aux sujets mentionnés ci-dessus ont été prises par le Conseil conformément à la Politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des Actionnaires. Les conséquences financières de ces décisions seront détaillées dans le Rapport de rémunération relatif aux exercices concernés. La Politique de rémunération et le Rapport de rémunération, établis conformément aux règles prévues par le Code des sociétés et des associations (CSA), fournissent une justification détaillée des décisions prises par le Conseil, sur recommandation du GNCC, concernant la rémunération de J.-C. Tellier ainsi que des autres membres de la direction. J.-L. Fleurial s'est également retiré de la vidéoconférence au moment adéquat, avant la délibération ou la décision concernant ces décisions. (...) »



États financiers

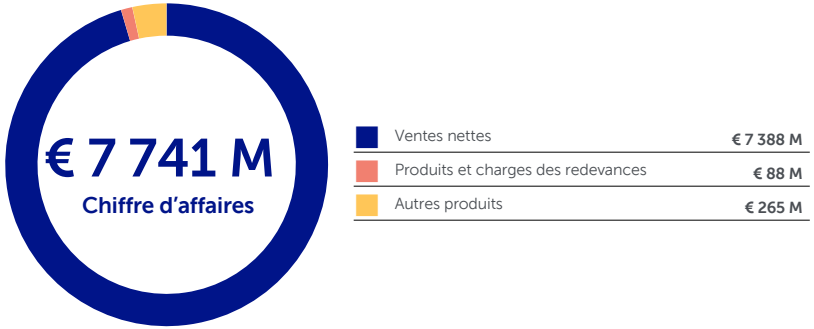
1. Performances financières de l'entreprise

1.1. Chiffres clés

€ millions	Réel[1] 2025	2024	Variation Taux réels	TCC[2]
Chiffre d'affaires	**7 741**	**6 152**	**26%**	**29%**
Ventes nettes	**7 388**	5 613	32 %	35 %
Produits et charges des redevances	**88**	78	12 %	17 %
Autres produits	**265**	461	-43 %	-41 %
Marge brute ajustée	**6 134**	**4 819**	**27%**	**31%**
Marge brute	**5 751**	**4 400**	**31%**	**34%**
Frais commerciaux	**-2 485**	-2 075	20 %	22 %
Frais de recherche et développement	**-1 822**	-1 781	2 %	4 %
Frais généraux et administratifs	**-264**	-272	-3 %	-2 %
Autres produits / charges (-) d'exploitation	**829**	564	47 %	52 %
EBIT ajusté	**2 009**	**836**	**>100%**	**>100%**
Restructuration, dépréciation et autres produits / charges (-)	**-61**	488	>-100%	>-100%
EBIT (résultat d'exploitation)	**1 948**	**1 324**	**47%**	**55%**
Charges financières nettes (-)	**-126**	-161	-22 %	-45 %
Résultat avant impôts	**1 822**	**1 163**	**57%**	**70%**
Charges d'impôt sur le résultat (-)	**-264**	-98	>100%	>100%
Résultat provenant des activités poursuivies	**1 558**	**1 065**	**46%**	**59%**
Résultat / perte (-) des activités abandonnées	**0**	0	N/A	N/A
Résultat	**1 558**	**1 065**	**46%**	**59%**
Attribuable aux actionnaires d'UCB	**1 558**	1 065	46 %	59 %
EBITDA ajusté	**2 636**	**1 475**	**79%**	**87%**
Dépenses d'investissement (immobilisations incorporelles incluses)	**449**	322	39 %	
Trésorerie/dette (-) financière nette	**7**	-1 454	>-100%	
Flux de trésorerie issus des activités opérationnelles poursuivies	**2 291**	1 242	85 %	
Nombre moyen pondéré d'actions - non diluées (millions)	**190**	**190**	**0%**	
Résultat par action (€ par nombre moyen pondéré d'actions - non diluées)	**8,20**	**5,61**	**46%**	**59%**
Résultat de base par action (€ par nombre moyen pondéré d'actions - non diluées)	**9,99**	**4,98**	**>100%**	**>100%**

1. En raison des arrondis, il est possible que certaines données financières figurant dans les tableaux de ce rapport ne semblent pas concorder.
2. TCC : taux de change constants hors couvertures.

Performances financières de l'entreprise - suite



En 2025, le chiffre d'affaires a affiché une forte croissance de 26% pour atteindre € 7 741 millions, soit une hausse de 29% à taux de change constants (TCC).

Ventes nettes
€ 7 388 M

Les ventes nettes ont augmenté de 32% pour s'établir à € 7 388 millions (+35% TCC). Cette croissance a été portée par la solide performance des produits moteurs de croissance d'UCB : BIMZELX®, EVENITY®, FINTEPLA®, RYSTIGGO® et ZILBRYSQ®, dont la contribution aux ventes nettes a plus que doublé. Les produits et charges des redevances atteignent € 88 millions et les autres produits s'élèvent € 265 millions.

EBITDA ajusté
€ 2 636 M

EBITDA ajusté (Résultat net avant intérêts, impôts, dépréciation et frais d'amortissement) a augmenté à € 2 636 millions (+79% ; +87% TCC), reflétant une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires et une augmentation de la marge brute due à une meilleure composition du portefeuille produits, à l'augmentation des charges d'exploitation accompagnée d'une bonne maîtrise des coûts portée par des investissements importants dans les lancements mondiaux ainsi qu'une hausse du produit d'exploitation grâce à la contribution aux bénéfices nets continus d'EVENITY® et à d'autres éléments opérationnels exceptionnels. Le ratio de l'EBITDA ajusté pour 2025 (en % du chiffre d'affaires) a atteint 34,0% contre 24,0% en 2024. Corrigé pour les autres éléments opérationnels exceptionnels, l'EBITDA ajusté était de € 2 431 millions, reflétant un ratio de l'EBITDA ajusté de 31,4%.

Résultat
€ 1 558 M

Le résultat a augmenté de € 1 558 millions à € 1 065 millions (46% ; 59% TCC) sous l'effet de la croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires, de l'augmentation des charges d'exploitation reflétant les investissements importants dans les lancements et la contribution nette d'EVENITY®. Le résultat de base par action s'élève à € 9,99 (€ 4,98 en 2024) sur une moyenne de 190 millions d'actions en circulation.

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'UCB SA 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 sur demande ou sur notre site Internet.

La marge brute ajustée correspond à la marge brute sans l'amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes.

Restructuration, dépréciation et autres produits / charges (-) : Les transactions et les décisions de nature exceptionnelle qui influencent les résultats d'UCB sont mentionnées séparément.

Outre l'EBIT (Résultat avant intérêts et impôts ou résultat d'exploitation), une ligne « EBIT ajusté » (résultat d'exploitation sous-jacent) représentant la rentabilité continue des activités biopharmaceutiques de la société a été insérée. L'EBIT ajusté équivaut à la ligne « résultat d'exploitation avant dépréciation, restructuration et autres produits et charges » figurant dans les états financiers consolidés.

L'EBITDA ajusté (Résultat net avant intérêts, impôts, dépréciation et frais d'amortissement) est le résultat d'exploitation ajusté en matière d'amortissement, de charges de dépréciation, de pertes de valeur, de frais de restructuration, et d'autres produits et charges.

Le résultat de base par action est le résultat principal, ou le résultat attribuable aux actionnaires d'UCB, ajusté en raison de l'impact après impôts des restructurations, dépréciations et autres produits/charges, de la contribution après impôts des activités abandonnées et de l'amortissement des immobilisations incorporelles après impôts lié aux ventes, divisé par le nombre moyen pondéré d'actions non diluées.

Performances financières de l'entreprise - suite

1.2. Événements marquants de l'exercice

Plusieurs événements marquants ont affecté ou affecteront la situation financière d'UCB :

Macroéconomiques

UCB opère dans des environnements macroéconomiques et politiques mondiaux ou régionaux complexes et en subit l'influence. Le contexte mondial demeure très incertain à la suite des évolutions de 2025, marqué par la persistance des conflits géopolitiques, une fragmentation géopolitique accrue, des pressions sociales et l'évolution des conditions des marchés financiers. Bien que l'inflation se soit modérée dans plusieurs régions, les pressions sous-jacentes restent inégales et les trajectoires de croissance économique continuent de diverger sur les principaux marchés d'UCB.

Initiatives et accords importants

En janvier 2025, UCB a conclu un accord de licence pour utiliser XtalFold™, une plateforme d'IA de produits biologiques développée par Ailux Biologics, une division de XtalPi. UCB utilise XtalFold™ pour la découverte et la conception de produits biologiques. XtalFold™ est une suite logicielle propriétaire basée sur l'IA qui fournit des analyses structurelles rapides et précises afin d'accélérer l'innovation dans le domaine des produits biologiques à travers plusieurs phases.

En mai 2025, UCB et Domino Data Lab, fournisseur d'une plateforme de data science de premier plan, reconnue par les plus grandes entreprises du monde, ont annoncé une collaboration stratégique visant à moderniser un environnement de calcul statistique (ECS) pour l'industrie des sciences de la vie.

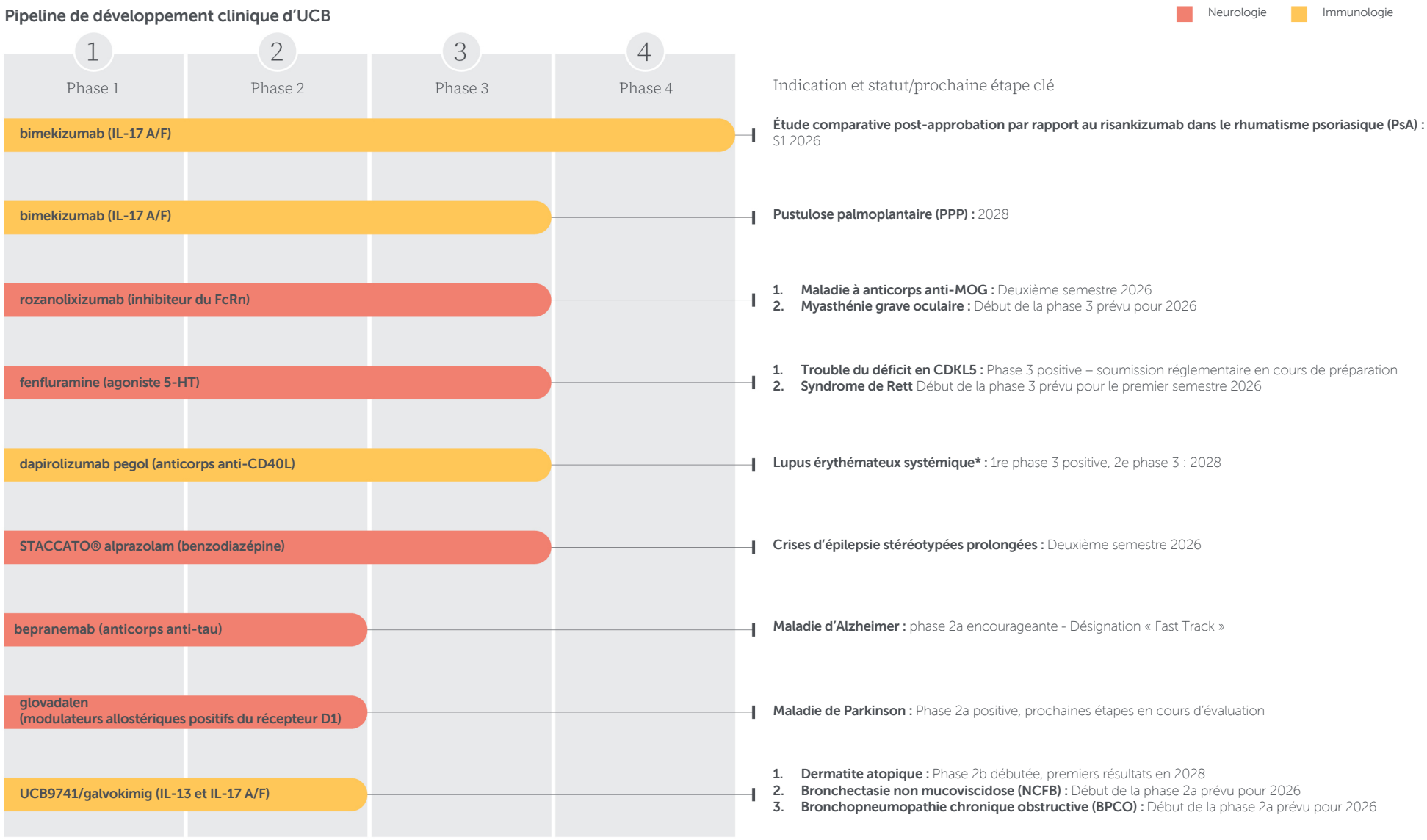
En juin 2025, UCB a annoncé son intention d'investir de manière significative dans un nouveau site de production de pointe pour les produits biologiques aux États-Unis. Le projet devrait servir le nombre croissant de patients d'UCB aux États-Unis, tout en générant un impact économique total estimé à environ US$ 5 milliards. UCB a également confirmé qu'elle continue de renforcer ses partenariats avec des organisations de fabrication sous contrat (CMO) aux États-Unis afin d'assurer le soutien à la production de ses produits moteurs de croissance et de son futur pipeline.

Mise à jour réglementaire et relative au pipeline

UCB reste engagée en faveur de l'innovation. Elle recherche continuellement de nouvelles façons d'apporter des solutions qui changeront la donne pour les personnes vivant avec des maladies immunologiques et neurologiques sévères. Cet engagement se reflète dans la solidité de son pipeline de développement clinique, qui comprend actuellement un actif post-approbation (phase 4), un actif en cours de soumission, ainsi qu'un portefeuille diversifié de quatre programmes de phase 3 et de trois programmes de phase 2 ciblant des populations de patients distinctes. Toujours en 2025, UCB a lancé trois études mondiales de phase 3 sur le bimekizumab dans des indications pédiatriques : le psoriasis, l'hidradénite suppurée et l'arthrite juvénile idiopathique. En outre, l'entreprise prévoit de lancer en 2026 un programme de phase 3 sur la fenfluramine chez des patients atteints du syndrome de Rett, ainsi qu'un programme de phase 3 sur le rozanolixizumab dans la myasthénie grave oculaire (oMG). UCB étudiera le potentiel du galvokimig dans les maladies respiratoires : deux indications, la bronchopneumopathie chronique obstructive (BPCO) et la bronchectasie non liée à la mucoviscidose (NCFB), avec des études de preuve de concept correspondantes (phase 2a) dont le démarrage est prévu plus tard en 2026.
La mise à jour du calendrier du programme de développement clinique d'UCB, qui reflète également le processus des autorisations réglementaires et l'évolution du pipeline du 1er janvier 2025 à la date de publication de ce rapport, est présentée ci-après.

Performances financières de l'entreprise - suite

Pipeline de développement clinique d'UCB



* En partenariat avec Biogen ; 1re étude de phase 3 ; 5-HT = 5-hydroxytryptamine ou sérotonine ; CD40L = ligand CD40 ; CDKL5 = cyclin-dependent kinase-like 5 ; S = semestre ; IL = interleukine ; FcRn = récepteur néonatal pour le fragment cristallisable ; MOG = glycoprotéine oligodendrocytaire de la myéline ; PsA = rhumatisme psoriasique.

Performances financières de l'entreprise - suite

Mise à jour réglementaire

En **janvier 2025**, le Ministère japonais de la santé, du travail et des affaires sociales (MHLW) a approuvé l'auto-injecteur 320 mg/2 mL de BIMZELX®.

En **janvier 2025**, RYSTIGGO® (rozanolixizumab) a reçu l'autorisation de mise sur le marché dans l'Union européenne pour l'auto-administration par perfusion (pompe-seringue) ou par une nouvelle méthode d'injection en poussée manuelle à l'aide d'une seringue. En **mai 2025**, UCB a également obtenu l'approbation de l'Agence japonaise des produits pharmaceutiques et des dispositifs médicaux (PMDA) pour l'auto-administration à domicile de RYSTIGGO® à l'aide d'une pompe à perfusion ou d'une nouvelle méthode d'injection en poussée manuelle à l'aide d'une seringue.

En **novembre 2025**, la Food and Drug Administration (FDA) des États-Unis a approuvé KYGEVVI™ (doxécitine et doxribtimine), marquant ainsi la première et unique thérapie approuvée pour les adultes et les enfants atteints d'un déficit en thymidine kinase 2 (TK2d). Cette décision a été suivie de près, en **janvier 2026**, par le Comité des médicaments à usage humain (CHMP) de l'Agence européenne des médicaments (EMA), qui a rendu un avis favorable recommandant l'octroi d'une autorisation de mise sur le marché pour KYGEVVI®. Une fois approuvé, KYGEVVI® deviendra le premier et le seul traitement disponible dans l'Union européenne indiqué pour les patients pédiatriques et adultes présentant un déficit en thymidine kinase 2 (TK2d) génétiquement confirmé. Ces avancées majeures renforcent la présence d'UCB dans le domaine des maladies neuromusculaires et témoignent de sa capacité à poursuivre son développement dans des domaines où les besoins médicaux non satisfaits restent importants.

Mise à jour relative au pipeline

Développement clinique – Phase 2

Le galvokimig est une thérapie à base d'anticorps multispécifique qui inhibe l'IL-13, l'IL-17A et l'IL-17F, avec une liaison à l'albumine permettant de modérer sa demi-vie. L'étude de phase 2a dans la dermatite atopique modérée à sévère – un type d'eczéma qui est la maladie inflammatoire de la peau la plus courante – a montré des résultats de preuve de concept positifs et convaincants.

En décembre 2025, UCB a lancé un programme de phase 2 b avec le galvokimig chez des participants atteints de dermatite atopique, afin d'identifier la dose et le schéma d'administration optimaux par voie sous-cutanée, avec une administration en aveugle jusqu'à la semaine 52. Les premiers résultats préliminaires sont attendus en 2028.

Le **donzakimig** (UCB1381) est un traitement thérapeutique à base d'anticorps multispécifique, dépourvu de fragment Fc, qui inhibe l'IL-13, un médiateur clé de l'inflammation, et l'IL-22, qui altère l'intégrité de la barrière cutanée dans la dermatite atopique (AtD). L'étude de preuve de concept de phase 2a dans la dermatite atopique (AtD) a atteint son critère d'évaluation principal, et aucun nouveau risque de sécurité n'a été identifié. Conformément à la discipline et à l'orientation du portefeuille d'UCB, à ce stade, la priorité sera donnée à d'autres opportunités, y compris le programme relatif au galvokimig.

Le ***bepranemab*** cible la protéine tau pathologique afin de transformer le traitement de la **maladie d'Alzheimer (MA).** Les bénéfices observés avec le bepranemab chez les patients présentant une forme précoce de la maladie avec de faibles niveaux de tau, dans l'étude de phase 2 TOGETHER, soutiennent la poursuite de son développement. UCB mène des échanges constructifs avec les autorités réglementaires afin d'aligner la stratégie de développement du bepranemab dans la MA. En **février 2026**, la FDA américaine a accordé au bepranemab la désignation « Fast Track », un dispositif visant à faciliter le développement de médicaments destinés au traitement de maladies graves et répondant à des besoins médicaux non satisfaits.

Le **glovadalen** (UCB0022), une petite molécule administrable par voie orale et capable de pénétrer le cerveau, actuellement en cours d'évaluation pour le traitement de la maladie de Parkinson, a rapporté des résultats positifs lors d'une étude de phase 2a. L'entreprise évalue actuellement les prochaines étapes du programme de développement et explore des opportunités pour ce traitement dans des affections neurologiques associées à une carence en dopamine.

Développement clinique – Phase 3 et au-delà

UCB a lancé un programme de phase 3, BE SEEN, visant à évaluer l'efficacité et la sécurité du **bimekizumab dans le traitement de la pustulose palmoplantaire (PPP)**. La PPP est une maladie dermatologique inflammatoire chronique rare, pour laquelle il n'existe actuellement aucun traitement approuvé aux États-Unis, dans l'Union européenne et en Chine. Les premiers résultats préliminaires sont attendus en 2028.

UCB évalue dans des études mondiales de phase 3 l'efficacité et la sécurité du **bimekizumab chez des patients pédiatriques**

- atteints d'hidradénite suppurée (HS) modérée à sévère. Cette étude inclut des enfants de 9 ans et plus, ainsi que des adolescents âgés entre 12 ans et 18 ans. L'HS pédiatrique représente un besoin médical majeur non satisfait, environ un tiers des cas concernant cette population et près de la moitié des patients déclarant une apparition des symptômes dès l'enfance. Les premiers résultats préliminaires sont attendus au deuxième semestre 2027.
- atteints de psoriasis par rapport à l'ustekinumab. L'étude inclut des patients âgés de 6 à 18 ans. Dans environ un tiers des cas, le psoriasis apparaît pendant l'enfance. Sa prévalence augmente régulièrement de manière linéaire entre 1 et 18 ans. Les premiers résultats préliminaires sont attendus en 2028.
- atteints d'arthrite psoriasique juvénile et d'arthrite liée à l'enthésite, deux sous-types rares de l'arthrite juvénile idiopathique (AJI). L'étude a inclus des participants âgés de 2 à moins de 18 ans. Les premiers résultats préliminaires sont attendus en 2028.

En ce qui concerne **STACCATO® *alprazolam*** (benzodiazépine, **crises d'épilepsie prolongées**), les résultats préliminaires sont attendus en 2026. Le recrutement des patients et de leurs aidants dans ce programme de phase 3 ambitieux et innovant progresse bien, et le calendrier d'UCB pour les premiers résultats préliminaires a été repoussé au second semestre 2026.

En juin 2025, UCB a annoncé des résultats positifs issus de l'étude de phase 3 GEMZ évaluant la **fenfluramine** dans le **trouble lié à un déficit en CDKL5** (CDD). Le CDD est une encéphalopathie développementale et épileptique (EED) ultra-rare, caractérisée par une épilepsie réfractaire d'apparition infantile et des retards neurodéveloppementaux globaux majeurs, se manifestant souvent par des déficits intellectuels, moteurs, visuels corticaux et du sommeil. Elle est causée par des variants pathogènes du gène Cyclin Dependent Kinase-like 5 (CDKL5) situé sur le chromosome X. On estime que le CDD touche environ 1 naissance vivante sur 40 000 à 60 000, avec un âge médian d'apparition de six semaines. UCB prévoit de soumettre les dossiers pour l'autorisation réglementaire au premier trimestre 2026.

UCB a également décidé de lancer une étude de phase 3 avec la **fenfluramine** chez des patients atteints du **syndrome de Rett**, élargissant ainsi son champ d'action au-delà de l'épilepsie. Le syndrome de Rett (RETT) est un trouble neurodéveloppemental sévère (d'origine génétique), qui touche principalement les patientes de sexe féminin. Le début de l'étude est prévu pour le premier semestre de 2026.

BE BOLD est une étude comparative de phase 4 post-approbation, comparant le ***bimekizumab***, un inhibiteur de l'IL-17A et de l'IL-17F, au risankizumab, un inhibiteur de l'IL-23, dans le traitement des adultes atteints de **rhumatisme psoriasique** (PsA) actif. BE BOLD est la première étude comparative directe dans le PsA évaluant la supériorité d'un inhibiteur de l'IL-17A et de l'IL-17F par rapport à un inhibiteur de l'IL-23. Grâce à un recrutement plus rapide que prévu, les premiers résultats préliminaires sont attendus pour le premier semestre de 2026.

Tous les autres programmes cliniques avancent comme prévu.

Performances financières de l'entreprise - suite

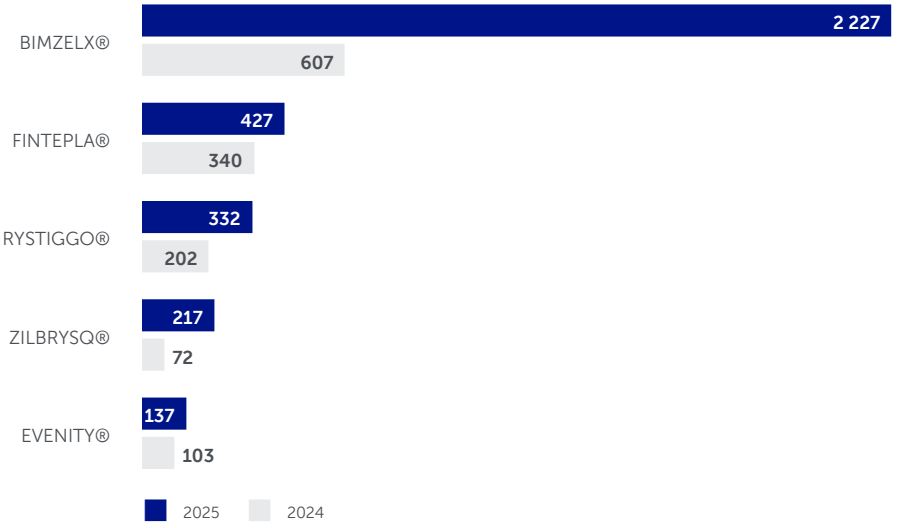
1.3. Ventes nettes par produit

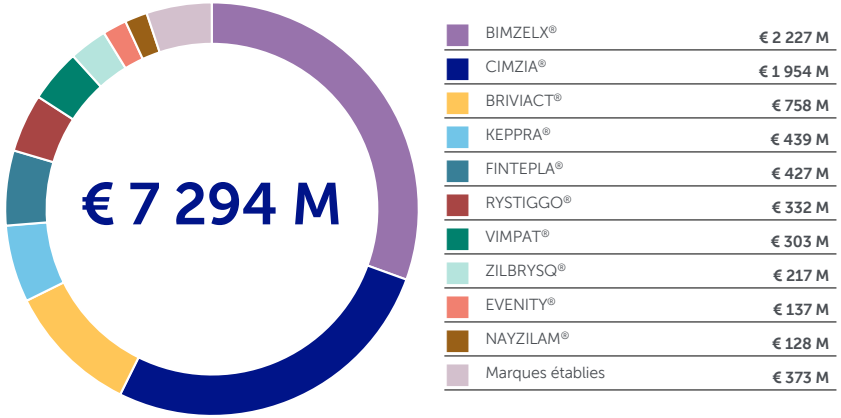
	Réel		Variation	
€ millions	**2025**	2024	Taux réels	TCC
Produits clés	**6 922**	**5 077**	**36%**	**41%**
Immunologie	**4 318**	**2 743**	**57%**	**63%**
BIMZELX®	**2 227**	607	>100%	>100%
CIMZIA®	**1 954**	2 033	-4%	0%
EVENITY®	**137**	103	33%	33%
Neurologie	**2 603**	**2 334**	**12%**	**15%**
BRIVIACT®	**758**	686	11%	14%
KEPPRA® (y compris KEPPRA® XR / E KEPPRA®)	**439**	582	-25%	-22%
FINTEPLA®	**427**	340	26%	30%
RYSTIGGO®	**332**	202	65%	71%
VIMPAT®	**303**	329	-8%	-5%
ZILBRYSQ®	**217**	72	>100%	>100%
NAYZILAM®	**128**	124	3%	8%
Marques établies	**373**	**517**	**-28%**	**-27%**
Ventes nettes avant couverture	**7 294**	**5 593**	**30%**	**35%**
Instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes	**94**	19	N/A	
Total des ventes nettes	**7 388**	**5 613**	**32%**	**35%**

Le total des ventes nettes en 2025 a augmenté à € 7 388 millions, soit une hausse de 32% par rapport à l'année précédente ou de 35% à taux de change constants (TCC). Les ventes nettes avant les « instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes » affichent une hausse de 30% (35% TCC). Les instruments de couverture désignés reflètent les activités de couverture transactionnelles réalisées d'UCB.

La croissance en 2025 a été portée par la forte performance des produits moteurs de croissance d'UCB, qui affichent tous une croissance à double chiffre, voire plus : BIMZELX®, désormais le médicament le plus important du portefeuille, FINTEPLA®, RYSTIGGO®, ZILBRYSQ® et EVENITY®. CIMZIA® est le deuxième médicament le plus important du portefeuille. BRIVIACT® a enregistré une croissance à deux chiffres continue au cours de la dernière année de sa protection sous brevet aux États-Unis et en Europe.

Les cinq produits moteurs de croissance d'UCB (€ millions)





Performances financières de l'entreprise - suite

BIMZELX® *(bimekizumab)*, le premier et le seul inhibiteur de l'IL-17A et de l'IL-17F, est désormais disponible dans plus de 50 pays du monde entier, pour cinq indications : psoriasis (PSO), rhumatisme psoriasique actif (PSA), spondylarthrite ankylosante (SA) active, spondylarthrite axiale non radiographique active (nr-axSpA) et hidradénite suppurée (HS). L'augmentation de plus de 200% est portée par une forte demande dans toutes les indications, notamment par une dynamique soutenue dans la HS, associée à une structure favorable des payeurs aux États-Unis. Le PSO a représenté 53% des ventes nettes mondiales de BIMZELX®. L'HS, une maladie largement sous-diagnostiquée avec d'importants besoins médicaux non satisfaits, a contribué à hauteur de 28%, tandis que le PSA, la SA et la nr-axSpA ont représenté ensemble 19%. Plus de 116 000 patients ont eu accès au traitement en 2025. Les ventes nettes enregistrées au niveau mondial étaient de € 2 227 millions, contre € 607 millions en 2024.

FINTEPLA® *(fenfluramine),* à la fin de l'année 2025, était disponible pour plus de 14 000 patients et leurs familles vivant avec des crises d'épilepsie associées à des syndromes épileptiques rares. FINTEPLA® est une thérapie potentiellement transformatrice pour plusieurs encéphalopathies développementales et épileptiques (DEE), offrant une option thérapeutique de référence dans le syndrome de Dravet et une option reconnue dans le syndrome de Lennox-Gastaut. Les ventes nettes ont augmenté de 26% pour s'établir à € 427 millions (+30% TCC).

RYSTIGGO® *(rozanolixizumab)* est une option thérapeutique pour les personnes atteintes de myasthénie grave généralisée (MGg), offrant une efficacité rapide et durable. RYSTIGGO® a été disponible pour plus de 2 400 personnes atteintes de MGg en 2025. En 2025, les ventes nettes ont atteint € 332 millions, contre € 202 millions en 2024.

ZILBRYSQ® *(zilucoplan),* le premier et le seul inhibiteur ciblant la fraction C5 du complément administré par voie sous-cutanée une fois par jour, a été disponible pour plus de 1 300 personnes atteintes de myasthénie grave généralisée (MGg) en 2025. En 2025, les ventes nettes ont atteint € 217 millions, contre € 72 millions en 2024.

Depuis son lancement mondial en 2019, **EVENITY® *(romosozumab),*** le seul inhibiteur de la sclérostine et leader sur plusieurs marchés des traitements ostéoformateurs, a été disponible pour plus de 1 300 000 (2024 : 900 000) femmes atteintes d'ostéoporose post-ménopausique à haut risque de fracture à travers le monde. En Europe, les ventes nettes ont augmenté de 33%, atteignant € 137 millions (+33% TCC). EVENITY® est mis à la disposition des personnes atteintes d'ostéoporose dans le monde entier par Amgen, Astellas et UCB, et nos partenaires ont comptabilisé les ventes nettes hors Europe. La contribution aux bénéfices nets mondiaux d'EVENITY® est comptabilisée sous la rubrique « Autres produits d'exploitation ».

Les autres produits clés d'UCB

CIMZIA® *(certolizumab pegol),* a enregistré des ventes nettes mondiales de € 1 954 millions (-4% ; 0% TCC). Ce résultat reflète une croissance du volume (+4%) plus que compensée par la diminution des prix nets. Depuis 2024, CIMZIA® n'est plus protégé par un brevet aux États-Unis et en Europe. À ce jour, il n'existe aucune concurrence de biosimilaires, et aucune n'est attendue à court terme.

BRIVIACT® *(brivaracetam)* a enregistré des ventes nettes supérieures à € 758 millions, soit une augmentation de 11% (+14% TCC) dépassant ainsi ses objectifs de ventes maximaux fixés à « au moins € 600 millions », déjà en 2024, soit bien avant 2026, l'année de la fin de l'exclusivité aux États-Unis (février) et en Europe (août). Cette augmentation a découlé d'une croissance considérable continue dans toutes les régions où BRIVIACT® est à la disposition des patients. En juin 2024, BRIVIACT® a été approuvé au Japon en monothérapie et en traitement adjuvant des crises partielles. BRIVIACT® offre un autre mode d'action que VIMPAT® et se différencie de KEPPRA®.

KEPPRA® *(levetiracetam),* a enregistré des ventes nettes inférieures de € 439 millions (-25% ; -22% TCC ; -7 % TCC hors cessions), reflétant la concurrence des génériques dans toutes les régions et la cession stratégique du portefeuille de neurologie en Chine en novembre 2024. La perte d'exclusivité aux États-Unis et en Europe s'est produite il y a plus de 10 ans. Le *levetiracetam* est un médicament important pour le traitement de l'épilepsie, qui impacte la vie de millions de personnes atteintes d'épilepsie.

VIMPAT® *(lacosamide)* subit la concurrence des génériques depuis 2022 aux États-Unis et en Europe et depuis décembre 2025 au Japon du fait de la perte d'exclusivité. Les ventes nettes ont diminué à € 303 millions (-8% ; -5% TCC ; +1% TCC hors cessions).

NAYZILAM® *(midazolam)* Nasal Spray [CIV], le spray nasal de secours pour les crises d'épilepsie groupées, a atteint des ventes nettes de € 128 millions, soit une hausse de +3% (+8% TCC).

Marques établies d'UCB

Les ventes nettes des marques établies, comme **NEUPRO® *(rotigotine),*** le patch pour la maladie de Parkinson et le syndrome des jambes sans repos, et le portefeuille d'UCB des produits contre l'allergie, comme **ZYRTEK® *(cetirizine)***, ZYRTEC®-D/Cirrus® inclus et **XYZAL® *(levocetirizine)*** ont atteint € 373 millions, -28% (-27% TCC). Cela reflète la cession de deux marques établies ainsi que le désengagement stratégique du portefeuille de neurologie et d'allergologie en Chine en novembre 2024, de même qu'une vente de produit au second semestre 2025 et la maturité du portefeuille. En ajustant les résultats pour tenir compte des ventes de produits et la cession de portefeuille, la performance du portefeuille de marques établies a enregistré une baisse de -13% TCC.

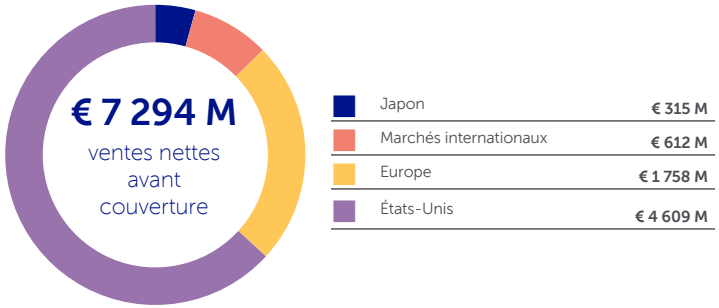
Les instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes étaient de € +94 millions, contre € +19 millions en 2024. Dans le cadre de sa stratégie de couverture de change, UCB a couvert les flux de trésorerie en devises étrangères prévus pour 2025 au cours de l'année 2024. Le résultat de couverture provient principalement de la dépréciation du dollar américain et a été reclassé dans les ventes nettes.

Performances financières de l'entreprise - suite

1.4. Ventes nettes par zone géographique

	Réel		Variation – Taux réels		Variation – TCC	
€ millions	**2025**	2024	€ millions	%	€ millions	%
Ventes nettes aux États-Unis	**4 609**	**3 036**	**1 573**	**52 %**	**1 769**	**58%**
BIMZELX®	**1 657**	287	1 370	>100%	1 441	>100%
CIMZIA®	**1 208**	1 289	-81	-6 %	-29	-2 %
BRIVIACT®	**578**	540	39	7 %	63	12 %
FINTEPLA®	**355**	294	61	21 %	76	26 %
RYSTIGGO®	**270**	184	86	47 %	97	53 %
ZILBRYSQ®	**157**	56	101	>100%	108	>100%
NAYZILAM®	**128**	124	4	3 %	10	8 %
KEPPRA®	**107**	123	-16	-13 %	-12	-9 %
VIMPAT®	**68**	56	12	21 %	15	26 %
Marques établies	**81**	83	-1	-2 %	2	2 %
Ventes nettes en Europe	**1 758**	**1 582**	**176**	**11 %**	**175**	**11%**
CIMZIA®	**427**	436	-9	-2 %	-9	-2 %
BIMZELX®	**424**	255	169	66 %	169	66 %
KEPPRA®	**194**	199	-5	-3 %	-5	-3 %
BRIVIACT®	**138**	120	18	15 %	18	15 %
EVENITY®	**137**	103	34	33 %	34	33 %
VIMPAT®	**96**	116	-20	-17 %	-20	-17 %
FINTEPLA®	**59**	41	18	44 %	18	44 %
ZILBRYSQ®	**35**	8	27	>100%	27	>100%
RYSTIGGO®	**31**	8	24	>100%	24	>100%
Marques établies	**217**	296	-79	-27 %	-79	-27 %
Ventes nettes au Japan	**315**	**257**	**58**	**23 %**	**68**	**26%**
VIMPAT®	**84**	85	-1	-2 %	1	1 %
BIMZELX®	**62**	32	30	94 %	32	>100%
E KEPPRA®	**40**	65	-25	-39 %	-24	-37 %
CIMZIA®	**39**	28	10	37 %	12	41 %
RYSTIGGO®	**27**	10	17	>100%	18	>100%
ZILBRYSQ®	**24**	8	17	>100%	17	>100%
BRIVIACT®	**16**	1	15	>100%	15	>100%
FINTEPLA®	**9**	2	7	>100%	7	>100%
Marques établies	**14**	25	-11	-46 %	-11	-44 %
Ventes nettes dans les marchés internationaux	**612**	**718**	**-106**	**-15 %**	**-64**	**-9%**
CIMZIA®	**280**	280	0	0 %	19	7 %
KEPPRA®	**99**	196	-96	-49 %	-86	-44 %
BIMZELX®	**85**	33	52	>100%	58	>100%
VIMPAT®	**55**	71	-16	-23 %	-13	-19 %
BRIVIACT®	**25**	24	0	2 %	2	6 %
FINTEPLA®	**4**	2	1	53 %	1	58 %
RYSTIGGO®	**3**	0	3	N/A	4	N/A
Marques établies	**61**	111	-50	-46 %	-47	-43 %
Ventes nettes avant couverture	**7 294**	**5 593**	**1 701**	**30 %**	**1 948**	**35%**
Instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes	**94**	19	74	>100%		
Total des ventes nettes	**7 388**	**5 613**	**1 775**	**32 %**	**1 948**	**35%**

Performances financières de l'entreprise - suite



Les ventes nettes aux États-Unis ont augmenté à € 4 609 millions, soit une hausse de 52% (+58% TCC), reflétant le lancement remarquable de BIMZELX®, qui est désormais approuvé pour les cinq indications. Cette croissance a également été portée par le lancement réussi de RYSTIGGO® et de ZILBRYSQ®, ainsi que FINTEPLA®. CIMZIA a démontré une bonne croissance de volume (+4%) plus que compensée par la diminution des prix nets. Depuis 2024, CIMZIA® n'est plus protégé par un brevet aux États-Unis. À ce jour, il n'existe aucune concurrence de biosimilaires, et aucune n'est attendue à court terme.

Les ventes nettes en Europe ont augmenté à € 1 758 millions soit une hausse de 11% (+11% TCC), stimulées par la forte croissance de BIMZELX®, le nouveau portefeuille de produits pour le traitement de la myasthénie grave généralisée (MGg), RYSTIGGO® et ZILBRYSQ®, ainsi qu'EVENITY® et FINTEPLA®. Cette performance a été soutenue par la croissance à deux chiffres de BRIVIACT®, qui fera l'objet d'une perte d'exclusivité en août 2026. CIMZIA® a démontré une bonne croissance de volume (+3%), compensée par la diminution des prix. CIMZIA® n'est plus protégé par un brevet en Europe. À ce jour, il n'existe aucune concurrence de biosimilaires, et aucune n'est attendue à court terme. Le déclin du portefeuille de marques établies reflète la cession des droits pour deux marques établies en novembre 2024 ainsi qu'une vente de produits lors du deuxième semestre de 2025. En ajustant les résultats pour tenir compte de ces deux événements, les marques établies ont atteint € 186 millions, -17% TCC.

Les ventes nettes au Japon ont augmenté pour atteindre € 315 millions, contre € 257 millions en 2024 (+23%, +26% TCC). Ce résultat a été obtenu grâce aux produits moteurs de croissance BIMZELX®, RYSTIGGO® et ZILBRYSQ® ainsi qu'au récent lancement de BRIVIACT®. Depuis avril 2025, UCB fournit CIMZIA® aux patients japonais, étant donné que la co-promotion avec le partenaire japonais a pris fin. Par conséquent, les ventes réalisées sur le marché sont comptabilisées par UCB depuis le second semestre de 2025. VIMPAT® est resté stable à taux de change constants, la concurrence des génériques n'ayant commencé qu'en décembre 2025.

Les ventes nettes dans les marchés internationaux s'élèvent à € 612 millions (-15% ; -9% TCC), reflétant une croissance à laquelle BIMZELX®, CIMZIA® et FINTEPLA® ont contribué. Cette croissance a été plus que compensée par les effets de la cession stratégique du portefeuille mature en neurologie et allergie d'UCB en Chine en novembre 2024. En ajustant les résultats pour tenir compte de cette cession, les ventes nettes ont augmenté de +18% TCC.

Les instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes étaient de € 94 millions (€ 19 millions en 2024), reflétant les activités de couverture transactionnelles réalisées par UCB. Ces activités sont principalement liées au dollar américain, au yen japonais, à la livre sterling et au franc suisse.

1.5. Produits et charges des redevances

	Réel		Variation	
€ millions	**2025**	2024	Taux réels	TCC
Propriété intellectuelle en biotechnologie	**54**	60	-10 %	-6 %
Autres	**34**	19	83 %	92 %
Produits et charges des redevances	**88**	**78**	**12%**	**17%**

En 2025, **les produits et charges des redevances** atteignent € 88 millions, contre € 78 millions en 2024.

Les **produits de propriété intellectuelle en biotechnologie** représentent les redevances sur les produits commercialisés utilisant la propriété intellectuelle d'UCB en matière d'anticorps.

La rubrique « Autres » inclut les redevances provenant du portefeuille d'UCB des produits contre l'allergie et les redevances sur les produits développés par UCB et commercialisés en partenariat ou sous licence.

1.6. Autres produits

	Réel		Variation	
€ millions	**2025**	2024	Taux réels	TCC
Ventes des contrats à façon	**184**	79	>100%	>100%
Autres	**81**	382	-79 %	-78 %
Autres produits	**265**	**461**	**-43%**	**-41%**

Les autres produits étaient de € 265 millions, affichant une baisse de 43%.

Les ventes des contrats à façon ont nettement augmenté à € 184 millions, contre € 79 millions, en raison de l'augmentation de la demande de contrats à façon après la vente de marques établies ces deux dernières années. Afin d'assurer une continuité d'approvisionnement pour les patients, les accords prévoient qu'UCB continuera à fabriquer ces produits et à les fournir à l'acquéreur pendant une période de transition individuelle.

Les « autres » produits, qui incluent les paiements provenant de partenaires de licences en R&D ou les étapes de ventes, ont diminué pour atteindre € 81 millions. En 2025, cela comprend notamment les paiements de Biogen pour le dapirolizumab pegol dans le lupus (LES, programme de phase 3) ainsi que des étapes de ventes pour FINTEPLA®. En 2024, la finalisation réussie de la cession des droits de deux marques établies, Atarax® et Nootropil®, pour l'Europe et certains pays d'Amérique latine et d'Asie-Pacifique en novembre 2024, avait généré d'« autres » produits de € 157 millions, qui ne se sont pas reproduits en 2025. Ne se sont pas non plus reproduits en 2025 : les produits liés à la résiliation de minzasolmin (€ 92 millions) ainsi que les paiements d'étapes liés à l'approbation de FINTEPLA® pour le traitement des crises d'épilepsie associées au syndrome de Lennox-Gastaut (SLG) au Japon (€ 34 millions). En outre, le partenariat pour CIMZIA® au Japon a pris fin en avril 2025.

Performances financières de l'entreprise - suite

1.7. Marge brute

	Réel		Variation	
€ millions	**2025**	2024	Taux réels	TCC
Chiffre d'affaires	**7 741**	**6 152**	**26%**	**29%**
Ventes nettes	**7 388**	5 613	32 %	35 %
Produits et charges des redevances	**88**	78	12 %	17 %
Autres produits	**265**	461	-43 %	-41 %
Coût des ventes	**-1 990**	**-1 752**	**14%**	**15%**
Coût des ventes des produits et services	**-1 487**	-1 227	21 %	22 %
Charges des redevances	**-120**	-106	13 %	20 %
Marge brute ajustée	**6 134**	**4 819**	**27%**	**31%**
Amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes	**-383**	-419	-9 %	-6 %
Marge brute	**5 751**	**4 400**	**31%**	**34%**

En 2025, la marge brute avant « amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes », ou la marge brute ajustée, s'est élevée à € 6 134 millions (+27% ; +31% TCC) et a enregistré une performance encore supérieure à celle du chiffre d'affaires, grâce à une meilleure composition du portefeuille produits due aux cinq produits moteurs de croissance. La marge brute ajustée a atteint 79,2%, en progression par rapport à 2024, où elle s'établissait à 78,3%.

La marge brute après « amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes » s'est élevée à € 5 751 millions – soit une amélioration de la marge brute qui a atteint 74,3%, contre 71,5% en 2024, incluant une diminution de l'amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes.

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 de produits et services** a augmenté à un rythme inférieur à celui du chiffre d'affaires, atteignant € 1 487 millions (+21% ; +22% TCC), grâce à une meilleure composition du portefeuille produits due aux cinq produits moteurs de croissance.
- **Les dépenses de redevances** se sont élevées à € 120 millions, contre € 106 millions.
- **Amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes :** Conformément à la norme IFRS 3, UCB a inclus dans son état de la situation financière un montant significatif d'immobilisations incorporelles liées à l'acquisition de RA Pharma (2020) et de Zogenix (2022) (R&D en cours, savoir-faire de fabrication, flux de redevances, dénominations commerciales, etc.). Les frais d'amortissement des immobilisations incorporelles pour lesquels des produits ont déjà été commercialisés ont diminué à € 383 millions (contre € 419 millions) après la cession de certaines marques établies et la fin de la protection par un brevet de Cimzia en 2024.

1.8. EBIT ajusté et EBITDA ajusté

	Réel		Variation	
€ millions	**2025**	2024	Taux réels	TCC
Chiffre d'affaires	**7 741**	**6 152**	**26%**	**29%**
Ventes nettes	**7 388**	5 613	32 %	35 %
Produits et charges des redevances	**88**	78	12 %	17 %
Autres produits	**265**	461	-43 %	-41 %
Marge brute ajustée	**6 134**	**4 819**	**27%**	**31%**
Marge brute	**5 751**	**4 400**	**31%**	**34%**
Frais commerciaux	**-2 485**	-2 075	20 %	22 %
Frais de recherche et développement	**-1 822**	-1 781	2 %	4 %
Frais généraux et administratifs	**-264**	-272	-3 %	-2 %
Autres produits / charges (-) d'exploitation	**829**	564	47 %	52 %
Total des charges d'exploitation	**-3 742**	**-3 564**	**5%**	**7%**
EBIT ajusté	**2 009**	**836**	**>100%**	**>100%**
Plus : Amortissement des immobilisations incorporelles	**433**	467	-7 %	-5 %
Plus : Charges d'amortissement	**194**	174	11 %	13 %
EBITDA ajusté	**2 636**	**1 476**	**79%**	**87%**

Les charges d'exploitation, qui englobent les frais commerciaux, les frais de recherche et développement, les frais généraux et administratifs ainsi que les autres produits/charges d'exploitation, ont uniquement augmenté de 5% pour atteindre € 3 742 millions. Cette évolution a été soutenue par une hausse des autres produits d'exploitation.

Performances financières de l'entreprise - suite

Les charges d'exploitation totales relatives au chiffre d'affaires (ratio des charges d'exploitation) ont augmenté à 48%, contre 58% en 2024, et correspondent à :

- 20% hausse des frais commerciaux pour atteindre € 2 485 millions (+22% TCC), portée par la poursuite d'investissements majeurs ciblant les activités de lancement mondial des cinq produits moteurs de croissance d'UCB : le déploiement mondial de BIMZELX® dans jusqu'à cinq indications, les lancements mondiaux de FINTEPLA® dans deux indications, les lancements mondiaux de RYSTIGGO® et ZILBRYSQ®, ainsi que l'expansion continue d'EVENITY® en Europe.
- 2% hausse des frais de recherche et développement s'élevant à € 1 822 millions (+4% TCC) reflètent les investissements continus d'UCB dans son pipeline innovant de R&D, qui comprend actuellement un actif en phase 4 (post-approbation), un actif en cours d'examen réglementaire, quatre projets en phase 3, trois projets en phase 2 ainsi que plusieurs études cliniques en cours de préparation qui devraient débuter plus tard en 2026, et des activités de recherche préclinique en cours. Pour plus de détails sur le programme de développement clinique, voir la section « 1.2 Événements marquants de l'exercice ». Le ratio R&D a atteint 24% en 2025, contre 29% en 2024 en raison des charges presque stables et de la forte croissance du chiffre d'affaires.
- 3% baisse des frais généraux et administratifs atteignant € 264 millions (-2% TCC), portée par la rigueur continue en matière de coûts, l'amélioration opérationnelle et l'excellence opérationnelle. Par ailleurs, l'effet comptable des rémunérations variables à long terme (LTI) qui s'est ressenti en 2024 ne s'est pas reproduit en 2025.
- Les autres produits d'exploitation ont augmenté jusqu'à € 829 millions, contre € 564 millions en 2024 - portés par la contribution nette de € 632 millions (+32%) d'EVENITY®. EVENITY® est mis à la disposition des patients dans le monde entier par Amgen, Astellas et UCB, et nos partenaires ont comptabilisé les ventes nettes hors Europe. Par conséquent, la contribution des bénéfices nets générés hors d'Europe est reflétée ci-dessous. La rubrique « Autres » correspond à des produits non récurrents issus de la cession de marques établies au second semestre 2025 (€ 315 millions), partiellement compensés par des charges exceptionnelles (€ 111 millions) liées à la résolution d'engagements contractuels.

	Réel		Variation	
€ millions	**2025**	2024	Taux réels	TCC
Accord de collaboration conclu pour le développement et la commercialisation d'EVENITY®	**632**	481	32 %	39 %
Autres	**198**	83	>100%	>100%
Total des autres produits / charges (-) d'exploitation	**829**	**564**	**47%**	**52%**

La hausse du chiffre d'affaires, portée par une forte croissance des ventes nettes, l'amélioration de la marge brute grâce à une meilleure composition du portefeuille produits, l'augmentation des charges d'exploitation accompagnée d'une bonne maîtrise des coûts, soutenue par d'importants investissements liés aux lancements mondiaux, ainsi que la progression du résultat d'exploitation due à la contribution aux bénéfices nets continue d'EVENITY® et à d'autres éléments opérationnels exceptionnels , ont conduit à une augmentation de l'EBIT ajusté (résultat avant intérêts et impôts) à € 2 009 millions, soit une hausse de >100%.

L'amortissement total des immobilisations incorporelles (liées aux produits et autres postes) s'est élevé à € 433 millions, contre € 467 millions. Les charges d'amortissement se sont élevées à € 194 millions, contre € 174 millions.

EBITDA ajusté (Résultat net avant intérêts, impôts, dépréciation et frais d'amortissement) a augmenté de 79% pour atteindre € 2 636 millions (+87% TCC), reflétant une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires et une augmentation de la marge brute due à une meilleure composition du portefeuille produits, à l'augmentation des charges d'exploitation accompagnée d'une bonne maîtrise des coûts portée par des investissements importants dans les lancements mondiaux ainsi qu'une hausse du produit d'exploitation grâce à la contribution aux bénéfices nets continus d'EVENITY® ainsi que les produits non récurrents issus de la cession de produits, partiellement compensés par des charges exceptionnelles liées à la résolution d'engagements contractuels. Le ratio d'EBITDA ajusté pour 2025 (en pourcentage du chiffre d'affaires) a atteint 34,0% contre 24,0% en 2024. Corrigé pour les autres éléments opérationnels exceptionnels, l'EBITDA ajusté était de € 2 431 millions, reflétant un ratio de l'EBITDA ajusté de 31,4%.

1.9. Résultat

	Réel		Variation	
€ millions	**2025**	2024	Taux réels	TCC
EBIT ajusté	**2 009**	**836**	**>100%**	**>100%**
Pertes de dépréciation comptabilisées dans le compte de résultat	**0**	-73	-100 %	-100 %
Frais de restructuration	**-36**	-25	41%	43%
Gains / pertes (-) sur les cessions	**-2**	578	>-100%	>-100%
Autres produits / charges (-)	**-23**	8	>-100%	>-100%
Restructuration, dépréciation et autres produits / charges (-)	**-61**	488	>-100%	>-100%
EBIT (résultat d'exploitation)	**1 948**	**1 324**	**47%**	**55%**
Charges financières nettes (-)	**-126**	-161	-22 %	-45 %
Résultat avant impôts	**1 822**	**1 163**	**57%**	**70%**
Charges d'impôt sur le résultat	**-264**	-98	>100%	>100%
Résultat	**1 558**	**1 065**	**46%**	**59%**

Le total des frais relatifs aux restructurations, aux dépréciations et autres produits / charges (-) a augmenté pour atteindre € -61 millions (contre un produit de € 488 millions en 2024). Le produit de 2024 a été obtenu grâce à la finalisation réussie de la cession du portefeuille mature en neurologie et en allergie d'UCB en Chine.

Les charges financières nettes se sont élevées à € 126 millions, contre € 161 millions en 2024. La réduction de l'endettement et le rendement des placements de trésorerie ont soutenu cette évolution, partiellement compensés par l'augmentation des coûts de couverture.

Les charges d'impôt sur le résultat ont augmenté pour atteindre € 264 millions en 2025, contre € 98 millions en 2024, ce qui a conduit à un taux d'imposition effectif de 14% (2024 8%). Le taux d'imposition de 2025 reflète l'utilisation continue et durable des incitations fiscales à la R&D, ainsi que la comptabilisation supplémentaire d'actifs d'impôt différé sur des pertes. En 2024, le taux d'imposition effectif corrigé pour l'impact d'une cession en Chine était de 14%.
Porté par une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires, des charges d'exploitation plus élevées reflétant les investissements majeurs liés aux lancements, ainsi que par la contribution continue d'EVENITY®, le résultat du Groupe s'est élevé à € 1 558 millions contre € 1 065 millions.

Performances financières de l'entreprise - suite

1.10. Résultat de base par action

	Réel		Variation	
€ millions	**2025**	2024	Taux réels	TCC
Résultat	**1 558**	**1 065**	**46%**	**59%**
Restructuration, dépréciation et autres produits / charges (-)	**61**	-488	>-100%	>-100%
Impôt sur le résultat relatif à la restructuration, la dépréciation, ainsi qu'aux autres produits / charges (-)	**-15**	15	>-100%	>-100%
Résultat / perte (-) des activités abandonnées	**0**	0	N/A	N/A
Amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes	**383**	419	-9 %	-6 %
Impôts sur le résultat relatif à l'amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes	**-86**	-65	33 %	37 %
Résultat principal	**1 900**	**947**	**>100%**	**>100%**
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	**190**	190	0 %	
Résultat de base par action	**9,99**	**4,98**	**>100%**	**>100%**

Le résultat, 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 liées aux ventes, a généré un résultat principal de € 1 900 millions (>100% ; >100% TCC), ayant pour conséquence un résultat de base par action de € 9,99, contre € 4,98 en 2024, sur la base d'un nombre moyen pondéré d'actions non diluées de 190 millions (stable).

1.11. Dépenses d'investissement

Le total des dépenses d'investissements s'élève à € 449 millions (2024 : € 322 millions) et se répartit comme suit :

- En 2025, les dépenses d'investissement corporel résultant des activités biopharmaceutiques d'UCB s'élèvent à € 281 millions (2024 : € 234 millions) et concernent principalement l'unité de thérapie génique en Belgique, le nouveau campus au Royaume-Uni et le matériel informatique.
- L'acquisition d'immobilisations incorporelles a atteint € 168 millions en 2025 (2024 : € 88 millions) et concernent des logiciels, des frais de développement éligibles capitalisés et des paiements d'étape, ainsi que la capitalisation des frais de développement externes dans le cadre d'études post-approbation.

1.12. État de la situation financière

Les immobilisations incorporelles ont diminué de € 635 millions, passant de € 4 082 millions au 31 décembre 2024 à € 3 447 millions au 31 décembre 2025 principalement en raison de l'amortissement continu des immobilisations incorporelles (€ 433 millions), et de l'impact négatif de la conversion des devises étrangères (€ 422 millions) en raison de la baisse du dollar américain, compensé par des acquisitions de € 220 millions (liés à des accords de licence, des logiciels et des coûts de développement éligibles capitalisés).

Le goodwill s'élève à € 5 091 millions, soit une diminution de € 371 millions principalement due à une baisse du dollar américain par rapport à décembre 2024.

Les autres actifs non courants s'élèvent à € 3 565 millions, soit une augmentation de € 551 millions par rapport à l'année passée, et incluent des acquisitions d'immobilisations corporelles d'un montant de € 398 millions comprenant notamment l'unité de thérapie génique en Belgique et le nouveau campus au Royaume-Uni, compensées par la dépréciation de € 194 millions et l'augmentation des actifs d'impôt différé liés aux différences temporelles.

Les actifs courants sont passés de € 4 788 millions au 31 décembre 2024 à € 6 054 millions au 31 décembre 2025. Cette augmentation inclut une légère hausse des stocks liée aux cinq produits moteurs de croissance, une augmentation de l'encours des dettes commerciales en raison de ventes nettes plus élevées, et un niveau de trésorerie et équivalents de trésorerie plus élevé tiré par la rentabilité sous-jacente, incluant la cession de produits secondaires, partiellement compensée par le versement anticipé de certains emprunts.

Les capitaux propres d'UCB, qui s'élèvent à € 10 867 millions, ont enregistré une augmentation de € 838 millions entre 31 décembre 2024 et 31 décembre 2025. Ces variations proviennent principalement du résultat net (€ 1 558 millions), compensé par la conversion du dollar américain (USD) et de la livre sterling (GBP) (€ -727 millions) et les versements de dividendes (€ -264 millions).

Les passifs non courants s'élèvent à € 2 890 millions, soit une diminution de € 900 millions, qui s'explique par le prépaiement volontaire de certains emprunts (€ 641 millions).

Les passifs courants s'élèvent à € 4 401 millions, soit une augmentation de € 873 millions, et incluent une augmentation de l'encours des dettes commerciales et autres dettes, ainsi qu'une hausse des dettes d'impôts sur le résultat.

La trésorerie financière nette s'élève à € 7 millions à fin décembre 2025, contre une dette financière nette de € 1 454 millions à fin décembre 2024. La diminution est liée à une position de trésorerie plus élevée, résultant de la rentabilité nette sous-jacente et des produits issus de la cession d'un produit secondaire.

Performances financières de l'entreprise - suite

1.13. 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 s'élèvent à € 2 291 millions, contre € 1 242 millions en 2024. L'entrée de trésorerie résulte de la rentabilité nette sous-jacente et du besoin en fonds de roulement, qui inclut une augmentation des dettes commerciales en fin d'exercice, partiellement compensée par une hausse des stocks liée aux cinq produits moteurs de croissance et par une augmentation des créances commerciales, reflétant la croissance des ventes nettes.
- Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement ont affiché une sortie de trésorerie de € 389 millions, contre une entrée de € 282 millions en 2024. Les activités d'investissement de 2025 incluent principalement € 449 millions de dépenses d'investissement compensé par le résultat de la cession d'autres investissements de € 88 millions. Les flux de trésorerie de 2024 provenant des activités d'investissement ont été principalement portés par le résultat de la cession du portefeuille mature en neurologie et allergie d'UCB en Chine.
- Les flux de trésorerie provenant des activités de financement ont représenté une sortie de trésorerie nette de € 1 214 millions, principalement due au remboursement volontaire de certains prêts (€ 641 millions) sans émission de nouvelle dette, au paiement de dividendes aux actionnaires d'UCB (€ -264 millions), à l'acquisition d'actions propres (€ -121 millions) et aux intérêts versés (€ -128 millions).

1.14. Prévisions financières 2026

L'année 2026 reflétera également l'engagement constant d'UCB en faveur de l'innovation et de l'excellence opérationnelle, qui continue de générer des résultats. La solide dynamique et la résilience de l'entreprise sont soutenues par un portefeuille de cinq produits moteurs de croissance différenciés — BIMZELX®, RYSTIGGO®, ZILBRYSQ®, FINTEPLA® et EVENITY® — chacun répondant à des besoins médicaux importants non satisfaits grâce à des mécanismes d'action uniques. La croissance sera soutenue par l'élargissement de l'accès des patients à BIMZELX® et compensera largement la baisse attendue des ventes nettes de BRIVIACT® en raison de la perte d'exclusivité aux États-Unis et en Europe.

Pour 2026, UCB fournit des prévisions à taux de change constants. Fournir des prévisions financières à taux de change constants (TCC) est une pratique courante pour les entreprises mondiales, qui permet de mieux comprendre la performance opérationnelle sous-jacente, d'améliorer la comparabilité d'une année à l'autre et entre entreprises.

Une croissance du chiffre d'affaires, en pourcentage, à un niveau compris entre la fin des taux à un chiffre et le début des taux à deux chiffres, est attendue à taux de change constants .

UCB va continuer à investir dans une exécution solide à travers le monde afin d'offrir de nouvelles solutions potentielles aux personnes atteintes de maladies graves, et reste déterminée à investir dans la recherche et le développement pour faire progresser son pipeline de produits en phase avancée de développement clinique. Une croissance de la rentabilité sous-jacente, l'EBITDA ajusté, en pourcentage, à un niveau compris entre la fin des taux à un chiffre et la haute tranche des 10%, est attendue à taux de change constants. Corrigée de l'effet des éléments opérationnels exceptionnels en 2025, la croissance de l'EBITDA ajusté est attendue avec un taux compris entre la haute tranche des 10% et la haute tranche des 20%, à taux de change constants.

Les prévisions financières 2026 telles que mentionnées ci-dessus sont calculées sur la même base que les chiffres réels pour l'exercice 2025 et sont basées sur les réglementations et législations en vigueur.

Performances financières de l'entreprise - suite

2. États financiers consolidés

2.1 Compte de résultat consolidé

Pour l'exercice clôturé le 31 décembre

€ millions	Note	2025	2024
Activités poursuivies			
Ventes nettes	6	**7 388**	5 613
Produits et charges des redevances		**88**	78
Autres produits	10	**265**	461
Chiffre d'affaires		**7 741**	**6 152**
Coût des ventes		**-1 990**	-1 752
Marge brute		**5 751**	**4 400**
Frais commerciaux		**-2 485**	-2 075
Frais de recherche et développement		**-1 822**	-1 781
Frais généraux et administratifs		**-264**	-272
Autres produits / charges (-) d'exploitation	13	**829**	564
Résultat d'exploitation avant dépréciation, restructuration et autres produits et charges		**2 009**	**836**
Dépréciation des actifs non financiers	14	**0**	-73
Frais de restructuration	15	**-36**	-25
Autres produits / charges (-)	16	**-25**	586
Résultat d'exploitation		**1 948**	**1 324**
Produits financiers	17	**81**	39
Charges financières	17	**-207**	-200
Résultat avant impôts		**1 822**	**1 163**
Charge d'impôt sur le résultat	18	**-264**	-98
Résultat provenant des activités poursuivies		**1 558**	**1 065**
Activités abandonnées			
Résultat / perte (-) des activités abandonnées	**9**	**0**	**0**
Résultat		**1 558**	**1 065**

Pour l'exercice clôturé le 31 décembre

€ millions	Note	2025	2024
Attribuable aux :			
Actionnaires d'UCB SA		**1 558**	1 065
Participations ne donnant pas le contrôle		**0**	0
Résultat de base par action (€)			
Des activités poursuivies	41.1	**8,20**	5,61
Des activités abandonnées	41.1	**0,00**	0,00
Résultat de base total par action		**8,20**	**5,61**
Résultat dilué par action (€)			
Des activités poursuivies	41.2	**8,03**	5,48
Des activités abandonnées	41.2	**0,00**	0,00
Résultat dilué total par action		**8,03**	**5,48**

Performances financières de l'entreprise - suite

2.2 État consolidé du résultat global

Pour l'exercice clôturé le 31 décembre

€ millions	Note	2025	2024
Résultat de l'exercice		**1 558**	**1 065**
Autres éléments du résultat global			
Éléments pouvant être reclassés dans le compte de résultat 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)		**89**	0
- Écart dû à la conversion de devises étrangères		**-727**	371
- Part effective des gains / pertes (-) sur les couvertures de flux de trésorerie		**185**	-139
- Impôt sur le résultat relatif aux autres éléments du résultat global pouvant être reclassés dans le compte de résultat durant les exercices ultérieurs		**-50**	30
Éléments ne pouvant pas être reclassés dans le compte de résultat durant les exercices ultérieurs :			
- Réévaluation de l'obligation au titre des prestations définies	33	**72**	6
- Impôt sur le résultat relatif aux autres éléments du résultat global ne pouvant pas être reclassés dans le compte de résultat durant les exercices ultérieurs		**-10**	0
Autre résultat global / perte (-) de l'exercice, après impôts		**-441**	268
Total du résultat global de l'exercice, après impôts		**1 117**	1 333
Attribuable aux :			
Actionnaires d'UCB SA		**1 117**	1 333
Participations ne donnant pas le contrôle		**0**	0
Total du résultat global de l'exercice, après impôts		**1 117**	1 333

2.3 État consolidé de la situation financière

Pour l'exercice clôturé le 31 décembre

€ millions	Note	2025	2024
Actifs			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles	20	**3 447**	4 082
Goodwill	21	**5 091**	5 462
Immobilisations corporelles	22	**1 915**	1 754
Impôts différés actifs	32	**1 383**	1 020
Actifs financiers et autres actifs courants (y compris instruments financiers dérivés)	23	**268**	241
Total des actifs non courants		**12 104**	**12 559**
Actifs courants			
Stocks	24	**1 496**	1 309
Créances commerciales et autres créances	25	**1 861**	1 526
Créances fiscales	36	**112**	50
Actifs financiers et autres actifs courants (y compris instruments financiers dérivés)	23	**308**	300
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	**2 251**	1 573
Groupe d'actifs classifié comme détenus en vue de la vente	9.2	**26**	30
Total des actifs courants		**6 054**	**4 788**
Total de l'actif		**18 158**	**17 347**
Capitaux propres et passifs			
Capitaux propres			
Capital et réserves attribuables aux actionnaires d'UCB	27	**10 867**	10 029
Participations ne donnant pas le contrôle	23.6	**0**	0
Total des capitaux propres		**10 867**	**10 029**
Passifs non courants			
Emprunts	29	**754**	1 539
Obligations	30	**1 429**	1 424
Autres dettes financières (y compris instruments financiers dérivés)	31	**32**	65
Impôts différés passifs	32	**109**	91
Avantages au personnel	33	**159**	228
Provisions	34	**229**	227
Dettes commerciales et autres dettes	35	**92**	101
Dettes fiscales	36	**86**	114
Total des passifs non courants		**2 890**	**3 789**
Passifs courants			
Emprunts	29	**62**	63
Obligations	30	**0**	0
Autres dettes financières (y compris instruments financiers dérivés)	31	**83**	128
Provisions	34	**137**	172
Dettes commerciales et autres dettes	35	**3 951**	3 019
Dettes fiscales	36	**168**	147
Groupe de passifs classifié comme détenus en vue de la vente	9.2	**0**	0
Total des passifs courants		**4 401**	**3 529**
Total du passif		**7 291**	**7 318**
Total des capitaux propres et du passif		**18 158**	**17 347**

Performances financières de l'entreprise - suite

2.4 État consolidé des flux de trésorerie

Pour l'exercice clôturé le 31 décembre

€ millions	Note	2025	2024
Résultat de l'exercice attribuable aux actionnaires d'UCB		**1 558**	**1 065**
Ajustement pour transactions sans impact de trésorerie	37	**619**	590
Ajustement pour éléments à présenter de manière distincte au titre de flux de trésorerie en provenance d'activités opérationnelles	37	**263**	98
Ajustement pour éléments à présenter au titre de trésorerie d'investissement ou de trésorerie de financement	37	**84**	-465
Variation du besoin en fonds de roulement	37	**303**	168
Fonds de roulement relatif aux acquisitions/cessions		**0**	-28
Intérêts reçus	17	**46**	29
Flux de trésorerie provenant des opérations		**2 873**	**1 457**
Impôts sur le résultat payés durant la période		**-582**	-215
Flux de trésorerie net (-) / provenant des activités opérationnelles :			
Des activités poursuivies		**2 291**	1 242
Des activités abandonnées		**0**	0
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		**2 291**	**1 242**
Acquisition d'immobilisations corporelles	22	**-281**	-234
Acquisition d'immobilisations incorporelles	20	**-168**	-88
Acquisition de filiales, hors trésorerie acquise		**0**	0
Acquisition d'autres participations		**-18**	-19
Sous-total acquisitions		**-467**	**-341**
Cession d'immobilisations corporelles		**1**	0
Cession de filiales, hors trésorerie cédée		**0**	0
Cession d'unités commerciales, hors trésorerie cédée		**-11**	619
Cession d'autres investissements		**88**	4
Sous-total cessions		**78**	**623**
Flux de trésorerie net (-) / provenant des activités d'investissement :			
Des activités poursuivies		**-389**	282
Des activités abandonnées		**0**	0
Flux de trésorerie net (-) / provenant des activités d'investissement :		**-389**	**282**

Pour l'exercice clôturé le 31 décembre

€ millions	Note	2025	2024
Produits d' (+) / remboursement d' (-) obligations	30.3	**0**	495
Produits des dettes financières	29	**0**	77
Remboursements (-) des dettes financières	29	**-641**	-756
Remboursement des dettes résultant de contrats de location	29	**-60**	-53
Acquisition (-) d'actions propres	27	**-121**	-162
Dividendes payés aux actionnaires d'UCB, hors dividendes sur actions propres	42	**-264**	-259
Intérêts payés	17	**-128**	-160
Flux de trésorerie net (-) / provenant des activités de financement :			
Des activités poursuivies		**-1 214**	-818
Des activités abandonnées		**0**	0
Flux de trésorerie net (-) / provenant des activités de financement		**-1 214**	**-818**
Augmentation / diminution (-) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		**688**	706
Des activités poursuivies		**688**	706
Des activités abandonnées		**0**	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		**1 573**	861
Effet des variations de change		**-10**	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		**2 251**	**1 573**

Performances financières de l'entreprise - suite

2.5 État consolidé de l'évolution des capitaux propres

2025

€ millions	Attribués aux actionnaires d'UCB SA									
	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 FVOCI	Couvertures de flux de trésorerie	**Total**	Participations ne donnant pas le contrôle	**Total des capitaux propres**
Solde au 1er janvier 2025	**2 614**	**(384)**	**7 395**	**(3)**	**426**	**36**	**(55)**	**10 029**	**–**	**10 029**
Résultat de l'exercice	–	–	1 558	–	–	–	–	**1 558**	–	**1 558**
Autre résultat global / perte (-)	–	–	–	62	(727)	89	135	**(441)**	–	**(441)**
Résultat global total	**–**	**–**	**1 558**	**62**	**(727)**	**89**	**135**	**1 117**	**–**	**1 117**
Dividendes (Note 41.4)	–	–	(264)	–	–	–	–	**(264)**	–	**(264)**
Paiements fondés sur des actions (Note 28)	–	–	118	–	–	–	–	**118**	–	**118**
Transfert dans les réserves	–	128	(128)	–	–	–	–	**–**	–	**–**
Actions propres (Note 27)	–	(133)	–	–	–	–	–	**(133)**	–	**(133)**
Solde au 31 décembre 2025	**2 614**	**(389)**	**8 679**	**59**	**(301)**	**125**	**80**	**10 867**	**–**	**10 867**

2024

€ millions	Attribués aux actionnaires d'UCB SA									
	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 FVOCI	Couvertures de flux de trésorerie	**Total**	Participations ne donnant pas le contrôle	**Total des capitaux propres**
Solde au 1er janvier 2024	**2 614**	**(353)**	**6 578**	**(9)**	**55**	**40**	**50**	**8 975**	**–**	**8 975**
Résultat de l'exercice	–	–	1 065	–	–	–	–	**1 065**	–	**1 065**
Autre résultat global / perte (-)	–	–	–	6	371	(4)	(105)	**268**	–	**268**
Résultat global total	**–**	**–**	**1 065**	**6**	**371**	**(4)**	**(105)**	**1 333**	**–**	**1 333**
Dividendes (Note 41.4)	–	–	(259)	–	–	–	–	**(259)**	–	**(259)**
Paiements fondés sur des actions (Note 28)	–	–	104	–	–	–	–	**104**	–	**104**
Transfert dans les réserves	–	102	(102)	–	–	–	–	**–**	–	**–**
Actions propres (Note 27)	–	(133)	–	–	–	–	–	**(133)**	–	**(133)**
Vente de filiale	–	–	9	–	–	–	–	**9**	–	**9**
Solde au 31 décembre 2024	**2 614**	**(384)**	**7 395**	**(3)**	**426**	**36**	**(55)**	**10 029**	**–**	**10 029**

Performances financières de l'entreprise - suite

3. Notes aux états financiers consolidés

196 1 Informations générales
196 2 Informations supplémentaires relatives à des sujets spécifiques à 2025
196 3 Résumé des principales méthodes comptables
209 4 Jugements et estimations comptables significatifs
211 5 Gestion des risques financiers
219 6 Informations par segment
220 7 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients
222 8 Regroupements d'entreprises
222 9 Activités abandonnées et actifs et passifs de groupe de cession classifiés comme destinés à la vente
223 10 Autres produits
223 11 Charges d'exploitation par nature
223 12 Charges liées aux avantages du personnel
224 13 Autres produits / charges d'exploitation
224 14 Dépréciation des actifs non financiers
224 15 Frais de restructuration
224 16 Autres produits et charges
224 17 Produits financiers et charges financières
225 18 Impôts (-)/ crédits d'impôt sur le résultat
226 19 Autres éléments du résultat global (y compris NCI)
227 20 Immobilisations incorporelles
228 21 Goodwill
229 22 Immobilisations corporelles
231 23 Actifs financiers et autres actifs
232 24 Stocks
232 25 Créances commerciales et autres créances
233 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie
233 27 Capital et réserves
234 28 Paiements fondés sur des actions
237 29 Emprunts
239 30 Obligations
240 31 Autres dettes financières
241 32 Actifs et passifs d'impôt différé
243 33 Avantages au personnel
246 34 Provisions
247 35 Dettes commerciales et autres dettes
247 36 Dettes fiscales
248 37 Note sur le tableau consolidé des flux de trésorerie
249 38 Instruments financiers par catégorie
251 39 Instruments financiers dérivés
252 40 Contrats de location
253 41 Résultat par action
254 42 Dividende par action
254 43 Engagements et passifs éventuels
256 44 Transactions avec les parties liées
256 45 Événements survenus après la date de l'état de la situation financière
257 46 Liste des entreprises consolidées intégralement

Performances financières de l'entreprise - suite

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 deux domaines thérapeutiques, à savoir la neurologie et l'immunologie.

Les états financiers consolidés de la Société relatifs à l'exercice clôturé au 31 décembre 2025 concernent la Société et ses filiales. Au sein du Groupe, UCB Pharma SA, UCB Biopharma SRL, UCB S.R.O. et UCB Inc., des filiales entièrement détenues par le Groupe, ont des succursales. UCB Pharma SA et UCB Biopharma SRL ont des succursales au Royaume-Uni ; UCB S.R.O et UCB Inc. ont respectivement des succursales en Slovaquie et à Porto Rico. Ces succursales 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, 1070 Bruxelles, Belgique. UCB 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 26 février 2026. Les actionnaires seront invités à approuver les états financiers statutaires d'UCB SA lors de l'Assemblée Générale du 30 avril 2026.

2. Informations supplémentaires relatives à des sujets spécifiques à 2025

2.1. Impact de la situation macroéconomique et géopolitique sur la situation financière, les performances financières et les flux de trésorerie d'UCB

Le Groupe UCB continue de surveiller étroitement l'évolution de l'environnement macroéconomique et géopolitique. Bien que l'inflation ait ralenti dans plusieurs régions, les pressions sous-jacentes restent inégales et les trajectoires de croissance économique continuent de diverger sur les principaux marchés d'UCB. UCB est également influencée par l'incertitude géopolitique accrue. En particulier, les évolutions de politiques aux États-Unis, notamment l'imposition de droits de douane sur les importations pharmaceutiques et l'introduction d'un modèle de tarification fondé sur le principe de la Nation la plus favorisée (NPF), constituent des sources potentielles de risques financiers et opérationnels. Bien que ces mesures n'aient pas encore été finalisées ni pleinement mises en œuvre, elles pourraient, si elles étaient adoptées, affecter défavorablement la capacité du Groupe à générer des revenus, sa structure de coûts ainsi que sa flexibilité tarifaire sur le marché américain.

Conformément à la norme IAS 36, le Groupe a procédé à des tests de dépréciation de son goodwill et de ses immobilisations incorporelles. Les calculs de valeur d'utilité reposent sur des projections de flux de trésorerie reflétant des hypothèses raisonnables et étayées, représentant la meilleure estimation par la direction de l'éventail des conditions économiques susceptibles de prévaloir sur la durée d'utilité résiduelle des actifs, conformément au paragraphe 33 de l'IAS 36. Bien que le Groupe ait envisagé plusieurs scénarios macroéconomiques et réglementaires, les résultats des tests de dépréciation indiquent que la marge de sécurité demeure suffisante dans l'ensemble des scénarios testés. Le Groupe continue de suivre attentivement les évolutions et actualisera ses analyses si nécessaire afin de refléter toute modification significative de l'environnement externe.

2.2. Impact des risques liés au climat sur la situation financière, les performances financières et les flux de trésorerie d'UCB

UCB s'engage à tenir compte des enjeux environnementaux lors du développement de sa stratégie d'entreprise. En 2025, UCB a mis à jour son analyse de scénarios climatiques conformément aux recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD) (voir la section Environnement de la Déclaration de durabilité, page 47).

UCB a procédé à une quantification financière de certains risques physiques et de transition jugés les plus significatifs. Pour chaque risque, les impacts potentiels sur le chiffre d'affaires, le coût des ventes et les charges d'exploitation ainsi que sur les investissements (capex) ont été évalués selon trois scénarios climatiques et aux horizons 2030, 2040 et 2050 lorsque cela était possible.

La situation financière, les performances financières et les flux de trésorerie d'UCB tels que présentés dans ses états financiers consolidés au 31 décembre 2025 ne sont pas affectés de manière significative par cette analyse de scénarios climatiques. Bien que cette analyse indique que les impacts futurs pourraient être significatifs, UCB doit encore réaliser des évaluations plus détaillées par site afin de comprendre le risque net en tenant compte des mesures d'atténuation existantes et d'élaborer, le cas échéant, des plans d'action appropriés. L'analyse de scénarios climatiques n'a pas conduit à des dépréciations d'actifs ni à des modifications des durées d'utilité.

UCB prévoit de répéter et d'affiner périodiquement cette analyse de scénarios climatiques afin de refléter l'évolution des connaissances scientifiques et du cadre réglementaire, de continuer à surveiller les risques et de renforcer la résilience de son modèle économique face au changement climatique.

3. 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.

3.1. 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 2025.

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 les domaines dans lesquels les hypothèses et les estimations sont importantes pour les états financiers consolidés, sont repris dans la Note 4 « Jugements et estimations comptables significatifs ».

Performances financières de l'entreprise - suite

UCB possède une filiale en Turquie, UCB Pharma A.S., dont la devise fonctionnelle est la lire turque, qui est la devise d'une économie hyperinflationniste. Les actifs, passifs, capitaux propres, produits et charges d'UCB Pharma A.S. n'ont pas été mis à jour conformément à la norme « IAS 29 - Information financière dans les économies hyperinflationnistes » avant d'être inclus dans les états financiers consolidés d'UCB au 31 décembre 2025, car UCB a estimé que l'impact de la mise à jour était négligeable. Conformément aux principes comptables d'UCB, tels qu'ils sont présentés dans ce Rapport annuel intégré 2025, les actifs et les passifs d'UCB Pharma A.S. sont convertis au taux en vigueur au 31 décembre 2025 (taux de clôture TRY = 50,472). Les produits et les charges sont convertis au taux de change moyen de décembre 2025 (taux moyen TRY = 44,387).

3.2. Nouvelles normes et normes modifiées adoptées par le Groupe

Un amendement à IAS 21 – Effets des variations des cours des monnaies étrangères : Absence de convertibilité – est obligatoire pour la première fois pour l'exercice ouvert le 1er janvier 2025. Toutefois, UCB n'est pas impactée par cette modification.

3.3. Amendements aux normes publiées mais pas encore adoptées

Le 9 avril 2024, l'IASB (International Accounting Standards Board) a publié la norme IFRS 18, « Présentation et informations à fournir dans les états financiers ». Cette nouvelle norme porte sur la présentation et les informations à fournir dans les états financiers, avec un accent particulier sur les mises à jour du compte de résultat. Les principaux nouveaux concepts introduits par l'IFRS 18 concernent la structure du compte de résultat, les informations requises dans les états financiers pour certaines mesures de performance du résultat net qui sont communiquées en dehors des états financiers d'une entité (c'est-à-dire les mesures de performance définies par la direction), ainsi que des principes renforcés d'agrégation et de désagrégation applicables aux états financiers primaires et aux notes annexes de manière générale. Cette nouvelle norme aura un impact sur la présentation du compte de résultats consolidé du Groupe. UCB évalue actuellement son impact.

Le 30 mai 2024, l'IASB a publié des amendements relatifs au Classement et à l'évaluation des instruments financiers (amendements aux normes IFRS 9 et IFRS 7). UCB évalue actuellement l'impact de ces amendements.

Il n'existe pas d'autres normes ou amendements à une norme non encore en vigueur et qui pourraient avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés du Groupe.

Performances financières de l'entreprise - suite

3.4. Consolidation

3.4.1. 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. Sur une base d'acquisition par acquisition, le Groupe constate les participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise rachetée soit à la juste valeur ou soit à la proportionnelle de la participation ne donnant pas le contrôle 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 initialement 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 dépréciation 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.

3.4.2. Changements dans les participations dans une filiale sans changement de contrôle

Le Groupe traite les transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle 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 ne donnant pas le contrôle, 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 ne donnant pas le contrôle sont également comptabilisées dans les capitaux propres.

3.4.3. Cession de filiale

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.

3.4.4. 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 est classée le cas échéant en pertes et profits.

La part du Groupe dans les profits et pertes des sociétés liées 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 3.10 « Pertes de valeur d'actifs non financiers ». 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 dépréciation de l'actif transféré. Les conventions

Performances financières de l'entreprise - suite

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 liées sont portées au compte de résultat.

3.5. 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.

3.6. 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	
	2025	2024	**2025**	2024
USD	**1,174**	1,035	**1,128**	1,082
JPY	**184,060**	162,890	**168,727**	163,661
GBP	**0,872**	0,827	**0,857**	0,846
CHF	**0,931**	0,940	**0,937**	0,952

Les taux de clôture correspondent aux taux au comptant applicables le 31 décembre 2025 et le 31 décembre 2024.

3.6.1. 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.

3.6.2. Transactions et soldes

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 » (Note 17 « Produits financiers et 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 différences de change sur un actif financier monétaire en monnaie étrangère, mesurées à la juste valeur, sont comptabilisées en partie dans le résultat net et en partie dans les autres éléments du résultat global. Afin de comptabiliser les gains et les pertes de change selon la norme IAS 21, l'actif est traité comme s'il était comptabilisé au coût amorti dans la devise étrangère. En conséquence, les écarts de change sur le solde du coût amorti et ceux résultant des variations du coût amorti (tels que les intérêts calculés selon la méthode des intérêts effectifs et les pertes de valeur) sont comptabilisés en résultat. Tous les autres gains et pertes (c'est-à-dire les variations de la juste valeur, y compris les différences de change correspondantes) sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global.

Les différences de change sur un actif financier non monétaire en monnaie étrangère, mesurées à la juste valeur, sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global en tant que partie du gain ou de la perte à la juste valeur.

3.6.3. Sociétés du groupe

Les résultats et la situation financière de toutes les entités du Groupe (aucune d'entre elles n'opérant dans la devise d'une économie hyperinflationniste, à l'exception de l'entité turque) 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 état de la situation financière présenté sont convertis au taux de clôture à la date de l'état de la situation financière 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.

Performances financières de l'entreprise - suite

3.7. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est identifié lorsque le contrôle d'un bien ou d'un service est transféré à un client.

3.7.1. Produits des ventes nettes

Les produits des 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 produits des ventes nettes sont présentés nets de la taxe sur la valeur ajoutée, des autres taxes relatives aux ventes et de tout autre montant provenant de tiers tels que le gouvernement ou les institutions gouvernementales.

3.7.2. Produits des redevances

Les redevances 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.

3.7.3. Autres produits

Les autres produits englobent les produits générés par le biais de contrats d'octroi de licences et de partage des bénéfices et de contrats de vente d'actifs ne présentant pas (ou plus) de valeur comptable nette dans l'état consolidé de la situation financière, ainsi que de 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 redevances 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 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.

3.8. 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 ».

3.9. Recherche et développement

3.9.1. Immobilisations incorporelles générées en interne, frais de recherche et développement

L'ensemble des frais de recherche internes sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont des frais encourus. Les frais de développement internes sont capitalisés uniquement s'ils correspondent aux critères de reconnaissance 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 2025, aucuns frais de développement internes ne répondaient à ces critères de comptabilisation.

Performances financières de l'entreprise - suite

3.9.2. 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.

3.10. 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 sociétés 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 dépréciation sont réexaminés à chaque date de rapport pour une éventuelle reprise de perte de valeur. La reprise d'une dépréciation est inscrite dans le compte de résultat. Une dépréciation 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 dépréciation n'avait été comptabilisée. Les dépréciations sur le goodwill ne peuvent jamais être reprises.

Les immobilisations incorporelles sont évaluées pour dépréciation sur une base composée.

3.11. 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 cession d'immobilisations incorporelles et/ou corporelles constituant une activité, 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 ».

3.12. 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 3.13.2 « Crédit d'impôt recherche » sous 3.13 « 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 l'état de la situation financière 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, en tenant compte de la fonction et du profil de risque de l'entité imposable concernée. 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 l'état de la situation financière 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.

Performances financières de l'entreprise - suite

Les impôts différés sont calculés aux taux d'imposition qui doivent en principe s'appliquer pour l'exercice au cours duquel le passif est payé 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.

3.13. 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.

3.13.1. 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 d'exploitation » 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.

3.13.2. Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche est considéré comme une subvention publique liée aux actifs lorsque le Groupe n'est pas tenu de 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 d'utilité (restante) d'un actif et comptabilisé comme « Autres produits d'exploitation ».

La partie du crédit d'impôt recherche qui ne peut pas être déduite du résultat imposable est comptabilisée comme un actif d'impôt différé. Dans ce cas, le crédit d'impôt recherche peut soit (i) être reçu comme un remboursement d'impôt en espèces à l'issue de la période d'attente prévue par la loi, soit (ii) être compensé par les futurs revenus imposables. 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. La partie du crédit d'impôt recherche qui ne peut pas être déduite du résultat imposable est débitée du passif d'impôt courant.

3.14. Intérêts et dividendes reçus

Les intérêts sont comptabilisés sur une base prorata temporis prenant en compte le rendement effectif de l'actif en question.

Les dividendes sont comptabilisés lorsqu'il est établi que l'actionnaire a le droit de recevoir le paiement.

3.15. Immobilisations incorporelles

3.15.1. 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 d'utilité 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 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.

3.15.2. 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).

3.16. 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 dépréciation cumulée. Le goodwill réalisé sur l'acquisition de filiales est présenté dans les états de la situation financière, tandis que le goodwill réalisé sur les acquisitions de sociétés liées est inclus dans les investissements dans les sociétés liées.

Performances financières de l'entreprise - suite

UCB se présente comme un segment et a une unité génératrice de trésorerie afin de tester une éventuelle dépréciation.

Étant donné que le goodwill a une durée de vie indéterminée, on teste au minimum chaque année la présence potentielle d'une dépréciation en comparant sa valeur comptable et son montant recouvrable. 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 dépréciation 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 dépréciations 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.

3.17. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des dépréciations, excepté les terrains, les installations et les machines en cours de construction, qui sont comptabilisés à leur coût diminué des dépréciations 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 d'utilité 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
Actifs liés au droit d'utilisation	La plus courte entre la durée d'utilité de l'actif et la durée de location

Les produits et pertes des cessions sont déterminés en comparant le produit de la cession avec la valeur comptable et sont comptabilisés en « autres produits et charges d'exploitation » dans le compte de résultat.

Les biens d'investissement sont des terrains et immeubles faisant l'objet d'un contrat de location. Ceux-ci sont comptabilisés au coût et amortis de façon linéaire sur leur durée d'utilité estimée. Les durées d'utilité sous-jacentes correspondent à celles des immobilisations corporelles utilisées par leur propriétaire. Étant donné le montant insignifiant des biens d'investissement, ils ne sont pas présentés séparément dans l'état de la situation financière.

3.18. 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 un passif correspondant 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 la plus courte entre la durée d'utilité 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

Performances financières de l'entreprise - suite

location dans l'éventualité où les termes de la location reflètent que le Groupe exercera cette option de mettre un terme au bail.

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 de l'état de la situation financière 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.

3.19. Actifs financiers : investissements

3.19.1. 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 au 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 de l'état de la situation financière.

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.

3.19.2. 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 dépréciations (et l'annulation de dépréciations) 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.

Performances financières de l'entreprise - suite

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.

3.20. 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.

Le Groupe conclut également des accords d'achat virtuel d'énergie renouvelable (Virtual Power Purchase Agreements – VPPAs) afin de soutenir ses objectifs dans les domaines ESG (Environmental, Social and Governance). Par nature, les VPPA intègrent un dérivé incorporé, qui est mesuré et valorisé en tant que tel conformément aux normes IFRS 9.

La valorisation du dérivé incorporé dans le VPPA repose sur un modèle de valorisation utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés. Cette méthode prend en compte la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs attendus, basés sur la production estimée et les prix de l'électricité sur la durée restante du VPPA. Cette approche de valorisation (simplifiée) intègre tous les facteurs significatifs que les participants du marché prendraient en compte pour déterminer le prix de transaction du dérivé incorporé dans une transaction de marché standard. Ces accords VPPA prévoient également la livraison de Garanties d'Origine (Guarantees of Origin – GoOs), dont la valorisation est déterminée à l'initiation du contrat et isolée de la valorisation du dérivé incorporé. Les GoOs obtenues ne sont pas traitées comme des actifs financiers distincts, car le Groupe applique l'exemption dite « own use » (usage propre) et les comptabilisera en trésorerie.

3.20.1. 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 à terme du contrat qui se rapporte à l'élément couvert (« élément à terme 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 à terme 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.

Performances financières de l'entreprise - suite

Dans le cadre de la couverture des contrats à terme 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 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 aux 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. Si la transaction prévue n'est plus susceptible de se produire, les profits ou les pertes cumulés qui ont été comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sont immédiatement reclassés dans le compte de résultat (produits/charges financier(ère)s).

3.20.2. 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 inscrits 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.

3.20.3. 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.

3.20.4. Instruments financiers dérivés non 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 ».

3.21. 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 encours 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, déduction faite de tous les coûts de réalisation et des coûts à engager pour la commercialisation, la vente et la distribution.

Le matériel d'essais cliniques est constitué des substances actives et des fournitures de développement qui sont utilisées dans les activités de recherche et de développement. Comme celles-ci ne sont pas utilisées pour être vendues dans le cadre du déroulement normal des activités, elles ne répondent pas à la définition d'un stock. Cependant, elles sont présentées comme « autres actifs courants » dans l'état de la situation financière, étant donné que le matériel d'essais cliniques répond à la définition d'un actif dans la mesure où il est probable qu'il débouchera sur de futurs avantages économiques pour le Groupe et où son coût ou sa valeur peut être mesuré(e) de manière fiable.

3.22. Créances commerciales

Les créances commerciales sont comptabilisées initialement à leur juste valeur et sont ensuite 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 deux 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.

3.23. 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 en banque et en dépôt à vue, ainsi que les placements de trésorerie à court terme, y compris les investissements en fonds monétaires, les dépôts à terme, les dépôts à vue et d'autres investissements à court terme hautement liquides avec des échéances initiales de trois mois ou moins, qui sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur, et des découverts bancaires. Les découverts bancaires, dans l'état de la situation financière, figurent dans les emprunts dans les passifs courants.

3.24. 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 actifs non courants ou un groupe de cession sont dits disponibles à la vente si la valeur comptable peut être recouvrée 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 dépréciations 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.

Performances financières de l'entreprise - suite

3.25. Capital social

3.25.1. 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.

3.25.2. 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.

3.26. Prêts et emprunts

Les prêts et découverts bancaires portant intérêt 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 de l'état de la situation financière.

Les intérêts courus sur les obligations et les emprunts sont inclus dans la rubrique « Dettes commerciales et autres dettes » courantes. Ils correspondent aux intérêts nominaux ou aux coupons faisant partie des « Dettes commerciales et autres dettes ». L'impact des coûts de transaction et/ou de l'émission à un prix inférieur à 100 % est inclus dans les montants des « Emprunts » ou des « Obligations ».

3.27. 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.

3.28. Avantages au personnel

3.28.1. 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 retraite 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 retraite à prestations définies 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 dans l'état de la situation financière 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 de l'état de la situation financière 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.

Performances financières de l'entreprise - suite

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(e) en tant que partie du Résultat d'exploitation. Les profits et pertes sur réductions sont constatés dans le coût des services passés. Les réévaluations sont comptabilisées en autres éléments du résultat global.

3.28.2. 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.

3.28.3. 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 l'état de la situation financière sont chiffrées à leur valeur actualisée.

3.28.4. 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 sorties 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.

3.28.5. Plans d'intéressement aux bénéfices et primes

Le Groupe comptabilise un passif et une dépense pour les primes et les intéressements aux bénéfices sur base d'une formule prenant en considération le bénéfice imputable aux employés de la Société après certains ajustements. Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'une estimation fiable de l'obligation peut être donnée, car il existe une pratique antérieure pour les paiements de primes et d'intéressement aux bénéfices qui a créé une obligation implicite.

3.28.6. 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'acquisition des droits, 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 de l'état de la situation financière, 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.

La juste valeur du montant à verser 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 d'actions de performance, qui sont réglés en espèces, est comptabilisée en charge avec une augmentation correspondante du passif, au cours de la période pendant laquelle les employés reçoivent un droit inconditionnel au paiement. Le passif est réévalué à chaque date de l'état de la situation financière et à la date de paiement.

Toute fluctuation de la juste valeur du passif est comptabilisée comme charges du personnel dans le compte de résultat.

3.29. Provisions

Les provisions sont reprises dans l'état de la situation financière 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 de l'état de la situation financière. 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 établit un plan formel et détaillé et suscite chez les personnes concernées une attente légitime qu'il mettra en œuvre la restructuration, soit en commençant à exécuter le plan, soit en leur en annonçant ses principales caractéristiques.

Les provisions environnementales résultent principalement d'obligations contractuelles légales. Pour de plus amples informations sur ces provisions environnementales et autres, nous renvoyons à la Note 34 « Provisions ».

Performances financières de l'entreprise - suite

4. Jugements et estimations comptables significatifs

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.

4.1. Jugements significatifs 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, des paiements d'étapes de développement et de ventes et des redevances sur plusieurs années ainsi que certaines obligations contractuelles 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 des 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. Sur la base de cette évaluation, la cession des activités matures en neurologie et en allergologie d'UCB en Chine, comprenant KEPPRA®, VIMPAT®, NEUPRO®, ZYRTEC®, XYZAL® ainsi que la cession du site de production de Zhuhai à CBC Group et Mubadala Investment Company en 2024, n'a pas été considérée comme une activité abandonnée.

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, aucun passif de contrat de location significatif ni aucun actif au titre du droit d'utilisation n'a été comptabilisé à la suite de la révision des conditions de location afin de refléter l'effet de l'exercice des options de prolongation. Au 31 décembre 2025, des sorties de trésorerie futures potentielles (non ajustées) d'environ € 13 millions n'ont pas été incluses dans le passif de contrat location, car il n'est pas raisonnablement certain que les contrats de location seront prolongés (ou qu'il ne sera pas mis fin à ceux-ci).

4.2. 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.

Performances financières de l'entreprise - suite

4.2.1. 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 au programme « Medicaid Drug Rebate » et au programme fédéral 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 dans l'état de la situation financière 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 dans l'état de la situation financière dans le compte de régularisation correspondant et déduits des ventes.

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.

4.2.2. Immobilisations incorporelles et goodwill

Le Groupe détient des immobilisations incorporelles d'une valeur comptable de € 3 447 millions (Note 20 « Immobilisations incorporelles ») et un goodwill dont la valeur comptable s'élève à € 5 091 millions (Note 21 « Goodwill »). Les immobilisations incorporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilité à partir du moment où elles 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 immobilisations incorporelles acquises via un regroupement d'entreprises et qui comprennent des composés commercialisés, mais pour lesquelles 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, en substance, tous les apports en espèces.

Ces immobilisations incorporelles et le goodwill sont revus régulièrement pour détecter toute dépréciation 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 dépréciation au moins une fois par an.

Pour évaluer s'il existe une dépréciation, 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 dépréciations.

Le Groupe a appliqué les hypothèses clés suivantes pour la valeur des calculs d'utilité requis pour les tests de dépréciation des immobilisations incorporelles et du goodwill en fin d'exercice :

- Taux de croissance de la valeur finale à 2%
- Taux d'actualisation relatif au goodwill et aux immobilisations incorporelles liées à des produits commercialisés à 8,25%

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.

4.2.3. Provisions environnementales

Le Groupe constitue des provisions pour coûts d'assainissement environnemental spécifiées dans la Note 34 « Provisions ». 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 l'état de la situation financière à l'avenir.

4.2.4. Avantages au personnel

Le Groupe gère actuellement un grand nombre de plans de pension à prestations définies, dont il est question à la Note 33 « Avantages au personnel ». 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 au titre des prestations définies, qui est influencée par les hypothèses sur les taux d'actualisation utilisés pour arriver à la valeur actuelle des passifs futurs de prestations de retraite, ainsi que 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 l'état de la situation financière.

4.2.5. Positions fiscales

Le Groupe est présent dans plusieurs pays avec des environnements réglementaires juridiques et fiscaux souvent complexes. Le Groupe collabore de manière constructive avec les autorités fiscales. Si nécessaire, UCB engage des conseillers et des avocats afin d'obtenir des avis sur la législation fiscale et les principes fiscaux. 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 pour les questions liées à l'imposition des sociétés ou de la valeur attendue pour les questions liées à l'imposition des sociétés et aux prix de transfert, 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 la charge d'impôt sur le résultat incluent 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 prévoie une aide dans une ou plusieurs juridictions. L'actif est calculé à la valeur prévue (par rapport aux questions de prix de transfert) de la recouvrabilité des impôts de l'entreprise dans la juridiction compétente, après exécution de la procédure amiable ou arbitrale.

Le Groupe a reconnu € 1 273 millions d'actifs d'impôt différé nets (voir Note 32 « Actifs et passifs d'impôt différé »). 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. Lorsque les différences temporaires sont en lien avec des pertes ou des attributs fiscaux reportés (comme la retenue sur le revenu d'innovation), le Groupe prend également en compte la possibilité de compenser ces attributs fiscaux par les bénéfices imposables prévus suffisants, en tenant compte de la fonction et du profil de risque de l'entité imposable concernée.

Les principaux éléments qui ont été évalués par la direction comprennent la reconnaissance des pertes, dans l'état de la situation financière, 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, sur la base des profils fonctionnels des entités concernées et 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.

Les actifs d'impôt différé sont reconnus de manière limitée pour les entités qui sont actuellement encore déficitaires ou qui n'utilisent pas leurs attributs fiscaux, lorsque les prévisions de bénéfices constituent un indicateur fiable d'un bénéfice imposable futur.

La direction a évalué l'impact de la réforme fiscale internationale de l'OCDE (Tax Challenges arising from the Digitalization of the Economy), relative aux défis fiscaux liés à la numérisation de l'économie, sur la comptabilisation et l'évaluation des actifs d'impôt différé et a conclu qu'aucun actif d'impôt différé significatif ne devait être comptabilisé en supplément à la date de clôture.

5. 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 comprennent principalement le risque de marché (y compris le risque de change, le risque de taux 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 la gestion de ceux-ci par le Groupe ainsi que sur la gestion des capitaux par le Groupe.

5.1. Risque de marché

Le risque de marché est le risque que des fluctuations dans les prix de marché, telles que 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 des risques de marché consiste à gérer et contrôler les expositions à ce risque. Le Groupe contracte des instruments financiers dérivés et engage également des passifs financiers ou détient des actifs financiers pour gérer le risque de 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 comme pratique de ne pas conclure de transactions sur des instruments dérivés à des fins spéculatives.

Performances financières de l'entreprise - suite

5.1.1. Risque de change

Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier et est donc exposé aux fluctuations des devises étrangères qui affectent ses flux de trésorerie, 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 ou des transactions anticipées. Afin d'atteindre ces objectifs de couverture, le Groupe conclut des opérations de financement en devises étrangères et utilise des instruments financiers dérivés, notamment des contrats à terme, des options de change et des swaps de devises.

Les instruments contractés pour couvrir l'exposition résultant des transactions sont principalement libellés en dollar américain, en livre sterling, en yen japonais et en franc suisse, reflétant les devises dans lesquelles le Groupe présente ses expositions les plus importantes. La politique de gestion des risques financiers du Groupe consiste à couvrir (i) l'impact de la réévaluation des actifs et des passifs en devises étrangères dans la devise fonctionnelle des filiales concernées, ainsi que (ii) dans les limites de risque définies par la politique interne, l'impact des fluctuations de change sur les flux de trésorerie nets anticipés du Groupe en devises étrangères sur une période généralement allant jusqu'à 24 mois.

En outre, le Groupe possède certains investissements dans des opérations étrangères dont les actifs nets (ou les passifs 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 libellés 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.

5.1.2. Impact des fluctuations de change

Au 31 décembre 2025, 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 2025

€ millions	Variation du taux. Renforcement/ affaiblissement (-) EUR	Impact sur les capitaux propres : perte (-) / gain	Impact sur le compte de résultat : perte (-) / gain
USD	**10 %**	**96**	**0**
	(10) %	-118	0
GBP	**10 %**	**-5**	**20**
	(10) %	6	-24
CHF	**10 %**	**-51**	**-1**
	(10) %	62	1
JPY	**10 %**	**9**	**0**
	(10) %	-11	0

Au 31 décembre 2024

€ millions	Variation du taux. Renforcement/ affaiblissement (-) EUR	Impact sur les capitaux propres : perte (-) / gain	Impact sur le compte de résultat : perte (-) / gain
USD	**10 %**	**52**	**5**
	(10) %	-64	-6
GBP	**10 %**	**-6**	**3**
	(10) %	8	-3
CHF	**10 %**	**-60**	**1**
	(10) %	74	-1
JPY	**10 %**	**10**	**1**
	(10) %	-12	-2

5.1.3. 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, tel que 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 précisé aux Notes 29 « Emprunts » et 30 « Obligations ». Le Groupe utilise des instruments dérivés sur taux d'intérêt afin de gérer le risque de taux d'intérêt, comme indiqué à la Note 39 « Instruments financiers dérivés ».

Le Groupe désigne des instruments financiers dérivés (swaps de taux d'intérêt) comme instruments de couverture, soit dans le cadre des couvertures à la juste valeur des actifs et passifs à taux fixe, soit dans le cadre des couvertures de flux de trésorerie des actifs ou passifs à taux variable. Dans le cadre des couvertures à la juste valeur, l'instrument financier dérivé ainsi que l'élément couvert sont tous deux comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Dans le cadre de couvertures de flux de trésorerie, 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 sont comptabilisées en capitaux propres.

5.1.4. Impact des fluctuations des taux d'intérêt

Une hausse de 300 points de base des taux d'intérêt à la date de l'état de la situation financière aurait augmenté les capitaux propres de € 21 millions (contre € 40 millions en 2024) ; une baisse de 300 points de base des taux d'intérêt aurait diminué les capitaux propres de € 23 millions (contre € 44 millions en 2024).

Une hausse ou une baisse de 300 points de base des taux d'intérêt à la date de l'état de la situation financière aurait un impact sur le résultat net de respectivement € 0 million et de € 0 million (2024 : € -1 million et € 1 million).

Performances financières de l'entreprise - suite

Tous les dérivés sur taux d'intérêt sont soit désignés comme couvertures des flux de trésorerie, soit comme couvertures à la juste valeur conformément à la norme IFRS 9 et, par conséquent, en dehors des inefficacités de couverture minimales et des désignations de couverture terminées, le résultat d'un changement dans la courbe des taux d'intérêt est comptabilisé en capitaux propres et compensé par la réévaluation de l'élément couvert par le biais du compte de résultat. Outre les dérivés sur taux d'intérêt, les fluctuations des taux d'intérêt affectent également la valorisation des contrats à terme, des options de change et des swaps de devises. Néanmoins, l'impact net a été jugé neutre en prenant en compte un changement parallèle des courbes de taux d'intérêt pour les deux devises concernées.

Celles-ci concernent tous les calculs avant impôts.

5.1.5. Contrat d'achat virtuel d'électricité (Virtual Power Purchase Agreement) – Risque de prix de l'électricité

En juillet 2024, le Groupe a conclu trois contrats d'achat virtuel d'énergie renouvelable (Virtual Power Purchase Agreements – VPPA) portant sur trois installations de production solaire situées en Espagne. Par nature, les VPPA intègrent un dérivé incorporé lié aux prix de l'électricité, qui est mesuré et évalué en tant que tel conformément aux normes IFRS 9.

Le Groupe n'a pas désigné ces dérivés en tant que couvertures de flux de trésorerie. Par conséquent, la variation de juste valeur par rapport à la valorisation initiale est comptabilisée sous les résultats financiers, après identification de la part liée aux Garanties d'Origine (Guarantees of Origin – GoOs), ainsi qu'avec l'amortissement linéaire pro rata temporis de la valorisation initiale.

5.1.6. Sensibilité au prix du contrat d'achat virtuel d'électricité

Le tableau suivant présente la sensibilité du calcul de la juste valeur du dérivé sur les prix de l'électricité incorporé dans le VPPA aux paramètres de sa valorisation.

Au 31 décembre 2025

€ millions	Variation	Impact sur le dérivé VPPA
Sensibilité au taux d'actualisation	**+1%**	**0**
	-1%	0
Sensibilité au prix de marché de l'électricité	**+10%**	**1**
	-10%	-1
Sensibilité à la production d'électricité attendue	**+5%**	**0**
	-5%	0

Au 31 décembre 2024

€ millions	Variation	Impact sur le dérivé VPPA
Sensibilité au taux d'actualisation	**+1%**	**0**
	-1%	0
Sensibilité au prix de marché de l'électricité	**+10%**	**1**
	-10%	-1
Sensibilité à la production d'électricité attendue	**+5%**	**0**
	-5%	0

5.1.7. Autres risques liés au prix de 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 sont principalement détenus à des fins contractuelles. 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 contreparties, ainsi que des modifications de leur profil de risque.

Les investissements en actions comprennent des investissements réalisés par UCB Ventures ainsi que des investissements dans des sociétés où UCB n'a pas d'influence notable. Ces investissements ont été classés comme des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (OCI). Tous les gains et pertes de juste valeur sont présentés dans les autres éléments du résultat global.

Comme en 2024, le Groupe a réalisé en 2025 des transactions sur actions propres ayant été imputées en capitaux propres.

Performances financières de l'entreprise - suite

5.2. Risque de crédit

Le 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. Les créances commerciales, en particulier aux États-Unis, en raison des transactions de vente effectuées via des grossistes (Note 25 « Créances commerciales et autres créances ») présentent une certaine concentration du risque de crédit.

Pour certaines expositions de crédit dans des pays sensibles, notamment les marchés internationaux et les pays d'Europe du Sud, de l'Est et du Nord, le Groupe a contracté une assurance-crédit.

Aux États-Unis, le Groupe a conclu un accord de financement de ses créances commerciales qui permet leur décomptabilisation de l'état de la situation financière. 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. Les critères définis par le département Trésorerie du Groupe pour sa politique d'investissement sont basés sur les notations de crédit à long terme généralement considérées comme de bonne qualité 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.

5.3. 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 renouvelables et d'emprunt renouvelables non utilisés.

À la date de l'état de la situation financière, le Groupe disposait des réserves de liquidités suivantes :

- trésorerie et équivalents de trésorerie (Note 26 « Trésorerie et équivalents de trésorerie ») : € 2 251 millions (2024 : € 1 573 millions)
- facilités de crédit renouvelables non utilisées (Note 29 « Emprunts ») :) : € 1 milliards (2024 : € 1 milliard) : cette facilité de crédit renouvelable syndiquée engagée, adossée à des critères de durabilité et d'un montant de
  € 1 milliard, a été mise en place en 2023 avec une échéance en 2028, incluant une option permettant de demander des prolongations pouvant aller jusqu'à deux années supplémentaires. Suite à la deuxième demande de prolongation formulée en février 2025, la date d'échéance a été reportée à 2030 pour les engagements qui s'élèvent à € 928 millions dans le cadre, à l'exception de € 72 millions dont l'échéance demeure en 2029. À la fin de l'exercice 2025, cette facilité était non utilisée.

Le tableau ci-dessous analyse les échéances contractuelles des dettes financières et des instruments financiers dérivés du Groupe et les regroupe sur la base de la période restant à courir de la date de l'état de la situation financière 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. Les montants relatifs à la dette financière sont indicatifs des flux de trésorerie contractuels non actualisés, y compris les intérêts calculés sur la base de contrats à taux fixe ou en l'absence de tels contrats, des derniers taux de référence fixés.

Performances financières de l'entreprise - suite

Au 31 décembre 2025

€ millions	Note	Total du bilan	Flux de trésorerie contractuel (intérêts inclus)	Moins d'1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts bancaires et autres emprunts à long terme	29	**634**	766	29	29	374	334
Titres de créances et autres emprunts à court terme	29	**0**	0	0	0	0	0
Passifs de contrats de location	29	**182**	207	64	48	58	37
Placements privés (échéance : 2027)	30	**144**	154	2	152	0	0
Euro-obligations à destination des investisseurs institutionnels (échéance : 2028)	30	**474**	515	5	5	505	0
Obligations pour particuliers (échéance : 2029)	30	**308**	363	16	16	331	0
Euro-obligations à destination des investisseurs institutionnels (échéance : 2030)	30	**503**	606	21	21	564	0
Dettes commerciales et autres dettes	35	**3 864**	3 864	3 772	1	64	27
Découverts bancaires	29	**0**	0	0	0	0	0
Swaps des taux d'intérêt		**-3**	-3	-12	-7	16	0
Instruments financiers dérivés de change utilisés à des fins de couverture des flux de trésorerie et des investissements nets							
Sorties			4 868	4 864	4	0	0
Entrées			4 883	4 879	4	0	0
Instruments financiers dérivés de change évalués à la juste valeur par le biais du résultat net							
Sorties			2 060	2 060	0	0	0
Entrées			2 060	2 060	0	0	0

Performances financières de l'entreprise - suite

Au 31 décembre 2024

€ millions	Note	Total du bilan	Flux de trésorerie contractuel (intérêts inclus)	Moins d'1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts bancaires et autres emprunts à long terme	29	**1 393**	1 673	91	179	971	432
Titres de créances et autres emprunts à court terme	29	**3**	3	3	0	0	0
Passifs de contrats de location	29	**206**	234	60	53	71	50
Placements privés (échéance : 2027)	30	**140**	156	2	2	152	0
Euro-obligations à destination des investisseurs institutionnels (échéance : 2028)	30	**463**	520	5	5	510	0
Obligations pour particuliers (échéance : 2029)	30	**313**	379	16	16	347	0
Euro-obligations à destination des investisseurs institutionnels (échéance : 2030)	30	**508**	627	21	21	64	521
Dettes commerciales et autres dettes	35	**3 120**	3 120	3 019	2	75	24
Découverts bancaires	29	**0**	0	0	0	0	0
Swaps des taux d'intérêt		**-84**	-84	-40	-18	-35	9
Instruments financiers dérivés de change utilisés à des fins de couverture des flux de trésorerie et des investissements nets							
Sorties			5 268	5 268	0	0	0
Entrées			5 258	5 258	0	0	0
Instruments financiers dérivés de change évalués à la juste valeur par le biais du résultat net							
Sorties			1 509	1 509	0	0	0
Entrées			1 496	1 496	0	0	0

5.4. Gestion des risques de capital

La politique de gestion du capital du Groupe est conçue pour garantir sa stabilité financière et optimiser la valeur pour les actionnaires, tout en permettant de générer un impact durable pour les personnes atteintes de maladies graves et pour la société.

€ millions	Note	2025	2024
Total des emprunts	29	**816**	1 602
Obligations	30	**1 429**	1 424
Moins : trésorerie et équivalents de trésorerie, titres négociables et garantie en espèces liée à l'obligation de location-financement	23, 26	**-2 251**	-1 573
Trésorerie (-) / dette financière nette		**-7**	1 454
Total des capitaux propres		**10 867**	10 029
Total du capital financier		**10 860**	11 482
Ratio d'endettement		**—%**	**13%**

5.5. Estimation de la juste valeur

La juste valeur des instruments financiers négociés sur des 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 l'état de la situation financière.

La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas négociés sur un marché actif est déterminée au moyen de techniques de valorisation. Le Groupe utilise plusieurs méthodes de valorisation et hypothèses qui reposent sur les conditions de marché ainsi que sur les risques liés aux crédits et à la non-performance existant à la date de l'état de la situation financière.

D'autres techniques, telles que les flux de trésorerie actualisés estimés, sont utilisées pour déterminer la juste valeur des instruments financiers restants. La juste valeur des swaps de taux d'intérêt est calculée à la valeur actuelle de l'estimation des futurs flux de trésorerie de ces instruments. 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 l'état de la situation financière.

La valeur comptable diminuée de la provision pour dépréciation des créances commerciales et des dettes commerciales est supposée être équivalente à leur juste valeur. La juste valeur des dettes financières à des fins de publication est estimée par l'actualisation des flux de trésorerie contractuels futurs aux taux d'intérêt actuels du marché, dont le Groupe dispose pour des instruments financiers similaires.

Performances financières de l'entreprise - suite

5.5.1. 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 : d'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.

5.5.2. Actifs financiers mesurés à leur juste valeur

31 décembre 2025

€ millions	Note	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 (FVOCI)	23				
Titres de participation cotés		277	0	0	**277**
Titres de créance cotés		0	0	0	**0**
Actifs financiers dérivés	39				
Contrats de change à terme – couvertures des flux de trésorerie		0	90	0	**90**
Contrats de change à terme – juste valeur via le compte de résultat		0	11	0	**11**
Contrats de change à terme – couvertures d'investissements nets		0	7	0	**7**
Dérivés de taux d'intérêt – juste valeur via le compte de résultat		0	14	0	**14**
Autres actifs financiers dérivés		0	3	0	**3**
Autres actifs financiers à l'exclusion des actifs financiers dérivés	23				

31 décembre 2024

€ millions	Note	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 (FVOCI)	23				
Titres de participation cotés		243	0	0	**243**
Titres de créance cotés		0	0	0	**0**
Actifs financiers dérivés	39				
Contrats de change à terme – couvertures des flux de trésorerie		0	11	0	**11**
Contrats de change à terme – juste valeur via le compte de résultat		0	3	0	**3**
Contrats de change à terme – couvertures d'investissements nets		0	95	0	**95**
Dérivés de taux d'intérêt – couvertures des flux de trésorerie		0	13	0	**13**
Dérivés de taux d'intérêt – juste valeur via le compte de résultat		0	24	0	**24**
Autres actifs financiers dérivés		0	5	0	**5**
Autres actifs financiers à l'exclusion des actifs financiers dérivés	23				

Performances financières de l'entreprise - suite

5.5.3. Financial liabilities measured at fair value

31 décembre 2025 € millions	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Passifs financiers					
Passifs financiers dérivés	39				
Contrats de change à terme – couvertures des flux de trésorerie		0	5	0	**5**
Contrats de change à terme – juste valeur via le compte de résultat		0	4	0	**4**
Contrats de change à terme – couvertures d'investissements nets		0	72	0	**72**
Dérivés de taux d'intérêt – couvertures des flux de trésorerie		0	3	0	**3**
Dérivés de taux d'intérêt – juste valeur via le compte de résultat		0	31	0	**31**
Autres passifs financiers à l'exclusion des passifs financiers dérivés	31				

31 décembre 2024 € millions	Note	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Passifs financiers					
Passifs financiers dérivés	39				
Contrats de change à terme – couvertures des flux de trésorerie		0	107	0	**107**
Contrats de change à terme – juste valeur via le compte de résultat		0	14	0	**14**
Contrats de change à terme – couvertures d'investissements nets		0	7	0	**7**
Dérivés de taux d'intérêt – couvertures des flux de trésorerie		0	2	0	**2**
Dérivés de taux d'intérêt – juste valeur via le compte de résultat		0	63	0	**63**
Autres passifs financiers à l'exclusion des passifs financiers dérivés	31				

Durant l'exercice clôturé au 31 décembre 2025, 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 à la juste valeur 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) utilisant des données de marché publiques.

Performances financières de l'entreprise - suite

5.6. Compensation des actifs et passifs financiers

Bien 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 qui en aurait permis la présentation nette. 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 2025

		Montants concernés non compensés dans l'état de la situation financière		
€ millions	Actifs financiers bruts dans l'état de la situation financière	Instruments financiers	Liquidités garanties perçues	Montants nets
Produits dérivés	125	67	0	58
Autres	0	0	0	0
Total	**125**	**67**	**0**	**58**

31 décembre 2025

		Montants concernés non compensés dans l'état de la situation financière		
€ millions	Passifs financiers bruts dans l'état de la situation financière	Instruments financiers	Liquidités garanties perçues	Montants nets
Produits dérivés	115	67	0	48
Autres	0	0	0	0
Total	**115**	**67**	**0**	**48**

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 2025.

Les tableaux ci-dessous illustrent les actifs et les passifs financiers assujettis aux accords de compensation obligatoires :

31 décembre 2024

		Montants concernés non compensés dans l'état de la situation financière		
€ millions	Actifs financiers bruts dans l'état de la situation financière	Instruments financiers	Liquidités garanties perçues	Montants nets
Produits dérivés	151	113	0	38
Autres	0	0	0	0
Total	**151**	**113**	**0**	**38**

31 décembre 2024

		Montants concernés non compensés dans l'état de la situation financière		
€ millions	Passifs financiers bruts dans l'état de la situation financière	Instruments financiers	Liquidités garanties perçues	Montants nets
Produits dérivés	193	113	0	80
Autres	0	0	0	0
Total	**193**	**113**	**0**	**80**

6. 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 » (principaux décideurs opérationnels), à savoir les membres du Comité exécutif, vérifient les résultats et les plans d'exploitation et décident de l'affectation des ressources à l'échelle de l'entreprise. Ainsi, 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.

Performances financières de l'entreprise - suite

6.1. Informations relatives aux ventes de produits

Les ventes nettes se ventilent comme suit :

€ millions	2025	2024
BIMZELX®	**2 227**	607
CIMZIA®	**1 954**	2 033
BRIVIACT®	**758**	686
KEPPRA® (y compris KEPPRA® XR / E KEPPRA®)	**439**	582
FINTEPLA®	**427**	340
RYSTIGGO®	**332**	202
VIMPAT®	**303**	329
ZILBRYSQ®	**217**	72
EVENITY®	**137**	103
NAYZILAM®	**128**	124
Autres produits	**373**	517
Instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes	**94**	19
Total des ventes nettes	**7 388**	5 613

6.2. Informations géographiques

Le tableau ci-dessous présente les ventes nettes sur chaque marché géographique où les clients sont établis :

€ millions	2025	2024
États-Unis	**4 609**	3 036
Europe – autre	**441**	401
Allemagne	**425**	364
Japon	**315**	257
Espagne	**271**	244
France (y compris les territoires d'outre-mer)	**195**	177
Italie	**183**	171
Royaume-Uni et Irlande	**165**	164
Belgique	**77**	61
Chine	**20**	143
Autres pays	**592**	575
Instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes	**94**	19
Total des ventes nettes	**7 388**	5 613

Le tableau ci-dessous présente les immobilisations corporelles sur chaque marché géographique où ces actifs sont situés :

€ millions	2025	2024
Belgique	**1 147**	1 032
Royaume-Uni et Irlande	**330**	269
Suisse	**236**	217
États-Unis	**133**	169
Allemagne	**23**	24
Japon	**18**	17
Chine	**3**	1
Autres pays	**25**	25
Total	**1 915**	1 754

6.3. Informations sur les principaux clients

UCB a trois clients qui représentent individuellement plus de 8 % du total des ventes nettes pour 2025 et 2024 :

- McKesson, États-Unis, pour laquelle les ventes nettes 2025 s'élèvent à € 1 260 millions (17 % du total des ventes nettes) (2024 : € 838 millions, 15 % des ventes nettes)
- Cardinal Health, États-Unis, pour laquelle les ventes nettes 2025 s'élèvent à € 596 millions (8 % du total des ventes nettes) (2024 : € 547 millions, 10 % des ventes nettes)
- Cencora, États-Unis, pour laquelle les ventes nettes 2025 s'élèvent à € 619 millions (8 % du total des ventes nettes)
  (2024 : € 488 millions, 9 % des ventes nettes)

7. 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	2025	2024
Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients	**7 704**	6 115
Chiffre d'affaires provenant des accords où les risques et les avantages sont partagés	**37**	37
Produits totaux	**7 741**	6 152

Performances financières de l'entreprise - suite

7.1. Désagrégation des produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

	Réel		Moment de la comptabilisation des produits			
			2025		2024	
€ millions	2025	2024	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	**4 609**	**3 036**	**4 609**	**0**	**3 035**	**0**
BIMZELX®	**1 657**	287	**1 657**	**0**	287	0
CIMZIA®	**1 208**	1 289	**1 208**	**0**	1 289	0
BRIVIACT®	**578**	540	**578**	**0**	540	0
FINTEPLA®	**355**	294	**355**	**0**	294	0
RYSTIGGO®	**270**	184	**270**	**0**	184	0
ZILBRYSQ®	**157**	56	**157**	**0**	56	0
NAYZILAM®	**128**	124	**128**	**0**	124	0
KEPPRA®	**107**	123	**107**	**0**	123	0
VIMPAT®	**68**	56	**68**	**0**	56	0
Marques établies / Autres produits	**81**	83	**81**	**0**	83	0
Ventes nettes en Europe	**1 758**	**1 582**	**1 758**	**0**	**1 581**	**0**
CIMZIA®	**427**	436	**427**	**0**	436	0
BIMZELX®	**424**	255	**424**	**0**	255	0
KEPPRA®	**194**	199	**194**	**0**	199	0
BRIVIACT®	**138**	120	**138**	**0**	120	0
EVENITY®	**137**	103	**137**	**0**	103	0
VIMPAT®	**96**	116	**96**	**0**	116	0
FINTEPLA®	**59**	41	**59**	**0**	41	0
ZILBRYSQ®	**35**	8	**35**	**0**	8	0
RYSTIGGO®	**31**	8	**31**	**0**	8	0
Marques établies / Autres produits	**217**	296	**217**	**0**	296	0
Ventes nettes au Japon	**315**	**257**	**315**	**0**	**257**	**0**
VIMPAT®	**84**	85	**84**	**0**	85	0
BIMZELX®	**62**	32	**62**	**0**	32	0
E KEPPRA®	**40**	65	**40**	**0**	65	0
CIMZIA®	**39**	28	**39**	**0**	28	0
RYSTIGGO®	**27**	10	**27**	**0**	10	0
ZILBRYSQ®	**24**	8	**24**	**0**	8	0
BRIVIACT®	**16**	1	**16**	**0**	1	0
FINTEPLA®	**9**	2	**9**	**0**	2	0
Marques établies / Autres produits	**14**	25	**14**	**0**	25	0

	Réel		Moment de la comptabilisation des produits			
			2025		2024	
€ millions	2025	2024	À un moment donné	Au cours d'une certaine période	À un moment donné	Au cours d'une certaine période
Ventes nettes dans les marchés internationaux	**612**	**718**	**612**	**0**	**718**	**0**
CIMZIA®	**280**	280	**280**	**0**	280	0
KEPPRA®	**99**	196	**99**	**0**	196	0
BIMZELX®	**85**	33	**85**	**0**	33	0
VIMPAT®	**55**	71	**55**	**0**	71	0
BRIVIACT®	**25**	24	**25**	**0**	24	0
FINTEPLA®	**4**	2	**4**	**0**	2	0
RYSTIGGO®	**3**	0	**3**	**0**	0	0
Marques établies / Autres produits	**61**	111	**61**	**0**	111	0
Ventes nettes avant couverture	**7 294**	**5 593**	**7 294**	**0**	**5 593**	**0**
Instruments de couverture désignés reclassés en ventes nettes	**94**	19	**94**	**0**	19	0
Total des ventes nettes	**7 388**	**5 613**	**7 388**	**0**	**5 613**	**0**
Produits et charges des redevances	**88**	**78**	**88**	**0**	**78**	**0**
Produits issus de la fabrication à façon	**184**	79	**184**	**0**	79	0
Produits issus des accords de licences : paiements initiaux, paiements d'étapes de développement, paiements d'étapes de ventes	**40**	178	**32**	**8**	45	133
Produits issus de services, autres livraisons,ventes d'actifs	**4**	167	**2**	**2**	167	0
Total des autres produits	**228**	**424**	**218**	**10**	**291**	**133**
Total des produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients	**7 704**	**6 115**	**7 694**	**10**	**5 982**	**133**

Performances financières de l'entreprise - suite

7.2. Actifs et passifs de contrat

Le Groupe a identifié les passifs de contrat relatifs au chiffre d'affaires suivants :

€ millions	Note	2025	2024
Passifs de contrat résultant d'accords d'octroi de licences			
Non courants	35	**0**	0
Courants	35	**1**	8
Passifs de contrat résultant d'autres accords		**0**	0
Total des passifs de contrat relatifs au chiffre d'affaires		**1**	8

Le Groupe ne possède aucun actif de contrat relatif au chiffre d'affaires.

Les passifs de contrat relatifs au chiffre d'affaires se rapportent principalement à des obligations de performance non satisfaites et qui résultent d'accords d'octroi de licences. Ces passifs ont diminué en raison de la comptabilisation de produits au cours de l'année résultant des obligations de performance satisfaites en 2025.

Le tableau ci-dessous démontre la part du chiffre d'affaires comptabilisé au cours de l'exercice actuel comprise dans le solde du passif de contrat au début de l'exercice et la part liée aux obligations de performance satisfaites précédemment.

€ millions	2025	2024
Chiffre d'affaires comptabilisé compris dans le solde du passif de contrat au début de l'exercice	**8**	**132**
Chiffre d'affaires résultant d'autres accords	**0**	0
Chiffre d'affaires résultant d'accords d'octroi de licences	**8**	132
Chiffre d'affaires comptabilisé lié aux obligations de performance satisfaites précédemment	**161**	**122**
Ventes de produits	**50**	28
Chiffre d'affaires résultant d'accords d'octroi de licences	**111**	94

Le tableau ci-dessous fait état d'obligations de performance insatisfaites résultant d'accords d'octroi de licences :

€ millions	Note	2025	2024
Montant total du prix de la transaction allouée aux accords de développement partiellement ou entièrement insatisfaits au 31 décembre	35	**1**	8
Obligations de performance insatisfaites résultant d'accords d'octroi de licences		**1**	**8**

La direction s'attend à ce que 100 % du prix de la transaction attribué aux accords de développement insatisfaits au 31 décembre 2025 soient comptabilisés en produit lors du prochain exercice.
Le montant présenté ci-dessus ne prend pas en compte la considération variable qui est restreinte. Les obligations de performance restant à satisfaire concernent les activités de développement à réaliser au cours de la prochaine année. 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.

8. Regroupements d'entreprises

Aucun regroupement d'entreprises n'a eu lieu en 2025.

9. Activités abandonnées et actifs et passifs de groupe de cession classifiés comme destinés à la vente

9.1. Activités abandonnées

En 2025 et 2024, aucun gain ni perte n'a été enregistré au titre des activités abandonnées.

9.2. Groupe d'actifs et de passifs d'un groupe de cession classifiés comme destinés à la vente

Les actifs du groupe de cession classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2025 sont liés à des stocks découlant de la cession de produits de marques établies secondaires. Les actifs détenus en vue de la vente au 31 décembre 2024 sont également liés à des stocks et à une immobilisation incorporelle découlant de la cession de produits de marques établies secondaires.

Étant donné que toutes les autorisations de mise sur le marché ne sont pas transférées à l'acquéreur à la clôture de la transaction de vente, UCB est toujours propriétaire des stocks pour ces produits de marques établies secondaires dans certains pays. Aucune annulation n'a été prise en compte sur ces stocks.

Performances financières de l'entreprise - suite

10. Autres produits

€ millions	2025	2024
Paiements anticipés, d'étape et remboursements	**81**	382
Produits issus de la fabrication à façon	**184**	79
Total des autres produits	**265**	461

En 2025, UCB a comptabilisé des paiements d'étape et des remboursements de la part de différentes parties, d'un montant de € 81 millions, principalement liés à :

- Biogen pour le co-développement de l'anticorps dapirolizumab pegol, dans le lupus (SLE, programme de phase 3) ;
- Syndax pour les paiements d'étape de licence liés à Axatilimab (commercialisé aux États-Unis sous le nom de Niktimvo® [anticorps monoclonal utilisé pour le traitement de la maladie chronique du greffon contre l'hôte.

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 au cours des exercices actuel et précédents.

Les autres produits de 2024 incluaient € 157 millions lié à la cession des droits des marques établies Atarax® et Nootropil®.

11. 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	0	0
Charges liées aux avantages du personnel	12	**2 154**	2 050
Dépréciation des immobilisations corporelles	22	**194**	174
Amortissement des immobilisations incorporelles	20	**433**	467
Dépréciation d'actifs non financiers (nette)	14	**0**	73
Total		**2 781**	2 764

12. Charges liées aux avantages du personnel

€ millions	Note	2025	2024
Salaires et rémunérations		**1 504**	1 439
Charges sociales		**233**	214
Coûts de pension – plans à prestations définies	33	**65**	62
Coûts de pension – plans à cotisations définies		**23**	20
Charges des paiements fondés sur des actions pour salariés et administrateurs	28	**188**	183
Assurance		**62**	48
Autres charges de personnel		**79**	84
Total des charges liées aux avantages du personnel		**2 154**	2 050

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	2025	2024
Paiement mensuel	**3 186**	3 023
Direction	**6 931**	6 355
Total	**10 117**	9 378

Pour tout complément d'information sur les avantages postérieurs à l'emploi et les paiements fondés sur des actions, veuillez consulter les Notes 28 « Paiements fondés sur des actions » et 33 « Avantages au personnel ».

Performances financières de l'entreprise - suite

13. Autres produits / charges d'exploitation

€ millions	2025	2024
Provisions	**-20**	15
Dépréciation des créances commerciales et autres créances	**6**	-6
Gain / perte (-) lié(e) à la cession d'actifs non courants	**-1**	-4
Remboursement des frais de développement par des tiers	**4**	10
Subventions perçues	**9**	7
Accord de collaboration conclu pour le développement et la commercialisation d'EVENITY®	**632**	481
Autres produits / charges (-)	**199**	61
Total des autres produits / charges (-) d'exploitation	**829**	564

Les résultats de l'accord de collaboration conclu avec Amgen pour le développement et la commercialisation d'EVENITY® s'élèvent à € 632 millions de produits (contre € 481 millions de produits en 2024). Toutes les refacturations des frais de développement et de commercialisation de / à Amgen sont classées comme « autres produits / charges d'exploitation ». Au 31 décembre 2025, le total des refacturations nettes équivalait à € 655 millions de produits commerciaux et de vente (€ 494 millions en 2024) et à € -23 millions de frais de développement (€ -13 millions en 2024).

Les provisions concernent principalement les risques de TVA et les risques de recouvrement des subventions.

En 2025, le Groupe a comptabilisé le produit de la cession de marques établies (€ 315 millions) ainsi que des charges exceptionnelles (€ 111 millions) liées à la résolution d'engagements contractuels sous la ligne « Autres produits / charges (-) ».

14. Dépréciation des actifs non financiers

L'examen des valeurs recouvrables des actifs du Groupe n'a pas entraîné de comptabilisation de charges de dépréciation (2024 : € 73 millions).

En 2024, une dépréciation de € 73 millions a été comptabilisée, principalement en raison de l'arrêt du développement du minzasolmin.

Aucune charge de dépréciation concernant les immobilisations corporelles du Groupe n'a été comptabilisée en 2025 (2024 : € 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.

15. Frais de restructuration

Les frais de restructuration pour l'année terminée le 31 décembre 2025 se chiffrent à € 36 millions (2024 : € 25 millions) et sont liés aux nouveaux modèles d'organisation et aux abandons d'activités. Les provisions de restructuration telles que définies dans la norme IAS 37.70 qui sont incluses répondent aux critères de l'IAS 37.72.

16. Autres produits et charges

Le total des autres produits/charges s'est élevé à une charge de € 25 millions (2024 : produit de € 586 millions) et est principalement lié à l'augmentation des provisions environnementales, à l'augmentation de la provision de Distilbène (voir Note 34 « Provisions ») et aux frais liés aux litiges sur les produits clés.

En 2024, les autres produits et charges sont principalement liés au gain résultant de la cession des activités matures d'UCB en neurologie et en allergologie en Chine, comprenant KEPPRA®, VIMPAT®, NEUPRO®, ZYRTEC®, XYZAL®, et du site de production de Zhuhai à CBC Group et à Mubadala Investment Company (€ 578 millions), ainsi que de la reprise de la provision de Distilbène (€ 18 millions, voir Note 34 « Provisions »), compensés par les frais liés aux litiges sur les produits clés.

17. Produits financiers et charges financières

Les charges financières nettes de l'exercice s'élevaient à € 126 millions (2024 : € 161 millions). La répartition des produits et charges financières se présente comme suit :

Charges financières

€ millions	2025	2024
Charges d'intérêts relatives aux :		
Obligations pour particuliers et pour les institutionnels	**-44**	-39
Autres emprunts	**-65**	-101
Dérivés sur taux d'intérêt	**-10**	-11
Charges financières relatives aux contrats de location	**-9**	-8
Pertes nettes sur les taux d'intérêt dérivés	**0**	-2
Pertes de juste valeur nettes sur dérivés de change	**0**	-29
Pertes nettes relatives au change	**-69**	0
Autres produits / charges (-) financiers nets	**-10**	-10
Charges financières totales	**-207**	**-200**

Performances financières de l'entreprise - suite

Produits financiers

€ millions	2025	2024
Produits d'intérêts relatifs aux :		
Dépôts bancaires	**46**	29
Dérivés sur taux d'intérêt	**0**	0
Gains nets relatifs aux dérivés de taux d'intérêt	**3**	0
Gains de juste valeur nets relatifs aux dérivés de change	**31**	0
Gains nets relatifs au change	**0**	10
Total des produits financiers	**81**	**39**

18. Impôts (-)/ crédits d'impôt sur le résultat

€ millions	2025	2024
Impôts sur le résultat de l'exercice	**-630**	-455
Impôts différés	**366**	358
Total des impôts (-) / crédits d'impôt sur le résultat	**-264**	**-98**

Le Groupe mène des activités internationales, ce qui implique qu'il est soumis aux impôts sur le résultat dans de nombreuses juridictions fiscales différentes. Pour 2025, la charge fiscale effective sur le résultat du Groupe diffère du montant qui résulterait de l'application du taux d'imposition statutaire moyen pondéré au bénéfice consolidé avant impôts. La charge fiscale comptabilisée dans le compte de résultat peut être détaillée comme suit :

€ millions	2025	2024
Résultat avant impôts	**1 822**	1 163
Charge d'impôt sur le résultat (-) calculée sur base des taux d'imposition nationaux applicables dans chaque pays respectif	**-442**	**-279**
Taux d'imposition théorique	**24%**	24%
Impôts sur le résultat de l'exercice	**-630**	-455
Impôts différés	**366**	358
Total de la charge d'impôt sur le résultat	**-264**	**-98**
Taux d'imposition effectif	**14%**	8%
Différence entre les impôts théoriques et les impôts enregistrés dans le compte de résultat	**178**	**181**
Dépenses non déductibles fiscalement	**-255**	-35
Résultat non imposable	**7**	13
Augmentation (-) / diminution des passifs pour les positions fiscales incertaines	**25**	-48
Crédits d'impôt	**68**	182
Variation des taux d'imposition	**-14**	39
Ajustements des impôts courants liés aux années précédentes	**32**	7
Ajustements des impôts différés liés aux années précédentes	**-27**	1
Impact net des actifs d'impôts différés non reconnus précédemment et non-reconnaissance des actifs d'impôts différés de l'exercice en cours	**412**	110
Impact de la retenue à la source	**-1**	-21
Pilier 2	**-121**	-67
Autres impôts	**52**	-1
Différence totale entre les impôts théoriques et les impôts enregistrés dans le compte de résultat	**178**	**181**

Performances financières de l'entreprise - suite

Le taux d'imposition théorique en 2025 est de 24% conformément à 2024. Le taux d'imposition effectif du Groupe en 2025 est de 14%, résultat de l'effet combiné de la charge d'impôt courant et d'un crédit d'impôt différé. Les principaux facteurs expliquant ce taux d'imposition effectif peuvent être résumés comme suit :

Impôt courant :

- Impact favorable des incitants fiscaux, principalement en matière de R&D, dans les juridictions clés.
- Impact de la réforme fiscale internationale (« Pilier 2 de l'OCDE ») dans les juridictions clés.
- Diminution des positions fiscales incertaines clés.
- Effets fiscaux des cessions d'actifs non stratégiques d'UCB.

Impôt différé :

- Comptabilisation des actifs d'impôt différé supplémentaires, notamment sur les pertes fiscales et la déduction pour revenus d'innovation reportées, compte tenu des prévisions en matière de bénéfices imposables futurs.
- Effets fiscaux résultant de réorganisations internes stratégiques dans des juridictions clés.

Facteurs affectant la charge fiscale pour les exercices ultérieurs

Le Groupe est conscient des nombreux facteurs susceptibles d'influencer son taux d'imposition effectif futur. Ceux-ci incluent notamment la répartition prévue des bénéfices et des pertes entre les juridictions dans lesquelles le Groupe opère, la reconnaissance potentielle de pertes fiscales additionnelles et d'autres éléments fiscaux actuellement non reconnus en tant qu'actifs d'impôt différé, ainsi que le résultat de contrôles fiscaux en cours ou futurs.

Les restructurations, acquisitions, cessions et autres transactions stratégiques similaires peuvent également influencer la charge fiscale future du Groupe. En outre, les modifications de législation fiscale nationale dans les juridictions dans lesquelles le Groupe opère, ainsi que l'évolution des règles fiscales internationales, pourraient également avoir un impact majeur.

UCB a mis en œuvre la réforme fiscale internationale (« Pilier 2 de l'OCDE ») qui a été transposée dans la législation locale dans la plupart des juridictions où le Groupe opère. Ces règles devraient continuer à influencer la position fiscale à long terme d'UCB (voir Note 32 « Actifs et passifs d'impôt différé »). UCB suit de près les discussions entre l'Union européenne et les États-Unis concernant l'interaction du Pilier 2 avec le système fiscal américain, ainsi que le déploiement mondial futur du Pilier 2.

Outre les développements de l'OCDE, UCB surveille attentivement les évolutions des politiques fiscales et législatives au sein de l'Union européenne, ainsi que dans d'autres juridictions clés où le Groupe réalise des ventes ou des activités de R&D significatives, notamment la Belgique, les États-Unis et le Royaume-Uni. Le Groupe surveille également les discussions plus larges sur la fiscalité et la politique commerciale aux États-Unis, susceptibles d'influencer son environnement opérationnel sur ce marché.

Pilier 2 de l'OCDE

Sur la base des données financières au 31 décembre 2025, le Groupe a évalué ses impôts sur le revenu au titre du Pilier 2 pour 2025. Cet examen indique que, pour la majorité des juridictions dans lesquelles le Groupe opère, le taux effectif d'imposition au titre du Pilier 2 dépasse le seuil minimum de 15 %, de sorte qu'aucun impôt complémentaire n'y est attendu. Dans un nombre limité de juridictions, le régime transitoire de « safe harbour » ne devrait pas s'appliquer et des impôts sur le revenu au titre du Pilier 2 seront dus. L'application des règles du Pilier 2 dans les états financiers consolidés d'UCB pour 2025 s'est traduite par une charge d'impôt supplémentaire sur le résultat de l'exercice de € 121 millions.

Sur la base de la préparation des obligations de conformité au Pilier 2 pour 2024, renforcée par des clarifications supplémentaires émises par l'OCDE et les autorités fiscales locales, le Groupe a libéré € 29 millions de la provision au titre du Pilier 2 constituée lors de l'exercice précédent.

19. Autres éléments du résultat global (y compris NCI[1])

€ millions	1 janvier 2024	Mouvements 2024 nets d'impôts	31 décembre 2024	**Mouvements 2025 nets d'impôts**	**31 décembre 2025**
Autres éléments du résultat global pouvant être reclassés dans le compte de résultat durant les exercices ultérieurs :	**145**	**262**	**407**	**-503**	**-96**
Écarts de conversion cumulés	56	371	427	**-727**	**-300**
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI)	39	-4	35	**89**	**124**
Couvertures de flux de trésorerie	50	-105	-55	**135**	**80**
Autres éléments du résultat global ne pouvant pas être reclassés dans le compte de résultat durant les exercices ultérieurs :	**-197**	**6**	**-191**	**62**	**-129**
Réévaluation de l'obligation au titre des prestations définies	-197	6	-191	**62**	**-129**
Total des autres éléments du résultat global attribués aux actionnaires	**-52**	**268**	**216**	**-441**	**-225**

1. NCI : participation ne donnant pas le contrôle

Performances financières de l'entreprise - suite

20. Immobilisations incorporelles

2025

€ millions	Marques déposées, brevets et licences	Autres	Total
Valeur comptable brute au 1er janvier	**7 578**	**556**	**8 134**
Acquisitions	142	78	**220**
Cessions	-34	-13	**-47**
Transferts d'une rubrique à une autre	33	2	**35**
Impact des variations des écarts de conversion	-670	-9	**-679**
Valeur comptable brute au 31 décembre	**7 049**	**614**	**7 663**
Amortissements cumulés et dépréciations au 1er janvier	**-3 704**	**-348**	**-4 052**
Charges d'amortissement pour l'exercice	-382	-51	**-433**
Cessions	29	12	**41**
Transferts d'une rubrique à une autre	-29	0	**-29**
Impact des variations des écarts de conversion	251	6	**257**
Amortissements cumulés et dépréciations au 31 décembre	**-3 835**	**-381**	**-4 216**
Valeur comptable nette au 31 décembre	**3 214**	**233**	**3 447**

2024

€ millions	Marques déposées, brevets et licences	Autres	Total
Valeur comptable brute au 1er janvier	**7 258**	**522**	**7 780**
Acquisitions	87	62	**149**
Cessions	-103	-33	**-136**
Transferts d'une rubrique à une autre	-5	3	**-2**
Désinvestissements	0	-1	**-1**
Transfert aux actifs détenus en vue de la vente	-32	0	**-32**
Impact des variations des écarts de conversion	373	4	**376**
Valeur comptable brute au 31 décembre	**7 578**	**556**	**8 134**
Amortissements cumulés et dépréciations au 1er janvier	**-3 218**	**-330**	**-3 548**
Charges d'amortissement pour l'exercice	-419	-48	**-467**
Cessions	103	31	**134**
Dépréciations comptabilisées dans le compte de résultat	-73	0	**-73**
Transferts d'une rubrique à une autre	5	0	**5**
Transfert aux actifs détenus en vue de la vente	29	0	**29**
Impact des variations des écarts de conversion	-131	-2	**-133**
Amortissements cumulés et dépréciations au 31 décembre	**-3 704**	**-348**	**-4 052**
Valeur comptable nette au 31 décembre	**3 873**	**208**	**4 082**

Performances financières de l'entreprise - suite

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 2025, le Groupe a acquis des immobilisations incorporelles s'élevant à un total de € 220 millions (2024 : € 149 millions). Ces acquisitions proviennent d'accords de licence, de logiciels et de la capitalisation des frais de développement externes dans le cadre d'études post-approbation. En ce qui concerne les logiciels et les frais de développement de logiciels éligibles, le Groupe a capitalisé € 47 millions (2024 : € 35 millions).

Les cessions en 2025 et en 2024 concernent principalement d'anciennes licences et des logiciels qui ne sont plus utilisés.

Durant l'année, le Groupe a comptabilisé des charges de dépréciation totales à hauteur de € 0 million (2024 : € 73 millions). En 2024, une dépréciation a été comptabilisée, principalement en raison de l'arrêt du développement du minzasolmin.

Les charges d'amortissement pour la période se chiffrent à € 433 millions (2024 : € 467 millions)

Un transfert d'actifs a également eu lieu entre les immobilisations corporelles et incorporelles pour un montant de € 6 millions.

En outre, l'impact de la conversion des devises étrangères s'élève à € -422 millions en 2025 (2024 : € 243 millions), principalement en raison de la baisse du dollar américain.

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.

21. Goodwill

€ millions	2025	2024
Valeur comptable nette au 1er janvier	**5 462**	**5 254**
Acquisition	**0**	0
Différences de change sur acquisition	**0**	0
Impact des variations des écarts de conversion	**-371**	208
Valeur comptable nette au 31 décembre	**5 091**	**5 462**

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 2024.

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 9 ans et approuvé par la direction et le Conseil d'Administration. Vu la nature du secteur, ces projections à long terme sont employées pour modéliser complètement des cycles de vie 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.

Par rapport à 2024, les hypothèses clés ont été adaptées en tenant compte des développements récents des probabilités de succès et de l'érosion due à l'expiration des brevets.

Pour les calculs de la « valeur d'utilité » requis pour les tests de dépréciation, un taux d'actualisation de 8,25% a été utilisé.

Compte tenu des évolutions actuelles du marché, 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 2% (2024 : 2%). 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 9 ans	2024
USD	**1.16 - 1.21**	1.10 - 1.12
GBP	**0.83 - 0.86**	0.85 - 0.86
JPY	**159 - 160**	159 - 166
CHF	**0.85 - 0.93**	0.89 - 0.96

Performances financières de l'entreprise - suite

Partant des obligations d'États européennes génériques à long terme sans risque sur 20 ans (2024 : 20 ans), le taux d'actualisation appliqué est déterminé 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 (2024 : 20 ans). Compte tenu de l'industrie, le Groupe a utilisé un taux d'actualisation s'élevant à 8,25% (2024 : 8,25%). Le taux d'actualisation est révisé 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 25 % a été appliqué (2024 : 22 %).

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 -3 % et un taux d'actualisation global inférieur à 18 % n'entraînerait pas une dépréciation du goodwill.

22. Immobilisations corporelles

2025

€ millions	Terrains et bâtiments	Installations et machines	Bureau, matériel informatique, véhicules et autres	Immobilisations en cours	**Total**
Valeur comptable brute au 1er janvier	**1 002**	**1 217**	**229**	**777**	**3 225**
Acquisitions	11	23	45	319	**398**
Cessions	-13	-87	-36	-1	**-137**
Transferts d'une rubrique à une autre	233	243	8	-487	**-3**
Impact des variations des écarts de conversion	-36	-11	-10	-6	**-63**
Valeur comptable brute au 31 décembre	**1 197**	**1 385**	**236**	**602**	**3 420**
Amortissements cumulés au 1er janvier	**-509**	**-833**	**-129**	**0**	**-1 471**
Charge d'amortissement pour l'exercice	-58	-91	-45	0	**-194**
Cessions	12	85	36	0	**133**
Impact des variations des écarts de conversion	16	6	5	0	**27**
Amortissements cumulés au 31 décembre	**-539**	**-833**	**-133**	**0**	**-1 505**
Valeur comptable nette au 31 décembre	**658**	**552**	**103**	**602**	**1 915**

Performances financières de l'entreprise - suite

2024

€ millions	Terrains et bâtiments	Installations et machines	Bureau, matériel informatique, véhicules et autres	Immobilisations en cours	Total
Valeur comptable brute au 1er janvier	**953**	**1 188**	**201**	**641**	**2 983**
Acquisitions	53	21	55	208	**337**
Cessions	-19	-24	-33	-1	**-77**
Désinvestissements	-21	-16	-3	-3	**-43**
Transferts d'une rubrique à une autre	18	45	6	-72	**-3**
Impact des variations des écarts de conversion	18	3	3	4	**28**
Valeur comptable brute au 31 décembre	**1 002**	**1 217**	**229**	**777**	**3 225**
Amortissements cumulés au 1er janvier	**-483**	**-779**	**-126**	**0**	**-1 388**
Charge d'amortissement pour l'exercice	-51	-85	-38	0	**-174**
Cessions	18	23	33	0	**74**
Désinvestissements	14	11	3	0	**28**
Transferts d'une rubrique à une autre	-1	0	0	0	**-1**
Impact des variations des écarts de conversion	-6	-3	-1	0	**-10**
Amortissements cumulés au 31 décembre	**-509**	**-833**	**-129**	**0**	**-1 471**
Valeur comptable nette au 31 décembre	**493**	**384**	**100**	**777**	**1 754**

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 2025, le Groupe a acquis des immobilisations corporelles à hauteur de € 398 millions (2024 : € 337 millions). Ces ajouts incluent des actifs liés au droit d'utilisation pour € 49 millions (2024 : € 98 millions). L'actif en cours de construction concerne principalement le site de thérapie génique (Belgique) et le nouveau campus au Royaume-Uni.

Les autres ajouts concernent la rénovation de l'environnement de travail, des bâtiments et du matériel informatique et d'autres équipements d'usine.

Durant l'année, le Groupe n'a pas comptabilisé de charges de dépréciation (2024 : dépréciation de € 0 million).

Les charges d'amortissement pour l'année se chiffrent à € -194 millions (2024 : € -174 millions) et incluent l'amortissement des droits d'utilisation (€ -62 millions).

Coûts d'emprunt capitalisés

Aucun coût d'emprunt n'a été capitalisé en 2025 (2024 : € 0 million).

Performances financières de l'entreprise - suite

23. Actifs financiers et autres actifs

23.1. Actifs financiers non courants et autres actifs

€ millions	Note	2025	2024
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI) (hors dérivés)	23.3	**165**	144
Prêts et avances non courants		**52**	28
Instruments financiers dérivés	39	**18**	41
Droits de remboursement pour plans à prestations définies en Allemagne		**24**	24
Autres actifs financiers		**9**	4
Actifs financiers non courants et autres actifs		**268**	**241**

23.2. Actifs financiers courants et autres actifs

€ millions	Note	2025	2024
Matériel d'essais cliniques		**84**	85
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI) (hors dérivés)	23.3	**112**	99
Emprunt accordé à des tiers		**5**	6
Instruments financiers dérivés	39	**107**	110
Actifs financiers courants et autres actifs		**308**	**300**

23.3. Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI) (hors dérivés)

Les actifs financiers, non courants et courants, évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI) (hors dérivés) sont les suivants :

€ millions	2025	2024
Titres de participation	**277**	243
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI) (hors dérivés)	**277**	**243**

La variation des valeurs comptables des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI) (hors dérivés) se présente comme suit :

€ millions	2025 Titres de participation	2024 Titres de participation
Au 1er janvier	**243**	190
Acquisitions	**35**	56
Cessions	**-14**	-1
Gain / perte (-) de juste valeur par inclusion dans les autres éléments du résultat global	**13**	-2
Au 31 décembre	**277**	**243**

Pour de plus amples informations sur les produits dérivés dont des variations de la juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global, nous renvoyons à la Note 39 « Instruments financiers dérivés ».

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 des investissements réalisés par UCB Ventures ainsi que des investissements dans des sociétés où UCB n'a pas d'influence notable. Ces investissements ont été classés comme des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI). Les investissements sont revalorisés à leur juste valeur. Tous les gains et pertes de juste valeur sont présentés dans les autres éléments du résultat global.

Les ajouts aux actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI) au cours de l'exercice comprennent € 18 millions d'investissements nouveaux ou d'augmentations d'investissements existants. Les gains et pertes de juste valeur comptabilisés dans les autres éléments du résultat global donnent lieu à un gain net de € 13 millions.

Les actifs financiers courants évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI) (€ 112 millions en 2025 contre € 99 millions en 2024) 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 35 « Dettes commerciales et autres dettes »). Dans la mesure où ces actions sont détenues pour le compte des participants concernés et non pour le compte d'UCB, elles ne sont pas traitées comme des actions propres conformément à l'IAS 32.33.

Performances financières de l'entreprise - suite

23.4. Participations dans des sociétés associées

Le Groupe ne détient aucune participation significative dans des sociétés associées.

23.5. Opérations conjointes

Aucune opération conjointe n'a été conclue par le Groupe en 2025.

23.6. Filiales ayant des participations importantes ne donnant pas le contrôle

Au 31 décembre 2025 et 2024, il n'existe aucune participation ne donnant pas le contrôle cumulée.

24. Stocks

€ millions	2025	2024
Approvisionnements	**229**	167
En cours de fabrication	**866**	889
Produits finis	**401**	254
Biens destinés à la revente	**1**	0
Stocks	**1 497**	**1 309**

Le coût des stocks comptabilisé comme dépense et inclus dans le « coût des ventes » s'élevait à € 1 119 millions (2024 : € 944 millions). Aucun stock n'est déposé en garantie, ni présenté à sa valeur nette réalisable. La dépréciation des stocks s'est élevée à € 66 millions en 2025 (2024 : € 35 millions) et a été incluse dans le coût des ventes. Le total des stocks a augmenté de € 188 millions et comprend, entre autres, l'augmentation continue des stocks de BIMZELX®, RYSTIGGO® et ZILBRYSQ®.

25. Créances commerciales et autres créances

€ millions	2025	2024
Créances commerciales	**1 344**	1 026
Moins : provision pour dépréciation	**-12**	-18
Créances commerciales – net	**1 332**	**1 008**
TVA récupérable	**64**	49
Intérêts à recevoir	**14**	20
Charges constatées d'avance	**190**	173
Produits à recevoir	**0**	0
Autres créances	**236**	255
Redevances à recevoir	**24**	21
Créances commerciales et autres créances	**1 861**	**1 526**

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 dépréciation 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 2025 est de 21% (2024 : 18%) auprès de McKesson Corp. U.S.

L'augmentation des autres créances est principalement due à des paiements d'étape à recevoir et à des partenariats.

La répartition des échéances de la rubrique créances commerciales du Groupe à la fin de l'exercice se présente comme suit :

	2025		2024	
€ millions	**Valeurs comptables brutes**	**Dépréciation**	Valeurs comptables brutes	Dépréciation
Non encore échues	**1 251**	**0**	983	0
Échues à moins d'un mois	**57**	**0**	18	0
Échues à plus d'un mois, mais pas plus de trois mois	**20**	**0**	3	0
Échues à plus de trois mois, mais pas plus de six mois	**3**	**0**	2	0
Échues à plus de six mois, mais pas plus d'un an	**1**	**-1**	8	-7
Échues à plus d'un an	**13**	**-11**	13	-11
Total	**1 344**	**-12**	**1 026**	**-18**

Sur la base des taux de défaut historiques, le Groupe estime qu'aucune provision pour dépréciation n'est nécessaire en rapport avec les créances commerciales non échues. Cela concerne 93% (2024 : 96%) de l'encours à la date de l'état de la situation financière. Les variations de la provision pour dépréciation des montants comptabilisés sous la rubrique créances commerciales sont les suivantes :

€ millions	2025	2024
Solde au 1er janvier	**-18**	**-13**
Charge de dépréciation comptabilisée dans le compte de résultat	**0**	-9
Utilisation / reprise de provision pour dépréciation	**7**	3
Impact des variations des écarts de conversion	**-1**	0
Solde au 31 décembre	**-12**	**-18**

Les autres rubriques, créances commerciales et autres créances ne contiennent pas d'actifs ayant fait l'objet d'une dépréciation.

Performances financières de l'entreprise - suite

Les valeurs comptables des créances commerciales et autres créances du Groupe étaient libellées dans les devises suivantes :

€ millions	2025	2024
EUR	**428**	357
USD	**1 088**	776
JPY	**74**	67
GBP	**55**	67
CNY	**10**	62
CHF	**19**	20
KRW	**9**	9
Autres devises	**178**	168
Créances commerciales et autres créances	**1 861**	**1 526**

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.

26. Trésorerie et équivalents de trésorerie

€ millions	2025	2024
Placements de trésorerie à court terme	**2 028**	1 411
Trésorerie disponible	**223**	162
Trésorerie et équivalents de trésorerie (hors découverts bancaires)	**2 251**	**1 573**

€ 59 millions (€ 62 millions en 2024) de la trésorerie et des dépôts à court terme mentionnés ci-dessus sont détenus dans des pays où la réglementation restreint l'exportation de capitaux autrement que par le biais de dividendes ordinaires, tels que le Brésil, la Chine, l'Inde, la Corée du Sud, la Russie et la Turquie, ou sous forme de dépôts à court terme locaux par des entités du Groupe en conformité avec les exigences de réserves locales.

Aux fins de présentation de l'état des flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des espèces en banque et en dépôt à vue, ainsi que les placements de trésorerie à court terme, y compris les investissements en fonds monétaires, les dépôts à terme, les dépôts à vue et d'autres investissements à court terme hautement liquides avec des échéances initiales de trois mois ou moins, qui sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur, et des découverts bancaires. Les découverts bancaires, dans l'état de la situation financière, figurent dans les emprunts dans les passifs courants.

€ millions	Note	2025	2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie		**2 251**	1 573
Découverts bancaires	29	**0**	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie (découverts bancaires compris)		**2 251**	1 573

27. Capital et réserves

27.1. Capital social et prime d'émission

Le capital émis de la société s'élevait à € 584 millions (2024 : € 584 millions), et est représenté par 194 505 658 actions (2024 : 194 505 658 actions). Les actions de la Société n'ont pas de valeur nominale. Au 31 décembre 2025, 71 340 322 actions étaient nominatives et 123 165 336 actions étaient 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 2025, la réserve de prime d'émission s'élevait à € 2 030 millions (2024 : € 2 030 millions).

27.2. Actions propres

Le Groupe a acquis, par UCB SA, 700 000 actions propres (2024 : 1 300 000 pour un montant total de € 121 millions (2024 : € 162 millions et a émis 1 018 955 actions propres (2024 : 1 565 838 pour un montant total de € 85 millions (2024 : € 128 millions). Transfert net de 318 955 actions propres pour un montant net de € -36 millions.

Au cours de 2025, le Groupe n'a pas acquis ou vendu d'actions propres dans le cadre de transactions d'échange (2024 : 0 acquise et 0 vendue). Au 31 décembre 2025, le Groupe détenait 4 144 296 actions propres. Aucune d'entre elles ne fait partie de la transaction d'échange d'actions (2024 : 4 463 251). Ces actions propres ont été acquises afin de faire face à l'exercice des options d'achat sur actions 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 acquise (2024 : 0) et aucune option d'achat n'a été exercée (2024 : 0). Au 31 décembre 2025, le Groupe ne détenait pas d'options sur les actions UCB (31 décembre 2024 : 0).

27.3. Autres réserves

Les autres réserves s'élèvent à € 59 millions (2024 : € -3 millions), avec le mouvement lié à la réévaluation de l'obligation au titre des prestations définies représentant € 62 millions portant le montant réévalué total à € -137 millions (2024 : € -199 millions).

27.4. 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) des couvertures de l'investissement net.

Performances financières de l'entreprise - suite

28. 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 régime de droits à la plus-value des actions, un plan d'attribution d'actions gratuites et un plan d'octroi d'actions de performance (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 d'actions de performance 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 négligeables.

28.1. Plan d'options sur actions et droits à la plus-value des actions

Le Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération (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.

28.2. Plan d'attribution d'actions gratuites

Le GNCC a octroyé des actions UCB SA 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(en totalité en cas de décès et réduites pro rata temporis en cas de départ à la retraite). Le bénéficiaire n'a pas le droit de toucher de dividendes durant la période d'acquisition des droits.

28.3. Plan d'octroi d'actions de performance

Le GNCC a octroyé des actions avec condition de performance à des cadres dirigeants pour l'atteinte d'objectifs spécifiques en lien avec les priorités stratégiques de la Société. Les actions de performance 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 actions de performance sont perdues en cas de départ du Groupe, sauf en cas de décès, où elles sont acquises immédiatement, et en cas de départ à la retraite, où elles sont réduites pro rata temporis. Le nombre d'actions acquises est ajusté en fonction de la performance de l'entreprise par rapport à ses objectifs et est attribué à la date d'acquisition initiale (le troisième anniversaire de l'octroi). Le bénéficiaire n'a pas le droit de toucher de dividendes durant la période d'acquisition des droits.

28.4. Plans d'options sur actions fictives, d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance

Le Groupe propose aussi des plans d'options sur actions fictives, d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance (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 d'actions de performance, sauf en ce qui concerne leur mode de règlement. Au 31 décembre 2025, ces plans comptaient 265 participants (2024 : 242) et les charges d'UCB en rapport avec ces rémunérations à base d'actions sont négligeables.

28.5. Plan d'acquisition d'actions pour le personnel d'UCB en Amérique du Nord

Ce plan a pour objectif d'offrir aux employés des filiales UCB en Amérique du Nord 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 ;
- un montant de US$ 25 000 par an et par participant ;

Au 31 décembre 2025, ce plan comptait 1 003 participants (2024 : 978). Il n'existe pas de conditions d'octroi spécifiques, et les charges d'UCB en rapport avec cette rémunération à base d'actions sont négligeables.

Performances financières de l'entreprise - suite

28.6. 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 une action achetée 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 1 800 par an et par participant.

Au 31 décembre 2025, ce plan comptait 512 participants (2024 : 501) et les charges d'UCB en rapport avec cette rémunération à base d'actions sont négligeables.

28.7. Charges relatives aux paiements fondés sur des actions

Le total des charges relatives aux plans de rémunération en actions s'élève à € 188 millions (2024 : € 183 millions), et celles-ci sont comprises dans les postes appropriés du compte de résultat comme suit :

€ millions	2025	2024
Coût des ventes	**11**	10
Frais commerciaux	**74**	56
Frais de recherche et développement	**69**	73
Frais généraux et administratifs	**34**	44
Total des charges d'exploitation	**188**	**183**
dont réglées en instruments de capitaux propres :		
Plans d'options sur actions	**9**	7
Plans d'attribution d'actions gratuites	**114**	99
Actions gratuites avec conditions de performance	**25**	19
dont réglées en espèces :		
Régime de droits à la plus-value des actions	**35**	49
Plans d'options sur actions fictives, d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance	**5**	9

28.8. 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 :

	2025			2024		
	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 1er janvier	**19,85**	**84,85**	**2 301 188**	15,62	75,62	2 993 082
+ Nouvelles options octroyées	**43,36**	**162,94**	**179 965**	31,51	110,18	443 155
(+) Options converties dans les autres plans				11,87	65,32	1 650
(-) Options auxquelles il est renoncé	**23,27**	**91,83**	**59 924**	23,33	92,30	32 678
(-) Options exercées	**15,40**	**76,45**	**574 527**	12,96	69,77	1 102 021
(-) Options expirées	**10,97**	**67,35**	**6 593**	9,60	58,12	2 000
Droits en circulation au 31 décembre	**23,46**	**94,95**	**1 840 109**	**19,85**	**84,85**	**2 301 188**
Nombre d'options acquises :						
Au 1er janvier			**1 063 434**			1 794 129
Au 31 décembre			**772 898**			1 063 434

Performances financières de l'entreprise - suite

Les dates d'expiration et les prix d'exercice des options sur actions en circulation au 31 décembre 2025 sont les suivants :

Dernière date d'exercice	Fourchette de prix d'exercice (€)	Nombre d'options sur actions
March 31, 2026	**67,24**	27 530
March 31, 2027	**[70,26 - 72,71]**	110 416
March 31, 2028	**66,18**	137 595
March 31, 2029	**[76,09-76,56]**	161 537
March 31, 2030	**[76,21-79]**	138 464
March 31, 2031	**[79,99-81,12]**	151 436
March 31, 2032	**[102,04-108,45]**	218 872
March 31, 2033	**[79,97-82,44]**	305 168
March 31, 2034	**[109,80-114,40]**	411 683
March 31, 2035	**[162,75-170,62]**	177 408
Total en circulation		**1 840 109**

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 2025 et 2024 sont les suivantes :

		2025	2024
Prix de l'action à la date d'octroi	€	**162,75**	114,40
Prix d'exercice moyen pondéré	€	**162,94**	110,18
Volatilité attendue	%	**27,73**	28,53
Durée de vie attendue	Années	**5,00**	5,00
Rendement attendu du dividende	%	**0,85**	1,19
Taux d'intérêt sans risque	%	**2,66**	2,61
Taux annuel de déchéance attendu	%	**7,00**	7,00

28.9. 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 2025 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.

		2025	2024
Droits en circulation au 1er janvier		**726 746**	**829 481**
+ Nouveaux droits octroyés		**86 120**	248 658
(-) Droits convertis à partir d'autres plans			1 650
(-) Droits auxquels il est renoncé		**17 915**	48 053
(-) Droits exercés		**168 984**	278 659
(-) Droits échus		**1 500**	23 031
Droits en circulation au 31 décembre		**624 467**	**726 746**
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	€	**238,60**	192,20
Prix d'exercice	€	**162,75**	114,40
Volatilité attendue	%	**28,46**	28,90
Durée de vie attendue	Années	**5,00**	5,00
Rendement attendu du dividende	%	**0,58**	0,71
Taux d'intérêt sans risque	%	**2,71**	2,50
Taux annuel de déchéance attendu	%	**7,00**	7,00

Performances financières de l'entreprise - suite

28.10. Plans d'attribution d'actions gratuites

Les paiements fondés sur des actions liés à ces attributions d'actions se répartissent sur une période d'acquisition des droits 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 :

	2025		2024	
	Nombre d'actions	**Juste valeur moyenne pondérée (€)**	Nombre d'actions	Juste valeur moyenne pondérée (€)
Droits en circulation au 1er janvier	**2 728 187**	**101**	**2 398 099**	**89**
+ Nouvelles actions attribuées	**521 241**	**164**	1 205 476	115
(-) Attributions auxquelles il est renoncé	**114 235**	**113**	193 638	98
(-) Actions converties en plans fantômes			200	106
(-) Actions acquises et payées	**660 943**	**106**	681 550	82
Droits en circulation au 31 décembre	**2 474 250**	**113**	**2 728 187**	**101**

28.11. Plans d'octroi d'actions de performance

La variation du nombre d'actions de performance en circulation au 31 décembre se présente comme suit :

	2025		2024	
	Nombre d'actions	**Juste valeur moyenne pondérée (€)**	Nombre d'actions	Juste valeur moyenne pondérée (€)
Droits en circulation au 1er janvier	**493 595**	**101**	**466 789**	**89**
+ Nouvelles actions de performance attribuées	**182 180**	**163**	224 554	114
(-) Actions de performance auxquelles il est renoncé	**31 315**	**103**	45 513	98
(-) Actions de performance acquises	**130 471**	**108**	152 235	83
Droits en circulation au 31 décembre	**513 989**	**116**	**493 595**	**101**

29. Emprunts

Les valeurs comptables et les justes valeurs des emprunts se présentent comme suit :

		Flux de trésorerie		trésorerie			
€ millions	2024	Issu des activités de financement	Augmentation / Diminution de la trésorerie	Transfert de non courant à courant	Variation de change	Autres	**2025**
Non courants							
Emprunts bancaires	**1 394**	-638	0	0	-122	1	**635**
Contrats de location	**145**	0	0	-43	-9	26	**119**
Total des emprunts non courants	**1 539**	**-638**	**0**	**-43**	**-131**	**27**	**754**
Courants							
Découverts bancaires	**0**	0	0	0	0	0	**0**
Partie courante des emprunts bancaires	**-1**	0	0	0	0	0	**-1**
Titres de créances et autres emprunts à court terme	**3**	-3	0	0	0	0	**0**
Contrats de location	**61**	-60	0	43	-4	23	**63**
Total des emprunts courants	**63**	**-63**	**0**	**43**	**-4**	**23**	**62**
Total des emprunts	**1 602**	**-701**	**0**	**0**	**-135**	**50**	**816**

Performances financières de l'entreprise - suite

Au 31 décembre 2025, le taux d'intérêt moyen pondéré du Groupe (à l'exception des contrats de location) était de 3,40 % (2024 : 4,08 %) 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 3,91 % (2024 : 4,56 %) après couverture. Les honoraires payés pour l'émission des obligations (Note 30 « Obligations »), 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.

Étant donné que les emprunts bancaires ont un taux d'intérêt flottant qui est recalculé au minimum quotidiennement et au maximum semestriellement, la valeur comptable des emprunts bancaires équivaut à leur juste valeur. Pour les emprunts courants, les valeurs comptables correspondent à leur juste valeur, étant donné que l'effet d'actualisation peut être considéré comme négligeable.

Le 27 mars 2023, le Groupe a signé un accord de facilité de crédit renouvelable adossée à des critères de durabilité, s'élevant à € 1 milliard, avec une échéance en 2028 (incluant la possibilité de demander de nouveaux reports de la date d'échéance jusqu'à deux ans supplémentaires). Cette nouvelle facilité remplaçait la facilité de crédit renouvelable de € 1 milliard qui arrivait à maturité le 9 janvier 2025 et qui a dès lors été annulée. Suite à la deuxième demande de prolongation formulée en février 2025, la date d'échéance a été reportée à 2030 pour les engagements qui s'élèvent à € 928 millions dans le cadre de la facilité de crédit renouvable à l'exception de € 72 millions dont l'échéance demeure en 2029. Au 31 décembre 2025, il n'existait aucun montant en cours au titre de la facilité de crédit renouvelable (2024 : € 0 million).

Au 31 décembre 2025, un montant de US$ 378 millions reste en cours au titre d'un accord de crédit à terme bilatéral et engagé de type « bullet » de € 350 millions (2024 : US$ 378 millions), qui a été conclu en novembre 2021 et entièrement tiré le 8 septembre 2023 pour un montant équivalent de US$ 378 millions. L'échéance de cet accord de crédit bilatéral est fixée à 2031.

Au 31 décembre 2025, trois facilités supplémentaires établies dans le cadre de l'accord de crédit à terme de type « bullet » conclu par le Groupe en 2019 pour l'acquisition de Ra Pharmaceuticals, Inc., et entièrement remboursé en 2024, restaient en cours : un prêt bilatéral de € 90 millions (2024 : € 90 millions) établi en tant que première facilité supplémentaire, tiré le 3 octobre 2022 et arrivant à échéance en 2029, un autre prêt bilatéral de € 90 millions (2024 : € 90 millions), établi en tant que deuxième facilité supplémentaire, tiré le 26 janvier 2023 et arrivant à échéance en 2028, et un prêt à terme de US$ 80 millions (2024 : U$ 80 millions), tiré le 10 juillet 2024 et arrivant à échéance en 2029. En janvier 2026, le Groupe a remboursé de manière anticipée et volontaire cette deuxième facilité supplémentaire de € 90 millions, arrivant à échéance en 2028.

Au 31 décembre 2025, le Groupe a volontairement remboursé l'accord de crédit à terme de type « bullet », arrivant à échéance en 2027, qu'il a contracté en 2022 pour financer l'acquisition de Zogenix, Inc. (2024 : US$ 600 millions). Les couvertures de taux d'intérêt en cours qui avaient été mises en place dans le cadre de ce prêt, ont été dé-désignées en tant que couvertures de flux de trésorerie et ont ensuite été clôturées.

En outre, en 2025, le Groupe a également remboursé de manière anticipée et volontaire certaines tranches de l'opération Schuldscheindarlehen (SSD) qu'il avait conclue le 2 novembre 2022 sous forme de transaction multitranche. En conséquence, au 31 décembre 2025, € 36 millions (2024 : € 144 millions) et US$ 0 million (2024 : 20 millions de dollars US$) restent en cours dans le cadre de cette opération. L'opération Schuldscheindarlehen (SSD) à tranche unique que le Groupe a conclue le 24 août 2023 pour un montant de € 30 millions reste également en cours, au 31 décembre 2025(2024: € 30 millions).

En plus des accords de prêt et de facilité mentionnés ci-dessus, le Groupe a également accès au marché belge des papiers commerciaux (billets de trésorerie), dans le cadre duquel aucun montant n'était en cours au 31 décembre 2025 (2024 : € 0 million). Le Groupe dispose également de certaines facilités de crédit bilatérales non engagées. Aucune des dettes en cours du Groupe ni des facilités de crédit non tirées n'est soumise à des clauses financières.

Le Groupe a désigné des instruments financiers dérivés comme instruments de couverture de flux de trésorerie pour les accords de crédit à taux variable. Dans le cadre de couvertures de flux de trésorerie, 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 sont comptabilisées en capitaux propres.

Voir la Note 5.3 « Risque de liquidité » 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	**2025**	2024
USD	**467**	1 142
EUR	**318**	426
GBP	**8**	10
CNY	**1**	4
JPY	**7**	5
Autres	**15**	15
Total des emprunts	**816**	**1 602**

Performances financières de l'entreprise - suite

30. Bonds

Les valeurs comptables et les justes valeurs des obligations se présentent comme suit :

			Valeur comptable					Juste valeur	
€ millions	Taux	Échéance	2024	Flux de trésorerie	Variations de la juste valeur	Autres mouvements	**2025**	2024	**2025**
Émission euro-obligataire pour les institutionnels	1,000%	2028	463	0	10	1	**474**	466	**478**
Titre EMTN[1]	1,000%	2027	140	0	3	1	**144**	140	**143**
Obligations pour particuliers	5,200%	2029	313	0	-4	-1	**308**	320	**318**
Émission euro-obligataire pour les institutionnels	4,250%	2030	508	0	-6	1	**503**	514	**514**
Total des obligations			**1 424**	**0**	**3**	**2**	**1 429**	**1 440**	**1 453**
Dont :									
Non courants			1 424	0	3	2	**1 429**	1 440	**1 453**
Courants			0	0	0	0	**0**	0	**0**
Dérivés utilisés pour la couverture			**19**	**0**	**-3**	**0**	**16**		
Dont :									
Actifs non courants (-)			19	0	-3	0	**16**		
Actifs courants (-)			0	0	0	0	**0**		
Passifs non courants (+)			0	0	0	0	**0**		
Passifs courants (+)			0	0	0	0	**0**		

1. EMTN : Euro Medium Term Note. La juste valeur des Titres EMTN ne peut pas être déterminée avec précision au vu de la liquidité limitée dans les opérations sur le marché secondaire pour ces titres et est donc remplacée par la valeur comptable, à des fins de présentation.

Performances financières de l'entreprise - suite

30.1. Obligations pour particuliers

Échéance fixée à 2029 :

En novembre 2023, UCB a finalisé une offre publique d'obligations à taux fixe à hauteur de € 300 millions, arrivant à échéance en 2029 et destinée aux investisseurs particuliers. Ces obligations pour particuliers seront remboursées à 100 % de leur montant nominal. Elles portent un coupon de 5,20 % par an, tandis que leur taux d'intérêt réel est de 5,2216 % par an. Les obligations ont été cotées sur le marché Euronext Bruxelles.

30.2. Euro-obligations pour les institutionnels

Échéance fixée à 2028 :

En mars 2021, UCB a finalisé à hauteur de € 500 millions une offre d'obligations de premier rang non garanties, venant à échéance en 2028, et devant être émises dans le cadre de son programme d'émission de titres EMTN. Les obligations ont été émises à 99,751 % en mars 2021 et seront remboursées à 100 % de leur montant nominal. Elles portent un coupon de 1,00 % par an, tandis que leur taux d'intérêt réel est de 1,1231 % par an. Les obligations ont été cotées sur le marché Euronext Bruxelles.

Échéance fixée à 2030 :

En mars 2024, UCB a finalisé à hauteur de € 500 millions une offre d'obligations de premier rang non garanties, venant à échéance en 2030, et devant être émises dans le cadre de son programme d'émission de titres EMTN. Les obligations ont été émises à 99,482 % en mars 2024 et seront remboursées à 100 % de leur montant nominal. Elles portent un coupon de 4,25 % par an, tandis que leur taux d'intérêt réel est de 4,4328 % par an. Les obligations ont été cotées sur le marché Euronext Bruxelles.

30.3. Titres EMTN

Échéance fixée à 2027 :

En octobre 2020, UCB a finalisé une offre de titres de € 150 millions, arrivant à échéance en 2027. Les titres ont été émis à 100 % et seront remboursés à 100 % de leur montant nominal. Ils portent un coupon annuel de 1,00 % et un taux d'intérêt réel de 1,0298 % par an. Les titres ont été cotés sur le marché Euronext Bruxelles.

30.4. 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.

31. Autres dettes financières

		Valeur comptable		Juste valeur	
€ millions	Note	**2025**	2024	**2025**	2024
Non courants					
Instruments financiers dérivés	39	**32**	65	**32**	65
Autres dettes financières		**0**	0	**0**	0
Total des autres dettes financières non courantes		**32**	**65**	**32**	**65**
Courants					
Instruments financiers dérivés	39	**83**	128	**83**	128
Autres dettes financières		**0**	0	**0**	0
Total des autres dettes financières courantes		**83**	**128**	**83**	**128**
Total des autres dettes financières		**115**	**193**	**115**	**193**

Performances financières de l'entreprise - suite

32. Actifs et passifs d'impôt différé

32.1. Actifs et passifs d'impôt différé comptabilisés

€ millions	2024	Acquisition/ Cessions	Ajustement R&D	Variation de l'exercice en cours	Autres éléments du résultat global – Couvertures de flux de trésorerie	Autres éléments du résultat global – Pensions	Impact des variations des écarts de conversion	**2025**
Immobilisations incorporelles	-744	0	0	91	0	0	86	**-567**
Immobilisations corporelles	-20	0	0	-49	0	0	1	**-68**
Stocks	425	0	0	50	0	0	-4	**471**
Créances commerciales et autres créances	45	0	0	8	-49	0	-3	**1**
Avantages au personnel	36	0	0	3	0	-11	0	**28**
Provisions	23	0	0	6	0	0	-2	**27**
Autres passifs à court terme	202	0	0	154	-1	0	-30	**326**
Pertes fiscales non utilisées	281	1	0	105	0	0	-12	**376**
Crédits d'impôt non utilisés	679	0	9	-2	0	0	-7	**679**
Total net des actifs / passifs (-) d'impôt différé	**929**	**1**	**9**	**366**	**-50**	**-11**	**29**	**1 273**

€ millions	2023	Acquisition/ Cessions	Ajustement R&D	Variation de l'exercice en cours	Autres éléments du résultat global – Couvertures de flux de trésorerie	Autres éléments du résultat global – Pensions	Impact des variations des écarts de conversion	2024
Immobilisations incorporelles	-802	0	0	108	0	0	-50	-744
Immobilisations corporelles	-20	0	0	0	0	0	0	-20
Stocks	323	0	0	101	0	0	1	425
Créances commerciales et autres créances	12	0	0	-3	34	0	1	44
Avantages au personnel	39	0	0	-4	0	0	0	35
Provisions	3	0	0	22	0	0	-1	24
Autres passifs à court terme	141	-1	0	55	-3	0	12	204
Pertes fiscales non utilisées	197	0	0	79	0	0	6	282
Crédits d'impôt non utilisés	625	0	50	0	0	0	4	679
Total net des actifs / passifs (-) d'impôt différé	**518**	**-1**	**50**	**358**	**31**	**0**	**-27**	**929**

Performances financières de l'entreprise - suite

Au 31 décembre 2025, le Groupe a reconnu € 1 273 millions d'actifs d'impôt différé nets. Compte tenu du niveau de revenus imposables antérieurs et des prévisions de bénéfices imposables futurs au cours des périodes durant lesquelles les différences temporaires déductibles devraient s'inverser, le Groupe estime que les actifs d'impôt différé reconnus seront réalisés. Conformément aux directives applicables, le Groupe a étudié une période d'évaluation et une méthodologie raisonnables (tenant compte de la fonction et du profil de risque de chaque entité imposable concernée) pour étayer la reconnaissance de ces positions fiscales différées.

Au cours de l'exercice 2025, le Groupe a enregistré une augmentation globale des actifs d'impôt différé nets, reflétant une hausse des actifs d'impôt différé combinée à une augmentation plus modérée des passifs d'impôt différé. Les principaux facteurs de cette évolution sont présentés ci-dessous :

- Utilisation et réévaluation des impôts différés : Les pertes fiscales reportées ont été utilisées pour compenser les bénéfices imposables de certaines entités clés, et des actifs fiscaux supplémentaires ont été comptabilisés sur la base des bénéfices imposables futurs projetés.
- Immobilisations incorporelles : Les passifs d'impôt différé liés aux immobilisations incorporelles acquises ont continué à diminuer. Cet effet a été amplifié par la réévaluation de devises étrangères.

Les autres mouvements d'impôts différés concernent des variations de certains postes de l'état de la situation financière, tels que les provisions pour retours et remises, les stocks, les autres créances et les immobilisations corporelles, ainsi que l'effet des changements législatifs fiscaux et la réévaluation des soldes d'impôts différés libellés en devises étrangères.

En 2025, les actifs d'impôt différé liés aux crédits d'impôt R&D et autres crédits sont restés stables. Ils ont été,soutenus par des investissements R&D continus permettant de revendiquer avec succès de nouveaux crédits d'impôt R&D, presque entièrement compensés par les remboursements reçus pour ces crédits passés, ainsi que par l'utilisation d'autres crédits reportés en Belgique, en Suisse, en Allemagne et aux États-Unis.

Réformes fiscales

UCB est concerné par la réforme fiscale internationale du Pilier 2, qui a été transposée dans la plupart des juridictions où le Groupe opère. En 2023, l'Union européenne a approuvé les amendements de l'IASB à l'IAS 12 relatifs à la mise en œuvre des règles du modèle Pilier 2, qui prévoient une exception temporaire pour la comptabilisation et la communication des impôts différés résultant de ces règles. Conformément à l'IAS 8, cette exception a été appliquée immédiatement par le Groupe. .

L'impact des modifications de taux d'imposition votées (affectant les soldes d'impôts différés) et des règles du modèle Pilier 2 (taux minimum effectif de 15 %) a été évalué par la direction. Le Groupe continue également de suivre l'évolution des réformes fiscales dans les principales juridictions, y compris les modifications des régimes d'impôt sur les sociétés et des cadres fiscaux internationaux, dont aucune n'est actuellement susceptible d'avoir un impact significatif sur la position d'impôt différé du Groupe.

Actifs d'impôt différé sur les crédits d'impôt

Le Groupe a comptabilisé des actifs d'impôt différé sur les crédits d'impôt. À la clôture de l'exercice, l'actif d'impôt différé lié aux crédits d'impôt R&D s'élevait à € 606 millions (2024 : € 595 millions), ce qui se traduira par un avantage fiscal futur en trésorerie.

Les autres crédits d'impôt, pour un total de € 73 millions, concernent la déduction des revenus définitivement taxés disponible en Belgique, la déduction des intérêts en Allemagne et l'actif d'impôt différé résultant de la réglementation américaine de 2022 relative à la capitalisation des dépenses de R&D.

Actifs d'impôt différé sur les pertes

UCB a constaté en 2025 une utilisation significative des pertes fiscales reportées dans des juridictions clés, tandis que de nouvelles pertes fiscales se sont accumulées dans d'autres. Un actif d'impôt différé de € 376 millions (2024 : € 281 millions) a été reconnu au titre de pertes fiscales reportées totalisant € 1 542 millions (2024 : € 1 187 millions), sur la base de la conclusion du Groupe que les entités concernées généreront suffisamment de bénéfices imposables dans un avenir prévisible pour utiliser ces pertes. Cette évaluation repose sur des prévisions fiables, reflétant la fonction et le profil de risque de chaque entité, ainsi que toute restriction potentielle applicable. Ces pertes ont été générées dans des juridictions dans lesquelles UCB opère et ne sont pas limitées dans le temps (illimitées).

Conformément aux directives applicables, le Groupe a reconnu un actif d'impôt différé sur une partie des pertes fiscales et de la déduction pour revenus d'innovation reportées au profit de son principal détenteur de droits de propriété intellectuelle situé en Belgique. En tenant compte de la fonction et du profil de risque de cette entité, la direction a réalisé des analyses qualitatives et quantitatives approfondies pour justifier une reconnaissance partielle (ajustée au risque) de ces actifs d'impôt différé, en tenant compte de la situation fiscale de l'entité durant la période d'évaluation. Compte tenu des nombreuses approbations réglementaires obtenues dans les principaux marchés pour les nouveaux actifs lancés, ainsi que de la performance des actifs en phase avancée, il est considéré très probable que des bénéfices imposables seront générés, conformément aux prévisions à long terme d'UCB, permettant d'utiliser les latences fiscales existantes durant les trois prochains exercices financiers.

Les prévisions non actualisées ont été utilisées pour évaluer la disponibilité de bénéfices imposables futurs.

32.2. Pertes fiscales non utilisées

Au 31 décembre 2025, le Groupe a enregistré € 4 728 millions (2024 : € 5 134 millions) de montants bruts de pertes fiscales et de déductions pour revenus d'innovation non utilisées, pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'est reconnu En vertu de la législation actuelle, ces latences fiscales n'expirent pas.

Sur la base des prévisions existantes et des législations en vigueur, il est prévu que la majorité de ces latences fiscales soient utilisées au cours des dix prochaines années.

Performances financières de l'entreprise - suite

32.3. Différences temporaires pour lesquelles aucun actif ou passif d'impôt différé n'est comptabilisé

Contrairement à 2024, presque aucun actif d'impôt différé relatif à la déduction de dividendes définitivement taxés ou à la déduction des intérêts n'est resté non reconnu à la clôture de l'exercice 2025. Les actifs d'impôt différé comptabilisés s'élèvent à € 193 millions bruts / € 48 millions nets pour la déduction des dividendes définitivement taxés,, et à € 45 millions bruts / € 11 millions nets pour la déduction des intérêts, seuls des soldes très limités restant non reconnus.

Aucun passif d'impôt différé n'est reconnu pour les différences temporaires imposables résultant des investissements dans des filiales, une exonération de participation de 100 % étant disponible pour toute future distribution de capitaux propres.

32.4. Impôt différé comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global

€ millions	2025	2024
Impôts différés sur pensions	**-11**	0
Impôts différés sur les gains des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI)	**-1**	-4
Impôts différés sur la part effective des variations de la juste valeur des couvertures des flux de trésorerie	**-49**	34
Impôt différé comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global	**-61**	**30**

33. 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 légales et des réglementations fiscales des pays dans lesquels les employés travaillent. Le Groupe gère à la fois des plans à cotisations définies et des plans à prestations définies.

33.1. 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 dans l'état de la situation financière du Groupe concernant ces plans, hormis les versements anticipés réguliers et les charges liées à ces cotisations. Dans plusieurs pays (y compris la Belgique), UCB gère des plans de retraite structurés comme des plans à cotisations définies mais incluant des garanties minimales légales ou contractuelles. Comme le Groupe conserve une obligation liée à ces garanties, ces plans sont considérés comme des plans à prestations définies conformément à l'IAS 19. Lorsqu'il est possible de procéder à des estimations fiables des plans matériels, ils sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, et les valorisations obtenues sont regroupées avec celles des autres plans à prestations définies.

33.2. 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 l'état de la situation financière 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.

Pour UCB, les principaux risques liés à ses obligations au titre des prestations définies tiennent au taux d'actualisation, à l'inflation et à la longévité. La majorité de ces risques se situent en Belgique, en Suisse, en Allemagne et au Royaume-Uni. Il convient de noter que la longévité n'est pas considérée comme un risque pour les plans proposés en Belgique étant donné que les prestations sont versées soit sous forme de forfait, soit externalisées avant d'être versées sous forme de rente.

Dans le cadre de sa gestion globale des risques, UCB effectue annuellement une analyse du risque global pour les plans à prestations définies situés dans les pays où elle réalise la majeure partie de ses activités (Belgique, Suisse, Allemagne et Royaume-Uni) et évalue le risque de détérioration de sa situation financière en tenant compte de la valeur à risque (VaR).

- Au Royaume-Uni, dans le cadre du « Celltech Pension and Insurance Scheme », l'accent est mis sur la réduction des risques liés à l'investissement afin de parvenir à une autosuffisance. Pour mieux gérer les risques liés aux taux d'actualisation et à l'inflation, le plan continue de renforcer la couverture des taux d'intérêt et de l'inflation.
- En Belgique, UCB a fermé tous les plans à prestations définies et « cash balance » ouverts aux nouveaux arrivants à partir du 31 décembre 2019 et a mis en place un plan « cash balance » depuis le 1er janvier 2020 avec le rendement garanti requis par la loi. Dans un contexte de réglementation et d'exigences de gouvernance en constante évolution, nous restons concentrés sur l'adaptation aux nouvelles réglementations tout en surveillant et optimisant en permanence nos stratégies d'investissement afin de garantir des avantages à long terme pour nos membres.

Performances financières de l'entreprise - suite

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	Note	2025	2024
Valeur actuelle des obligations à prestations définies		**1 173**	1 150
Juste valeur des actifs du plan		**-1 092**	-981
Déficit des plans capitalisés		**81**	169
Effet des exigences du plafond de l'actif		**1**	1
Passifs nets provenant des obligations au titre de prestations définies		**82**	**170**
Plus : passif relatif aux paiements fondés sur des actions réglées en espèces	28	**77**	58
Total des passifs relatifs aux avantages du personnel		**159**	**228**
Dont :			
Inscrit dans les passifs non courants		**159**	228
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	2025	2024
Au 1er janvier	**1 150**	**1 100**
Coûts des services courants	**61**	56
Charges d'intérêts	**36**	34
Gains (-) / perte de réévaluation		
Effet des changements d'hypothèses démographiques	**-3**	0
Effet des changements d'hypothèses financières	**-65**	-9
Effet des ajustements issus de l'expérience	**34**	8
Effet de la fluctuation des taux de change	**-9**	8
Prestations versées au titre du plan	**-24**	-38
Prestations versées par l'employeur	**-6**	-5
Cotisations des participants au plan	**6**	5
Autres	**-7**	-9
Au 31 décembre	**1 173**	**1 150**

Les variations de la juste valeur des actifs du plan durant l'exercice en cours sont présentées ci-dessous :

€ millions	2025	2024
Au 1er janvier	**981**	**889**
Revenus d'intérêts	**33**	29
Gains / perte (-) de réévaluation		
Rendement des actifs du plan (hors produits d'intérêts)	**37**	7
Effet de la fluctuation des taux de change	**-9**	7
Cotisations des participants au plan	**6**	5
Contributions de l'employeur	**82**	98
Prestations versées au titre du plan	**-29**	-43
Charges, taxes et primes payées	**-9**	-11
Au 31 décembre	**1 092**	**981**

La juste valeur des actifs du plan s'élève à € 1 092 millions (2024 : € 981 millions), soit 93% (2024 : 85%) de l'obligation au titre des prestations définies. Le déficit total de € 81 millions (2024 : € 169 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	2025	2024
Coût total des services (coût des services antérieurs et gain [-] / perte sur liquidations compris)	**61**	56
Coût d'intérêt net	**2**	4
Réévaluation des autres avantages à long terme	**0**	0
Charges et taxes administratives 2	**2**	2
Composantes du coût des prestations définies comptabilisées dans le compte de résultat	**65**	**62**
Gains (-) / perte de réévaluation		
Effet des changements d'hypothèses démographiques	**-3**	0
Effet des changements d'hypothèses financières	**-65**	-9
Effet des ajustements issus de l'expérience	**34**	8
Rendement des actifs du plan (hors produits d'intérêts)	**-37**	-7
Variations du plafond de l'actif / du passif onéreux (hors produits d'intérêts)	**0**	1
Composantes du coût des prestations définies comptabilisées en autres éléments du résultat global	**-71**	**-7**
Total des composantes du coût des prestations définies	**-6**	**55**

Performances financières de l'entreprise - suite

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. 73 % 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 donnent lieu à une plus-value de € 71 millions en 2025, contre une plus-value de € 7 millions en 2024. La plus-value de 2025 résulte principalement d'un rendement plus élevé des actifs des plans et de l'augmentation des taux d'actualisation. La plus-value de 2024 résulte principalement d'un rendement plus élevé des actifs des plans et de l'augmentation des taux d'actualisation.

Le rendement effectif sur les actifs du plan est de € 37 millions (2024 : € 7 millions) et le rendement effectif sur les droits de remboursement s'élève à € 0 million (2024 : € 0 million).

La répartition des charges comptabilisées par ligne fonctionnelle est la suivante :

€ millions	2025	2024
Coût des ventes	**25**	20
Frais commerciaux	**7**	6
Frais de recherche et développement	**22**	23
Frais généraux et administratifs	**12**	13
Autres produits et charges	**-1**	0
Total	**65**	**62**

Les principales catégories d'actifs du plan à la fin de la période de présentation de l'information financière sont présentées ci-dessous :

€ millions	2025	2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**18**	**42**
Instruments de capitaux propres	**321**	**287**
Europe	**89**	82
États-Unis	**46**	63
Reste du monde	**186**	142
Instruments de créance	**378**	**313**
Obligations d'entreprise	**135**	97
Obligations d'État	**157**	180
Autres	**86**	36
Immeubles	**81**	**69**
Contrats d'assurance éligibles	**117**	**111**
Fonds de placement	**157**	**141**
Autres	**20**	**18**
Total	**1 092**	**981**

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	
Pourcentage %	**2025**	2024	**2025**	2024	**2025**	2024
Taux d'actualisation	**4,06**	3,43	**5,60**	5,50	**1,39**	1,01
Inflation	**2,00**	2,00	**2,70**	3,00	**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 € 67 millions (augmenterait de € 75 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 basées sur les profils du passif, les périodes appropriées pour l'amortissement de l'obligation au titre de services passés, les réglementations locales et la capacité financière de la société.

À la fin de la période de présentation de l'information financière, la durée moyenne de l'obligation au titre des prestations est de 12,40 ans (2024 : 13,40 ans). Cette durée peut être subdivisée de la manière suivante :

- Zone euro : 10,50 ans (2024 : 11,90 ans) ;
- Royaume-Uni : 12,80 ans (2024 : 14,00 ans) ;
- Autres : 18,00 ans (2024 : 18,00 ans).

Durant le prochain exercice, le Groupe prévoit de verser une cotisation de € 82 millions aux plans à prestations définies.

Performances financières de l'entreprise - suite

Des études sur la gestion des actifs et passifs (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 afin de définir ou de valider une allocation stratégique d'investissement. Une étude sur l'appariement actif-passif a été menée en Suisse en 2023 entraînant un léger ajustement du portefeuille d'actifs.

En Belgique, une étude sur la gestion des actifs et passifs (ALM) a été réalisée en 2024 et a confirmé l'efficacité de notre portefeuille d'actifs dans l'équilibre entre risque et rendement.

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 ;
- évaluer le niveau de risque d'investissement en fonction de la situation financière du plan et de son niveau d'obligations ; et
- veiller au respect des réglementations locales en matière de financement, le cas échéant.

34. Provisions

Les variations des provisions sont les suivantes :

€ millions	Environnement	Restructuration	Autres	Total
Au 1 janvier 2025	**22**	**11**	**366**	**399**
Constituées pendant l'année	2	26	202	**230**
Provisions non utilisées reprises	0	-1	-43	**-44**
Transferts d'une rubrique à une autre	0	0	-179	**-179**
Impact des variations des écarts de conversion	0	0	-4	**-4**
Utilisées durant l'année	-1	-6	-29	**-36**
Au 31 décembre 2025	**23**	**30**	**313**	**366**
Partie non courante	23	18	187	**229**
Partie courante	0	12	126	**137**
Total des provisions	**23**	**30**	**313**	**366**

34.1. Provisions environnementales

UCB a conservé certaines obligations environnementales, principalement liées à la cession de l'activité Films (2004) et aux sites cédés pour lesquels UCB a conservé l'entière responsabilité conformément aux dispositions contractuelles.

34.2. Provisions pour restructuration

Les provisions pour restructuration constituées en 2025 sont liées à une nouvelle optimisation des modèles commerciaux. Leur utilisation est également principalement liée à de nouveaux modèles opérationnels en Europe.

34.3. Autres provisions

Les autres provisions, comme l'an dernier, concernent principalement :

- 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 eux, des blessures physiques (voir Note 43.3 « Contingences »). La provision liée à Distilbène a augmenté de € 13 millions, s'élevant ainsi à € 111 millions (2024 : € 98 millions) afin de refléter les sorties de trésorerie estimées nettes futures, ce qui représente une augmentation de € 12 millions, plus l'impact de l'actualisation compensés par les paiements. L'impact de l'actualisation s'élève à € 3 millions et fait partie des autres charges financières (voir Note 17 « Produits financiers et charges financières »). La provision a été actualisée en utilisant un taux d'actualisation allant de 2,24 % à 4,25 % (2024 : 2,77 %). Si le taux d'actualisation était de 25 points de base inférieur, la provision augmenterait de € 2 millions ; s'il était de 0 %, la provision augmenterait de € 39 millions ;
- les provisions pour frais de remise en état des immeubles loués du fait de l'adoption de la norme IFRS 16 (€ 6 millions) (2024 : € 7 millions) (voir Note 40 « Contrats de location ») ;
- les provisions pour recouvrabilité des créances autres qu'impôts ;
- résolution d'engagements contractuels (€ 111 millions) ;
- les réclamations et litiges en cours dans la mesure où, à la date de clôture, une obligation actuelle existe et peut être mesurée de manière fiable.

Une évaluation des risques précités est réalisée en collaboration avec les conseils juridiques du Groupe et des experts dans les différents domaines.

Performances financières de l'entreprise - suite

35. Dettes commerciales et autres dettes

€ millions	2025	2024
Autres dettes	**92**	100
Total des dettes commerciales et autres dettes non courantes	**92**	**100**

€ millions	2025	2024
Dettes commerciales	**817**	750
Factures à recevoir	**82**	81
Dettes fiscales, autres que l'impôt sur le résultat	**27**	17
Rémunérations et charges sociales	**459**	422
Autres dettes	**142**	145
Revenus différés liés aux accords de développement	**7**	16
Autres revenus différés	**16**	12
Redevances dues	**28**	23
Remises / réductions et autres rabais sur ventes dus	**1 901**	1 235
Intérêts courus	**34**	46
Autres charges à payer	**438**	272
Total des dettes commerciales et autres dettes courantes	**3 951**	**3 019**

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 le programme américain « Medicaid Drug Rebate », le programme fédéral américain « 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.

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 dans l'état de la situation financière 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 ristournes, remises diverses et rabais qui ne sont pas mentionnés sur la facture sont estimés et inscrits dans l'état de la situation financière dans le compte de régularisation correspondant et déduits des ventes. 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'élèvent à € 1 597 millions au 31 décembre 2025 (31 décembre 2024 : € 1 023 millions).

36. Dettes fiscales

Les dettes fiscales incluent les provisions pour les positions fiscales incertaines, pour un montant de € 117 millions (2024 : € 139 millions). Le solde a diminué en 2025 principalement en raison de la reprise de plusieurs positions à la suite de la clôture de contrôles fiscaux dans certaines juridictions où le Groupe opère. Cette diminution reflète également la réévaluation des positions fiscales incertaines existantes, ayant entraîné des ajustements à la hausse et à la baisse selon la nature des expositions sous-jacentes. 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 contestée par les autorités fiscales, après avoir épuisé tous les recours juridiques possibles.

La créance fiscale comprend des actifs pour l'allègement fiscal suite à des procédures d'accord mutuel / d'arbitrage pour un montant de € 26 millions (2024 : € 23 millions). Ces actifs sont comptabilisés lorsque le Groupe considère qu'il est probable qu'une procédure d'accord mutuel / d'arbitrage débouchera sur un ajustement correspondant dans une ou plusieurs juridictions. L'augmentation reflète l'ouverture de nouveaux dossiers, tandis que le solde global intègre également des réévaluations fondées sur l'état et le résultat attendu des procédures en cours.

L'évaluation des positions fiscales incertaines et des ajustements correspondants est réalisée en tenant compte, selon le cas, de la méthode du montant le plus probable (pour les questions liées à l'imposition des sociétés) ou de la méthode de valeur attendue (pour les questions liées à l'imposition des sociétés et aux prix de transfert), conformément à l'IFRIC 23. Voir Note 4.2.5 « Positions fiscales » pour plus de détails concernant l'évaluation des positions fiscales incertaines du Groupe. Le Groupe a constitué une réserve nette de € 91 millions (2024 : € 116 millions) pour couvrir les positions fiscales incertaines et continue d'entreprendre les démarches nécessaires pour obtenir un allègement fiscal le cas échéant.

Performances financières de l'entreprise - suite

UCB est soumis à des audits fiscaux dans un certain nombre de pays où le Groupe exerce ses activités. Les dossiers en cours d'examen peuvent être complexes et, dans certains cas, nécessiter plusieurs années avant d'être résolus. Le Groupe suit de près les passifs comptabilisés au titre des positions fiscales incertaines à la clôture de 2025 ; ceux-ci reflètent à la fois l'état des contrôles fiscaux en cours et les résultats des contrôles récemment achevés.

37. 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 transactions sans impact de trésorerie 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 transactions sans impact de trésorerie pour 2025 concernent principalement des crédits d'impôt (€ 120 millions) pour lesquels l'avantage en espèces sera reçu au cours des années suivantes.

Les principales transactions sans impact de trésorerie pour 2024 concernent principalement des crédits d'impôt (€ 148 millions) pour lesquels l'avantage en espèces sera reçu au cours des années suivantes.

€ millions	Note	2025	2024
Ajustement pour transactions sans impact de trésorerie		**619**	**590**
Amortissements et dépréciations	11, 22, 20	**627**	641
Charges de dépréciation / reprises (-)	11, 14	**0**	73
Transactions dont le paiement est fondé sur des actions réglées en instruments de capitaux propres		**-10**	2
Autres transactions sans impact de trésorerie dans le compte de résultat		**-120**	-148
Ajustement IFRS 9	17	**-33**	30
Pertes / gains (-) de change (non) réalisés		**-14**	-43
Variations de provisions et avantages du personnel		**154**	24
Variation des stocks et provisions sur créances douteuses		**15**	11
Ajustement pour éléments à présenter de manière distincte au titre de flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**263**	**98**
Charge d'impôt de la période relative aux activités poursuivies	18	**263**	98
Ajustement pour éléments à présenter au titre de trésorerie d'investissement ou de financement		**84**	**-465**
Pertes / gains (-) sur la cession d'immobilisations		**2**	-596
Produits (-) / charges d'intérêt		**82**	131
Variation du besoin en fonds de roulement			
Variation des stocks reprise dans l'état consolidé de la situation financière		**-188**	-278
Variation des créances commerciales et autres créances et des autres actifs reprise dans l'état consolidé de la situation financière		**-368**	-258
Variation des dettes commerciales et autres dettes reprise dans l'état consolidé de la situation financière[1]		**645**	623
Tel que figurant dans l'état consolidé de la situation financière et corrigé par :		**89**	**87**
Éléments non liés à la trésorerie[2]		**104**	89
Variation des stocks et provisions pour clients douteux à présenter de manière distincte au titre de flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		**-15**	-11
Écarts de conversion[1]		**124**	3
Tel que figurant au tableau de flux de trésorerie consolidé		**303**	**168**

1. Inclut un montant de € 822 millions au 31 décembre 2025 au titre des rabais et remises liés aux ventes (31 décembre 2024 : € 301 millions).
2. Les éléments non liés à la trésorerie sont principalement liés aux transferts d'une rubrique à une autre, et aux mouvements hors trésorerie liés aux actions gratuites.

Performances financières de l'entreprise - suite

38. Instruments financiers par catégorie

31 décembre 2025

€ 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 repris dans l'état consolidé de la situation financière						
Actifs financiers et autres actifs (à l'exclusion des instruments financiers dérivés et des sociétés liées)	23	174	0	0	277	**451**
Actifs financiers dérivés	39	0	28	97	0	**125**
Créances commerciales et autres créances (y compris les charges payées d'avance)	25	1 861	0	0	0	**1 861**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	2 251	0	0	0	**2 251**
Total		**4 286**	**28**	**97**	**277**	**4 688**

31 décembre 2025

€ 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 repris dans l'état consolidé de la situation financière					
Emprunts	29	0	0	816	**816**
Obligations	30	-16	0	1 445	**1 429**
Passifs financiers dérivés	39	35	80	0	**115**
Dettes commerciales et autres dettes	35	0	0	4 043	**4 043**
Autres dettes financières (hormis instruments financiers dérivés)	31	0	0	0	**0**
Total		**19**	**80**	**6 304**	**6 403**

Performances financières de l'entreprise - suite

31 décembre 2024

€ 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 repris dans l'état consolidé de la situation financière						
Actifs financiers et autres actifs (à l'exclusion des instruments financiers dérivés et des sociétés liées)	23	147	0	0	243	**390**
Actifs financiers dérivés	39	0	32	119	0	**151**
Créances commerciales et autres créances (y compris les charges payées d'avance)	25	1 526	0	0	0	**1 526**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	1 573	0	0	0	**1 573**
Total		**3 246**	**32**	**119**	**243**	**3 640**

31 décembre 2024

€ 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 repris dans l'état consolidé de la situation financière					
Emprunts	29	0	0	1 602	**1 602**
Obligations	30	-19	0	1 443	**1 424**
Passifs financiers dérivés	39	77	116	0	**193**
Dettes commerciales et autres dettes	35	0	0	3 120	**3 120**
Autres dettes financières (hormis instruments financiers dérivés)	31	0	0	0	**0**
Total		**58**	**116**	**6 165**	**6 339**

Performances financières de l'entreprise - suite

39. Instruments financiers dérivés

		Actifs		Passifs	
€ millions	Note	**2025**	2024	**2025**	2024
Contrats de change à terme – couvertures des flux de trésorerie		**90**	11	**5**	107
Contrats de change à terme – juste valeur via le compte de résultat		**11**	3	**4**	14
Contrats de change à terme – couvertures d'investissements nets		**7**	95	**72**	7
Dérivés de taux d'intérêt – couvertures des flux de trésorerie		**0**	13	**3**	2
Dérivés de taux d'intérêt – juste valeur via le compte de résultat		**14**	24	**31**	63
Autres instruments financiers dérivés		**3**	5	**0**	0
Total		**125**	**151**	**115**	**193**
Dont :					
Non courants	23, 31	**18**	41	**32**	65
Courants	23, 31	**107**	110	**83**	128

La totalité de la juste valeur d'un instrument financier dérivé de couverture est classée comme actif ou passif non courant si sa durée résiduelle est supérieure à 12 mois et comme actif ou passif courant si sa durée résiduelle est inférieure à 12 mois.

Les couvertures des flux de trésorerie mises en place par le Groupe ont été évaluées comme fortement efficaces et, au 31 décembre 2025, une plus-value nette latente de € 108 millions (au 31 décembre 2024 : perte nette latente de € 77 millions) avant impôts différés a été comptabilisé en capitaux propres en rapport avec ces contrats. Ces plus-values / moins-values seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice durant lequel les transactions couvertes prévues affectent les plus-values ou moins-values en question.

Les couvertures de flux de trésorerie qui avaient été retirées de leur désignation en 2024 (entraînant un gain de 1 million d'euros au compte de résultat en 2024) mais qui restaient en cours au 31 décembre 2024 sont arrivés à échéance en 2025.

39.1. Dérivés de devises étrangères

La politique du Groupe concernant les contrats sur instruments financiers dérivés est décrite dans la Note 5 « Gestion des risques financiers ».

Le Groupe a conclu divers contrats de change dans le but de préserver la valeur de transactions anticipées hautement probables, d'actifs et de passifs existants ou de certains investissements dans des opérations étrangères.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des dérivés de devises étrangères par devise (présentation des devises vendues) au 31 décembre 2025 :

Montants notionnels en € millions	USD	GBP	EUR	JPY	CHF	Autres devises	**Total**
Contrats à terme	829	162	124	5	6	15	**1 141**
Swaps des devises	2 788	35	2 425	241	41	259	**5 789**
Option / « collar »	0	0	0	0	0	0	**0**
Total	**3 617**	**197**	**2 549**	**246**	**47**	**274**	**6 930**

Sur la même base de répartition par devise vendue, les justes valeurs par devise des contrats dérivés sont les suivantes :

	Actifs		Passifs	
€ millions	**2025**	2024	**2025**	2024
USD	**79**	0	**7**	123
GBP	**0**	0	**0**	0
EUR	**4**	102	**72**	2
JPY	**21**	6	**0**	1
CHF	**0**	0	**0**	0
Autres devises	**3**	2	**2**	3
Total des dérivés de devises étrangères	**107**	**110**	**81**	**129**

Le tableau ci-dessous indique la répartition des échéances des dérivés de devises étrangères :

€ millions	**2025**	2024
1 an ou moins	**26**	-19
1-5 ans	**0**	0
Plus de 5 ans	**0**	0
Total des dérivés de devises étrangères – actifs nets / passifs nets (-)	**26**	**-19**

Performances financières de l'entreprise - suite

39.2. Dérivés de taux d'intérêt

Le Groupe utilise divers contrats dérivés de taux d'intérêt afin de gérer son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt sur ses emprunts. Les dates de fixation des taux et les caractéristiques d'amortissement sont alignés avec celles des obligations à taux fixe et des obligations à taux variable. Les contrats en cours relatifs aux échanges de taux d'intérêt sont les suivants :

Type de contrat	Pour les périodes de/à		Devise à recevoir	Notionnel à recevoir	Taux à recevoir	Devise à payer	Notionnel à payer	Taux à payer
EIS	1 avril 2021	1 octobre 2027	EUR	150	-0,25%	EUR	150	6M
EIS	30 mars 2021	30 mars 2028	EUR	500	-0,22%	EUR	500	6M
EIS	21 novembre 2023	21 novembre 2029	EUR	300	3,02%	EUR	300	3M
EIS	20 mars 2024	20 mars 2030	EUR	500	2,58%	EUR	500	3M
EIS	8 décembre 2023	8 décembre 2026	USD	375	SOFR	USD	375	4,22%
EIS	8 décembre 2026	8 juin 2028	USD	375	SOFR	USD	375	3,43%

39.3. Couverture de l'investissement net dans une entité étrangère

Tout gain de change cumulé ou toute perte résultant de couvertures de l'investissement net sont englobés dans les écarts de conversion cumulés. Ces plus-values et moins-values resteront dans les capitaux propres et ne seront reclassés en résultat que lorsqu'UCB ne détiendra plus les actifs sous-jacents.

39.4. Accords d'achat virtuel d'énergie renouvelable

En juillet 2024, le Groupe a conclu trois accords d'achat virtuel d'énergie renouvelable (Virtual Power Purchase Agreements – VPPA) pour des installations de production solaire situées en Espagne.

La juste valeur du contrat VPPA est déterminée à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés, après identification de la valeur des Garanties d'Origine (Guarantees of Origin – GoOs) intégrées. Les variations de juste valeur par rapport à l'évaluation initiale des contrats sont comptabilisées dans les produits et charges financiers, conjointement avec l'amortissement de cette évaluation initiale lorsque cela sera pertinent.

Au 31 décembre 2025, les contrats VPPA étaient valorisés à € 3 millions, générant une perte de € 2 millions en 2025 par rapport à l'évaluation initiale de € 1 million. L'évaluation initiale sera amortie à partir du début de la production.

40. Contrats de location

40.1. Montants inscrits dans l'état de la situation financière

L'état de la situation financière présente les montants suivants relatifs aux contrats de location :

€ millions	Note	2025	2024
Constructions	22	**96**	121
Installations et machines	22	**15**	16
Équipement de bureau et véhicules	22	**80**	82
Total des actifs liés au droit d'utilisation		**191**	**219**
Non courants	29	**119**	145
Courants	29	**63**	61
Total des passifs liés aux contrats de location		**182**	**206**

Les acquisitions d'actifs avec droit d'utilisation au cours de l'exercice 2025 se sont élevées à € 49 millions.

Au 31 décembre 2025, aucune garantie de valeur résiduelle ne figurait dans les passifs liés aux contrats de location.

Au 31 décembre 2025, les engagements au titre de contrats de location non encore commencés s'élevaient à € 14 millions.

Performances financières de l'entreprise - suite

40.2. Montants inscrits au compte de résultat

Le compte de résultat présente les montants suivants relatifs aux contrats de location :

€ millions	Note	2025	2024
Charges d'amortissement sur les actifs liés au droit d'utilisation	22	**64**	**58**
Constructions	22	**28**	29
Installations et machines	22	**1**	1
Équipement de bureau et véhicules	22	**35**	28
Charges d'intérêts (incluses dans les charges financières)	17	**9**	8
Charges liées aux contrats de location à court terme		**3**	2
Charges liées aux contrats de location d'actifs de faible valeur qui sont à présent des contrats de location à court terme		**12**	11
Charges totales liées aux contrats de location		**88**	**79**

La sortie de trésorerie totale pour les contrats de location en 2025 s'élevait à € 60 millions. En 2025, il n'y a pas eu de revenu provenant de matériel de sous-location.

41. Résultat par action

41.1. Résultat de base par action

€	2025	2024
Des activités poursuivies	**8,20**	5,61
Des activités abandonnées	**0,00**	0,00
Résultat de base par action	**8,20**	**5,61**

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.

41.2. Résultat dilué par action

€	2025	2024
Des activités poursuivies	**8,03**	5,48
Des activités abandonnées	**0,00**	0,00
Résultat dilué par action	**8,03**	**5,48**

Le résultat dilué 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, ajusté par le nombre d'éventuelles actions ordinaires diluées attachées à l'émission d'options sur actions, actions gratuites et actions de performance.

Le nombre d'éventuelles actions ordinaires diluées est calculé sur la base du nombre moyen d'options sur actions en circulation durant la période du rapport, comme la différence entre le prix moyen du marché des actions ordinaires durant la période du rapport et le prix d'exercice moyen pondéré des options sur actions, et du nombre moyen d'options sur actions et des actions de performance en circulation durant la période du rapport. Les options sur actions ont uniquement un effet dilué lorsque le prix moyen du marché est supérieur au prix d'exercice (les options sur actions ont une valeur intrinsèque).

Aux fins du calcul du résultat dilué par action, il n'y avait aucun élément d'ajustement pour le résultat attribuable aux actionnaires de la Société.

41.3. 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 :

De base

€ millions	2025	2024
Résultat / perte (-) des activités poursuivies attribuable aux actionnaires d'UCB SA	**1 558**	1 065
Résultat / perte (-) des activités abandonnées	**0**	0
Résultat attribuable aux actionnaires d'UCB SA	**1 558**	**1 065**

Dilué

€ millions	2025	2024
Résultat / perte (-) des activités poursuivies attribuable aux actionnaires d'UCB SA	**1 558**	1 065
Résultat / perte (-) des activités abandonnées	**0**	0
Résultat attribuable aux actionnaires d'UCB SA	**1 558**	**1 065**

Performances financières de l'entreprise - suite

41.4. Nombre d'actions

En milliers d'actions	2025	2024
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat de base par action	**190 119**	189 986
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires pour le calcul du résultat dilué par action	**194 183**	194 547

42. Dividende par action

Les dividendes bruts versés en 2025 (pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2024) et en 2024 (pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2023) s'élèvent respectivement à € 264 millions (€ 1,39 par action) et à € 259 millions (€ 1,36 par action).

Pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2025, un dividende de € 1,45 par action, soit un dividende total de € 276 millions, sera proposé à l'Assemblée Générale Annuelle des Actionnaires le 30 avril 2026.

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.

43. Engagements et passifs éventuels

43.1. Capital et autres engagements

Le 31 décembre 2025, le Groupe s'est engagé à dépenser un montant de € 362 millions (2024 : € 181 millions) principalement en raison des dépenses d'investissement prévues pour le renouvellement des infrastructures de recherche, la nouvelle usine de thérapie génique et le campus du Belgian Biotech Operations Center (BBOC) de Braine-l'Alleud (Belgique), le nouveau campus au Royaume-Uni, l'augmentation des capacités interne au site de production de Bulle (Suisse), des logiciels, des équipements de laboratoire et autres.

Le groupe UCB a conclu des accords de développement à long terme avec diverses sociétés pharmaceutiques, des universités et des 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 31 décembre 2025, le montant maximal potentiel à payer, en supposant la concrétisation de toutes les étapes futures mais sans inclure les paiements de redevances variables basées sur les ventes unitaires ni les montants déjà accumulés pour les étapes concrétisées mais non encore exigibles, s'élevait à € 1 192 millions, sur une base non actualisée et non ajustée en fonction du risque.

€ millions	2025	2024
Moins d'1 an	**0**	172
Entre 1 et 5 ans	**329**	326
Plus de 5 ans	**862**	761
Total	**1 192**	**1 259**

UCB a conclu plusieurs accords avec des sociétés de fabrication en sous-traitance (CMO) pour l'approvisionnement de ses produits. Le total des engagements en cours auprès de ces entreprises s'élève à € 1 681 millions à la fin de 2025 jusqu'en 2035 (2024 : € 1 442 millions jusqu'en 2034). En outre, UCB s'est engagé à réserver une capacité de production de € 9 millions jusqu'à la fin de l'année 2025.

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 avait, à la fin de l'année 2025, un total de € 32 millions d'engagements en cours liés à des investissements dans un fonds de capital-risque.

43.2. Garanties

Les garanties émises dans le cadre du déroulement normal des activités ne devraient pas résulter en une perte financière significative.

43.3. Contingences

Le Groupe continue d'être activement impliqué dans des litiges, réclamations et enquêtes. Les affaires en cours pourraient donner lieu à des dettes, des peines civiles et pénales, la perte d'exclusivité de produits et tous autres frais, amendes et dépenses associés à des décisions contraires aux intérêts d'UCB. Des sorties de trésorerie potentielles reflétées dans une provision pourraient être, dans certains cas, compensées totalement ou partiellement par l'assurance. UCB n'a pas établi de provisions pour les dommages potentiels causés par certaines affirmations légales additionnelles contre nos filiales si UCB croit actuellement qu'un paiement n'est pas probable ou ne peut pas être estimé de manière fiable.

Performances financières de l'entreprise - suite

1. Affaires relatives à la propriété intellectuelle (affaires sélectionnées)

Nous protégeons vigoureusement notre portefeuille de brevets et notre capacité à fournir des médicaments aux patients comme nous le jugeons nécessaire.

Par conséquent, UCB est impliquée dans divers litiges en tant que plaignante ou défenderesse selon le cas, dans différentes juridictions aux États-Unis et en Europe.

NEUPRO®

États-Unis

En réponse à une certification de type Paragraph IV, en décembre 2024, UCB a intenté une action en justice contre Aurobindo afin de faire valoir un brevet américain expirant fin 2027 et couvrant un aspect de NEUPRO®. En raison du sursis réglementaire de 30 mois avant l'approbation de la FDA, Aurobindo n'aurait pas été en mesure de lancer une version générique avant août 2027. Nous avons résolu ce litige avec Aurobindo dans des conditions favorables.

NAYZILAM®

États-Unis

En 2021, Cipla a déposé une demande ANDA remettant en question la validité de certains brevets Nayzilam®. UCB a intenté une action en justice contre Cipla. Cipla a reconnu l'infraction. Le procès a eu lieu en octobre 2023, et nous attendons la décision du tribunal.

EVENITY®

Allemagne

En 2023, OssiFi-Mab LLC (« OMAB ») a intenté un procès contre UCB Pharma SA, UCB Pharma GmbH et Amgen en Allemagne, alléguant qu'EVENITY® enfreignait la partie allemande d'un brevet européen. En défense, UCB Pharma GmbH et UCB Pharma SA conjointement, ainsi qu'Amgen ont déposé des oppositions auprès de l'Office européen des brevets (OEB) afin d'invalider le brevet d'OMAB. En outre, UCB Pharma B.V. a intenté une action aux Pays-Bas pour invalider la partie néerlandaise du brevet d'OMAB. En octobre 2024, la division d'opposition de l'OEB a statué en faveur d'UCB et a révoqué intégralement le brevet d'OMAB. Par la suite, OMAB a retiré sa plainte en contrefaçon en Allemagne. En septembre 2025, la Chambre d'appel de l'OEB a rejeté l'appel d'OMAB et a révoqué le brevet d'OMAB, mettant fin à cette affaire.

FINTEPLA®

Italie/Europe

En 2025, Frau Pharma a poursuivi UCB (en tant que successeur de Zogenix) en Italie pour violation alléguée de la demande de brevet européen de fabrication en cours de Frau concernant Fintepla. Le tribunal a ordonné à UCB de fournir certaines données commerciales à Frau, ce que UCB a fait, mais UCB a également fait appel. Dans une affaire connexe, UCB a poursuivi Frau pour contester la propriété par Frau de son brevet européen en instance, et l'OEB a suspendu la délivrance du brevet en attendant l'issue de la procédure de propriété. Le tribunal italien a statué en faveur de Frau, et l'OEB pourrait délivrer le brevet, que UCB considère comme invalide et contestera.

2. Affaires relatives à la responsabilité du fait des produits

Litige relatif à la responsabilité liée au produit Distilbène – France

Des entités du Groupe UCB ont été citées comme défenderesses dans divers cas de responsabilité du fait 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 suite à cela, les plaignants ont subi des dommages corporels. Le Groupe a comptabilisé une provision (voir la Note 34 « Provisions » du Rapport annuel 2025).

3. Contentieux général

Programme de prix de référence des médicaments 340B

En décembre 2021 (mise à jour en 2024), UCB a mis en place une politique 340B qui limite le recours de certaines entités couvertes à des pharmacies contractuelles, tout en garantissant que les populations vulnérables et mal desservies continuent d'avoir accès aux médicaments d'UCB.

En septembre 2022, UCB a poursuivi l'agence fédérale chargée de l'administration du programme 340B, la Health Resources and Services Administration (HRSA), en réponse à une lettre de la HRSA affirmant que la politique 340B d'UCB enfreignait la loi. En septembre 2024, la Cour a statué que la politique 340B d'UCB n'enfreignait pas la loi.

En décembre 2024, UCB a intenté une action en justice contre la HRSA afin de contester la certification (et la recertification) du statut d'entité couverte de huit subdivisions de Sagebrush. Ces subdivisions de Sagebrush ont été certifiées à tort par la HRSA comme cliniques éligibles au programme 340B, ce qui leur a permis d'obtenir des réductions de prix importantes sur le produit d'UCB. Amgen et Eli Lilly sont co-plaignants dans cette affaire.

44. Transactions avec les parties liées

44.1. Ventes et services intra-groupe

Au cours des exercices clôturés au 31 décembre 2025 et 2024, 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 définies 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.

44.2. Transactions financières avec des parties liées autres que des filiales d'UCB SA

Dans le courant de l'année 2025, il n'y a pas eu de transactions financières importantes avec des parties liées autres que des sociétés affiliées d'UCB SA.

44.3. Rémunération des principaux dirigeants

La rémunération des dirigeants publiée ci-dessous reprend les montants comptabilisés dans le compte de résultat pour les membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, pour la partie de l'année durant laquelle ils ont exercé leur mandat.

	2025	2024
Avantages à court terme du personnel	**22**	19
Indemnités de fin de contrat	**1**	0
Indemnités postérieures à l'emploi	**3**	2
Paiements fondés sur des actions	**15**	12
Total de la rémunération des principaux dirigeants	**41**	**33**

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 actions de performance, comme indiqué dans la Note 28 « Paiements fondés sur des actions ». 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.

44.4. Actionnaires et structure de l'actionnariat

Le principal actionnaire d'UCB SA est Financière de Tubize SA (nommé ci-après « Actionnaire de Référence » ou « Tubize »), une entreprise belge cotée sur le marché Euronext Bruxelles. Sur la base de sa divulgation publique la plus récente, à la date du 31 juillet 2025, Tubize détenait 70 562 935 actions UCB sur un total de 194 505 658 (c'est-à-dire 36,28%). Pour connaître sa structure d'actionnariat, nous nous référons au site Internet de la Financière de Tubize SA : www.financiere-tubize.be. UCB détient également des actions UCB. Le solde des actions UCB est détenu par le public. Pour un aperçu des participations importantes d'UCB (y compris les instruments financiers assimilés) sur la base des notifications de transparence reçues conformément à la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, veuillez vous référer à la section 3.3.4 Structure de l'actionnariat sous la rubrique Gouvernance d'entreprise de ce Rapport annuel intégré 2025.

45. Événements survenus après la date de l'état de la situation financière

Aucun événement important susceptible d'avoir un impact sur les états financiers consolidés d'UCB n'est survenu après la fin de la période de référence.

Performances financières de l'entreprise - suite

46. Liste des entreprises consolidées intégralement

Nom et adresse	Holding	Actionnaire majoritaire ayant le contrôle
Allemagne		
UCB Pharma GmbH - Rolf-Schwarz-Schütte Platz 1 - 40789 Monheim am Rhein	100%	UCB GmbH
UCB GmbH - Rolf-Schwarz-Schütte Platz 1 - 40789 Monheim am Rhein	100%	UCB Pharma SA
UCB BioSciences GmbH - Rolf-Schwarz-Schütte Platz 1 - 40789 Monheim am Rhein	100%	UCB Pharma GmbH
Cosmix Verwaltungs GmbH[2] - Rolf-Schwarz-Schütte Platz 1 - 40789 Monheim am Rhein	100%	Ra Pharmaceuticals, Inc.
Australie		
UCB Australia Pty. Ltd. – Level 1, 1155 Malvern Road – 3144 Malvern, Victoria	100%	UCB SA
Engage Therapeutics Australia Pty. Ltd. Level 1, 1155 Malvern Road – 3144 Malvern, Victoria	100%	Engage Therapeutics, Inc.
Autriche		
UCB Pharma Gesellschaft m.b.H. - Twin Tower, Wienerbergstrasse 11/12a – 1100 Vienne	100%	UCB Pharma SA
Belgique		
UCB Fipar SA – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Bruxelles (BE 0403.198.811)	100%	UCB Belgium SA
UCB Biopharma SRL – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Bruxelles (BE 0543.573.053)	100%	UCB Pharma SA
UCB Belgium SA – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Bruxelles (BE 0402.040.254)	100%	UCB Pharma SA
UCB Developed Brands SRL[1] – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Bruxelles (BE 1017.533.562)	100%	UCB Manufacturing, Inc.
UCB Pharma SA – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Bruxelles (BE 0403. 096.168)	100%	UCB SA
Sifar SA[2] – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Bruxelles (BE 0453. 612.580)	100%	UCB Pharma SA
UCB Ventures SA – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Bruxelles (BE 0667.816.096)	100%	UCB SA
UCB Ventures Belgium SA – Allée de la Recherche, 60 – 1070 Bruxelles (BE 0668.388.891)	100%	UCB Ventures SA
Brésil		
UCB Biopharma Ltda – Av. Presidente Juscelino Kubitschek, nº 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. - 2201 Bristol Circle, Suite 602 - ON L6H0J8 Oakville	100%	UCB Holdings, Inc.
Chine		
UCB Trading (Shanghai) Co Ltd - Suite 317, 439 No.1 Fu Te Road West, Shanghai (Pilot Free Trade Zone)	100%	UCB SA
UCB Pharma (Hong Kong) Ltd - Rooms 156 and 157, 20/F, Cityplaza Three, 14 Taikoo Wan Road - Tai Koo, Hong Kong	100%	UCB Pharma GmbH
UCB Pharma (Zhuhai) Company Ltd[3] - Section A., Workshop, No.3 Science and Technology 05th Road, Innovation Coast, National Hi-Tech Industrial Development Zone - Zhuhai Guangdong Province	100%	UCB Pharma GmbH
Corée du Sud		
UCB Korea Co Ltd. - 4th Fl., A+ Asset Tower, 369 Gangnam-daero, Seocho-gu - 06621 Séoul	100%	UCB SA

Performances financières de l'entreprise - suite

Nom et adresse	Holding	Actionnaire majoritaire ayant le contrôle
Danemark		
UCB Nordic AS - Edvard Thomsens Vej 14, 7 - 2300 Copenhagen	100%	UCB Pharma SA
Espagne		
UCB Pharma SA - Plaza de Manuel Gómez Moreno, s/n, Edificio Bronce, 5th floor - 28020 Madrid	100%	UCB SA
États-Unis		
UCB Holdings, Inc. - Corporation Trust Center, 1209 Orange Street - 19801 Wilmington, Delaware	100%	UCB Pharma SA
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.
Ra Pharmaceuticals, Inc.5 - Corporation Trust Center, 1209 Orange Street - 19801 Wilmington, Delaware	100%	UCB Holdings, Inc.
Engage Therapeutics, Inc. - Corporation Trust Center, 1209 Orange Street - 19801 Wilmington, Delaware	100%	UCB Holdings, Inc.
Zogenix, Inc.5 - Corporation Trust Center, 1209 Orange Street - 19801 Wilmington, Delaware	100%	UCB Biosciences, Inc.
Finlande		
UCB Pharma Oy Finland - Bertel Jungin aukio 5,6.krs - 02600 Espoo	100%	UCB Pharma SA
France		
UCB Pharma SAS - Tour Emblem 7 Allée de l'Arche, 92400 Courbevoie	100%	UCB SA
Grèce		
UCB A.E. - 63 Agiou Dimitriou Street - 17456 Alimos - Athens	100%	UCB SA
Hongrie		
UCB Hungary Ltd - Obuda Gate Building Arpád Fejedelem ùtja 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
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 - United Drug House Magna Drive, Magna Business Park, City West Road - Dublin 24	100%	UCB SA
Zogenix ROI Limited[4] - Trinity House, Charleston Road - Ranelagh, Dublin 6, D06 C8X4	100%	Zogenix International Limited
Italie		
UCB Pharma SpA - Via Varesina 162 - 20156 Milano	100%	UCB SA
Zogenix S.r.l.[2]- Via Varesina 162 - 20156 Milano	100%	Zogenix International Limited
Japon		
UCB Japan Co Ltd - Shinjuku Grand Tower, 8-17-1 Nishi-Shinjuku 160-0023 Shinjuku, Tokyo	100%	UCB SA
Mexique		
UCB de Mexico SA de C. V. - Av. Ejército Nacional 843-B Antara I Piso 3, Col Granada. Delg. Miguel Hidalgo C.P. 11520 CDMX, C.P. 11520 Mexico City	100%	UCB SA

Performances financières de l'entreprise - suite

Nom et adresse	Holding	Actionnaire majoritaire ayant le contrôle
Norvège		
UCB Pharma A.S. - Haakon VIIs gate 6 - 0161 Oslo	100%	UCB Pharma SA
Pays-Bas		
UCB Pharma B. V. (Netherlands) - Hoge Mosten 2 - 4822 NH Breda	100%	UCB Pharma SA
Pologne		
Vedim Sp. z.o.o. - Ul. L. Kruczkowskiego, 8, 00 - 380 Warszawa	100%	UCB SA
UCB Pharma Sp. z.o.o. - Ul. L. Kruczkowskiego, 8, 00 - 380 Warszawa	100%	UCB SA
Portugal		
UCB Pharma (Produtos Farmaceuticos) Lda - Rua do Silval, nº 37, piso 1, S1.3, 2780-373 Oeiras	100%	UCB SA
République tchèque		
UCB S.R.O. - Jankovcova 1518/2 - 170 00 Praha 7	100%	UCB SA
Roumanie		
UCB Pharma Romania S.R.L. - 165 Calea Floreasca, One Tower Building, 3rd Floor, 1st district - Bucharest 14459	100%	UCB SA
Royaume-Uni		
UCB (Investments) Ltd - 208 Bath Road, Slough, Berkshire SL1 3WE	100%	UCB SA
Celltech Group Ltd - 208 Bath Road, Slough, Berkshire SL1 3WE	100%	UCB (Investments) Ltd
Celltech Pension Trustees Ltd - 208 Bath Road, Slough, Berkshire SL1 3WE	100%	Celltech Group Ltd
Celltech R&D Ltd - 208 Bath Road, Slough, Berkshire SL1 3WE	100%	Celltech Group Ltd
Darwin Discovery Ltd2 - 208 Bath Road, Slough, Berkshire SL1 3WE	100%	Celltech Group Ltd
UCB Pharma Ltd - 208 Bath Road, Slough, Berkshire SL1 3WE	100%	Celltech Group Ltd
Zogenix Europe Limited - 208 Bath Road, Slough, Berkshire SL1 3WE	100%	UCB Biosciences, Inc.
Zogenix International Limited - Windlesham Campus, Sunninghill Road, Windlesham, Surrey GU20 6PP	100%	Zogenix Europe Limited
Russie		
UCB Pharma LLC - 16 Mitinskaya Street, Premises 509B , 125430, Moscou	100%	UCB SA
UCB Pharma Logistics LLC - Prensky Naberezhnye, 10, block C, 13th floor , 123112 Moscou	100%	UCB SA
Suède		
UCB Pharma AB (Suède) - Olof Palmes gata 29, 111 22 Stockholm	100%	UCB Pharma SA
Suisse		
UCB Farchim SA (A.G.- Ltd.) - ZI de Planchy, Chemin de Croix Blanche 10 - 1630 Bulle	100%	UCB Pharma SA
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
UCB Medical Devices SA - ZI de Planchy, Chemin de Croix Blanche 10 - 1630 Bulle	100%	UCB Farchim SA

Performances financières de l'entreprise - suite

Nom et adresse	Holding	Actionnaire majoritaire ayant le contrôle
Taïwan		
UCB Pharmaceuticals (Taiwan) Ltd - 12F.-2, No.88, Dunhua N. Rd., Songshan Dist - 10551 Taipei	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 Kiyv	100%	UCB Pharma GmbH

1. UCB Developed Brands SRL a été constituée le 13 décembre 2024 et a eu un premier exercice financier prolongé jusqu'au 31 décembre, 2025, et est incluse dans le compte de résultat consolidé pour 2024 et pour 2025 depuis sa création.
2. Darwin Discovery Ltd (UK), Sifar SA (BE), Zogenix S.r.l. (Italie) et Cosmix Verwaltungs GmbH (Allemagne) ont respectivement été dissoutes le 2 janvier, le 19 décembre, le 7 février 2025 et le 21 mars 2025, et sont incluses dans le compte de résultat consolidé pour 2024 et 2025 jusqu'à leur dissolution respective.
3. UCB Pharma (Zhuhai) Company Ltd a été cédée le 29 novembre 2024 et est incluse dans le compte de résultat consolidé pour 2024 jusqu'à la date de cession.
4. Zogenix ROI Limited (Irlande) a été mise en liquidation à compter du 31 octobre 2024.
5. Zogenix, Inc. et Ra Pharmaceuticals, Inc. ont fusionné avec UCB BioSciences, Inc. le 1er avril 2024 et UCB Holdings, Inc. le 1er janvier 2025 et sont prises en compte dans le compte de résultat consolidé pour 2024 et 2025 jusqu'à la date de leur fusion respective.

Performances financières de l'entreprise - suite

4. Déclaration en matière de responsabilité

Par la présente, nous confirmons qu'à notre connaissance, les états financiers consolidés au 31 décembre 2025, 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.

Signé par Jean-Christophe Tellier (CEO) et Sandrine Dufour (CFO) au nom du Conseil d'Administration

5. Rapport du commissaire

Exercice 31.12.2025

Rapport du commissaire à l'assemblée générale des actionnaires sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2025

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.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 25 avril 2024, 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 2026. Nous avons réalisé le contrôle légal des comptes annuels consolidés de la Société durant cinq exercices consécutifs.

Rapport sur les comptes consolidés

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 2025, 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 18.158 millions et d'un compte de résultat consolidé qui se solde par un bénéfice de l'exercice (attribuable aux actionnaires) de EUR 1.558 millions.

À notre avis, ces comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière consolidée du Groupe au 31 décembre 2025, 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 accounting standards) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique. 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

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 Etats-Unis (voir Notes 3.7.1 Produits des ventes nettes, 4.2.1 Rabais sur ventes et 35 Dettes commerciales et autres dettes)

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. Nous avons déterminé que ce point constitue un point clé de l'audit car des montants significatifs de ces ajustements non réglés sont provisionnés dans les comptes à la fin de l'année. 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 35 Dettes commerciales et autres dette, le montant des provisions au 31 décembre 2025 est de EUR 1.597 millions (EUR 1.023 millions au 31 décembre 2024).

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

Rapport du commissaire - suite

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, 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 comparé avec des pairs (cotés et non cotés).
- 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 3.10 Pertes de valeur d'actifs non financiers, 3.15 Immobilisations incorporelles, 3.16 Goodwill, 4.2.2 Immobilisations incorporelles et goodwill, 14 Dépréciation des actifs non financiers, 20 Immobilisations incorporelles et 21 Goodwill)

Description du point clé de l'audit

Le Groupe UCB détient EUR 3.447 millions d'immobilisations incorporelles (31 décembre 2024 – EUR 4.082 millions) incluant des licences, brevets et marques déposées et d'un goodwill de EUR 5.091 millions au 31 décembre 2025 (31 décembre 2024 – EUR 5.462 millions).

Les valeurs comptables du goodwill et des immobilisations incorporelles sont subordonnées aux flux de trésorerie futurs et si ces flux de trésorerie n'atteignent pas les niveaux attendus par le Groupe, 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. C'est la raison pour laquelle cet élément est considéré comme un point clé de l'audit.

Comme indiqué dans la Note 21 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 d'évaluation de la dépréciation du Groupe UCB et effectué les procédures suivantes :

- Nous avons testé le caractère raisonnable de la méthodologie et des principales hypothèses, notamment la croissance des bénéfices et des flux de trésorerie, les valeurs terminales, l'impact de l'expiration des brevets, l'impact des prix, l'obsolescence potentielle des produits, la probabilité de succès des produits en cours de développement et la sélection des taux d'actualisation.
- Nous avons évalué la justification par la direction de ses hypothèses, notamment en comparant les hypothèses pertinentes aux prévisions économiques et sectorielles. Pour ce faire, nous avons travaillé avec nos spécialistes internes en évaluation.
- Nous avons également évalué le processus de préparation du plan stratégique du Groupe qui a été approuvé par le conseil d'administration d'UCB.
- Nous avons obtenu et évalué les analyses de sensibilité de la direction afin de déterminer l'impact des changements raisonnablement possibles des hypothèses clés et nous avons effectué nos propres calculs de sensibilité indépendants afin de quantifier les changements à la baisse des modèles de la direction nécessaires pour entraîner une dépréciation.
- Nous avons également évalué le caractère raisonnable des prévisions de flux de trésorerie actualisés en les comparant à la capitalisation boursière du Groupe.

L'analyse de la valeur recouvrable des actifs du Groupe réalisée par la direction n'a pas mené à la comptabilisation de pertes de valeur en 2025 (voir Note 14 Dépréciation des actifs non financiers). Sur base de nos diligences, nous estimons que cette position est appropriée. 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 3.12 Impôts sur le résultat, 4.2.5 Positions fiscales, 32 Actifs et passifs d'impôt différé et 36 Dettes fiscales)

Description du point clé de l'audit

Le Groupe UCB a généré et génère 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 2025, le Groupe a comptabilisé EUR 1.273 millions d'actifs d'impôt différé (EUR 929 millions au 31 décembre 2024). Le processus de détermination des actifs d'impôt différé est complexe et implique une part importante d'estimation. C'est la raison pour laquelle la comptabilisation d'actifs d'impôt différé a été considérée comme étant hautement importante pour notre audit.

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 passifs requis en rapport avec les positions fiscales incertaines. C'est la raison pour laquelle les passifs pour positions fiscales incertaines sont également considérées comme un point clé de l'audit. Au 31 décembre 2025, le Groupe a comptabilisé des passifs de EUR 117 millions au titre de positions fiscales incertaines (EUR 139 millions au 31 décembre 2024). Les passifs 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 26 millions (EUR 23 millions au 31 décembre 2024) 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 91 millions (EUR 116 millions au 31 décembre 2024) 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-tend 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 passifs fiscaux. Nous avons conclu que les passifs 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 3.29 Provisions, 4.2.3 Provisions environnementales , 13 Autres produits / charges d'exploitation, 16 Autres produits et charges, 34 Provisions et 43 Engagements et passifs éventuels)

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.

Le Groupe se conforme aux exigences de la norme IAS 37 pour l'évaluation et l'enregistrement de provisions pour certains risques. L'enregistrement d'une provision ou d'un passif éventuel afin de couvrir le risque juridique requiert par nature l'utilisation d'un jugement professionnel en raison de la difficulté d'estimer l'issue des litiges qui peuvent survenir.

En raison de la nature des procédures en cours à l'encontre du Groupe et de l'utilisation d'estimations dans la détermination des provisions, nous considérons les litiges, réclamations et enquêtes réglementaires en cours comme un point clé de l'audit.

Au 31 décembre 2025, le Groupe a enregistré des provisions pour EUR 366 millions (EUR 399 millions au 31 décembre 2024) concernant, entre autres, des actions en justice en cours contre le Groupe et des informations ont été fournies dans la Note 34 Provisions au sujet de ces provisions, tout comme la publication des passifs éventuels dans la Note 43 Engagements et passifs éventuels 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.

Rapport du commissaire - suite

Nos procédures d'audit relatives au point clé de l'audit

Nous avons évalué l'adéquation du système de contrôle interne et testé l'efficacité opérationnelle des contrôles clés relatifs au processus de détermination des provisions pour litiges.

Ces contrôles concernent principalement l'identification des dossiers à provisionner en fonction des motifs du litige et la détermination du montant des provisions estimées selon les méthodologies retenues par le Groupe.

Nos travaux d'audit ont porté sur les points suivants :

- Nous avons discuté des réclamations légales et réglementaires réelles ou en cours avec le directeur juridique du Groupe afin de mettre à jour notre compréhension du statut de chaque dossier.
- Nous avons établi notre propre attente quant à l'issue probable et testé de manière substantielle le montant provisionné en évaluant les hypothèses utilisées pour mesurer les provisions par discussion et par référence aux décisions de justice réelles (similaires), à la documentation disponible telle que la correspondance avec les conseillers juridiques externes et en obtenant des confirmations indépendantes des conseillers juridiques externes.
- Nous avons examiné l'exhaustivité des questions juridiques et réglementaires en interrogeant le directeur juridique du groupe et en lisant les procès-verbaux des réunions du comité exécutif et du conseil d'administration, et nous n'avons pas identifié d'autres questions juridiques qui ne nous avaient pas déjà été communiquées.
- Nous avons évalué les hypothèses relatives à l'évaluation des provisions comptabilisées et 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 34 Provisions et 43 Engagements et passifs éventuels sont conformes aux IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne.

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 accounting standards) 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.

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 du Groupe ni quant à l'efficience ou l'efficacité avec laquelle le conseil d'administration a mené ou mènera les affaires du Groupe.

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 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 de notre 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.

Rapport du commissaire - suite

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

Autres obligations légales et réglementaires

Responsabilités du conseil d'administration

Le conseil d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion, en ce compris l'information en matière de durabilité sur les comptes consolidés et des autres informations contenues dans le rapport annuel.

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 et les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport sur les comptes consolidés

Le rapport de gestion sur les comptes consolidés contient l'information consolidée en matière de durabilité qui fait l'objet de notre rapport distinct, contenant une « conclusion sans réserve » relative à l'assurance limitée de cette information en matière de durabilité.

A 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 la base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

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.

Format Electronique Unique Européen (ESEF)

Nous avons également procédé, conformément au projet de norme relative au contrôle de la conformité des états financiers avec le format électronique unique européen (ci-après « ESEF »), au contrôle du respect du format ESEF avec les normes techniques de réglementation définies par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 (ci-après « Règlement délégué »).

L'organe d'administration est responsable de l'établissement, conformément aux exigences ESEF, des états financiers consolidés sous forme de fichier électronique au format ESEF (ci-après états financiers consolidés numériques) inclus dans le rapport financier annuel.

Notre responsabilité est d'obtenir des éléments suffisants et appropriés afin de conclure sur le fait que le format et le balisage XBRL des états financiers consolidés numériques respectent, dans tous leurs aspects significatifs, les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

Sur la base de nos travaux, nous sommes d'avis que le format et le balisage d'informations dans les états financiers consolidés numériques repris dans le rapport financier annuel du Groupe au 31 décembre 2025 sont, dans tous leurs aspects significatifs, établis en conformité avec les exigences ESEF en vertu du Règlement délégué.

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.

Bruxelles, le 25 février 2026

Forvis Mazars Réviseurs d'entreprises SRL

Commissaire

Représentée par

Sébastien Schueremans

Réviseur d'Entreprises

6. États financiers statutaires abrégés d'UCB SA

6.1. Introduction

Conformément au Code belge des Sociétés et des Associations, 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).

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 2025 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 du commissaire aux comptes, 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 Bruxelles, Belgique

6.2. État de la situation financière

€ millions	2025	2024
Actifs		
Frais d'établissement	**7**	9
Immobilisations incorporelles	**0**	0
Immobilisations corporelles	**36**	38
Actifs financiers	**9 501**	9 501
Actifs immobilisés	**9 543**	**9 547**
Créances échues à plus d'un an	**2 078**	2 998
Créances échues dans l'année	**291**	25
Investissements à court terme	**577**	528
Trésorerie disponible	**2**	40
Comptes de régularisation	**17**	67
Actifs courants	**2 966**	**3 658**
Total de l'actif	**12 509**	**13 206**
Passifs		
Capital	**584**	584
Prime d'émission 2 000	**2 000**	2 000
Réserves	**6 554**	6 454
Bénéfices reportés	**24**	16
Capitaux propres	**9 162**	**9 053**
Provisions	**52**	44
Provisions et impôts différés	**52**	**44**
Dettes échues à plus d'un an	**2 802**	3 562
Dettes échues dans l'année	**420**	462
Comptes de régularisation	**74**	84
Passifs courants	**3 296**	**4 109**
Total du passif	**12 509**	**13 206**

États financiers statutaires abrégés d'UCB SA - suite

6.3. Compte de résultat

€ millions	2025	2024
Produits d'exploitation	**110**	101
Charges d'exploitation	**-161**	-149
Résultat d'exploitation	**-50**	**-48**
Produits financiers	**619**	667
Charges financières	**-185**	-228
Résultat financier	**434**	**440**
Résultat avant impôts	**384**	**391**
Impôts sur le résultat	**0**	-1
Résultat de l'exercice à affecter	**383**	**390**

6.4. Compte d'affectation

€ millions	2025	2024
Bénéfices de l'exercice à affecter	**383**	390
Bénéfices de l'exercice précédent reportés	**16**	91
Bénéfices à affecter	**400**	**481**
Transfert aux autres réserves	**100**	200
Transfert au capital et aux réserves	**100**	**200**
Bénéfices à reporter	**24**	16
Résultat à reporter	**24**	**16**
Dividendes	**276**	264
Bénéfices à distribuer	**276**	**264**
Si l'affectation du bénéfice est approuvée, le dividende brut par action sera fixé à :	**1,45**	**1,39**
Si l'affectation du bénéfice est approuvée et les réglementations fiscales appliquées, le dividende net par action sera fixé à :	**1,02**	**0,97**

En 2025, les activités d'UCB SA ont généré € 414 millions de produits financiers provenant d'immobilisations financières dans des sociétés affiliées. Le résultat net atteint € 383 millions après impôts. Le montant disponible pour la distribution s'élève à € 400 millions, dont € 16 millions de résultats reportés de l'exercice précédent.

Le capital émis d'UCB SA est représenté par 194 505 658 actions sans valeur nominale au 31 décembre 2025.

En date du 31 décembre 2025, UCB SA détient 4 144 296 actions propres dans le but d'honorer l'exercice des options sur actions et des actions gratuites octroyées au Conseil d'Administration et à certaines catégories du personnel.

Le Conseil d'Administration propose de verser un dividende brut de € 1,45 par action. Si la proposition de dividende brut est approuvée lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2026, le dividende net de € 1,015 par action sera payable le 6 mai 2026 en échange du coupon n° 27. Les actions détenues par UCB SA ne donnent droit à aucun dividende.

Au 31 décembre 2025, 190 361 362 actions UCB donnent droit à un dividende, représentant un montant total à distribuer de € 276 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 2025 seront mis à jour en conséquence.

6.5. Résumé des principales méthodes comptables

Le Conseil d'Administration a pris les décisions suivantes conformément à l'article 3:6 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations.

6.5.1. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles acquises de tiers sont reprises dans l'état de la situation financière 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	33,30 %
Matériel prototype	33,30 %

États financiers statutaires abrégés d'UCB SA - suite

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 dans l'état de la situation financière 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, 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 de l'état de la situation financière. Les différences de change réalisées et non réalisées sur les transactions en devises étrangères sont portées au compte de résultat.

6.5.5. Provisions

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 compte de résultat, 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 état de la situation financière, et n'affectera pas l'état de la situation financière et/ou le compte de résultat. Le montant présenté comme engagement hors état de la situation financière 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 l'état de la situation financière que l'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 l'état de la situation financière 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 résultat suivant le prorata temporis sur une base linéaire pendant la durée restante des prêts.

Glossaire

À données comparables

Ajustements du chiffre d'affaires 2025 liés à la contribution à la rentabilité des cessions (produits et ventes nettes) et à l'arrêt de production de Minzasolmin.

ABAC

Lutte contre la corruption et les pots-de-vin.

Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (FVOCI / Fair value through other comprehensive income)

Actifs financiers à évaluer ultérieurement à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat (FVPL / Fair value through profit or loss)

Actifs financiers à évaluer ultérieurement à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

AID

Actif d'impôt différé

ALM (Asset-liability management)

Gestion actif-passif

API

Ingrédients pharmaceutiques actifs

Autorisation de mise sur le marché

L'octroi d'une licence pour la vente d'un médicament, sur la base d'un examen et d'une évaluation des preuves avancées pour démontrer l'efficacité, la qualité et la sécurité du produit.

BMR

Bas et moyens revenus

BRB (Benefit Risk Board)

Chargé d'évaluer le rapport bénéfice-risque de chaque produit du portefeuille d'UCB.

BREEAM

Building Research Establishment Environmental Assessment Method (certification de durabilité permettant d'évaluer la performance environnementale des bâtiments).

Capitaux propres

Valeur nette d'une entreprise, calculée comme le total des actifs moins le total des passifs.

Charges financières exceptionnelles

Les gains et pertes découlant de la vente d'actifs financiers non courants (autres que les dérivés et les droits de remboursement relatifs aux plans à prestations définies), ainsi que les dépréciations comptabilisées sur ces actifs financiers sont considérés comme des charges financières exceptionnelles.

CHMP (Committee for Medicinal Products for Human Use)

Comité des médicaments à usage humain

Cinq moteurs de croissance

BIMZELX®, EVENITY®, FINTEPLA®, RYSTIGGO® et ZILBRYSQ®.

CMO (Contract manufacturing organizations)

Organismes de fabrication sous contrat

CO_2e

Équivalent dioxyde de carbone

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

Directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.

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.

DMA (Double Materiality Assessment)

Évaluation de la double matérialité

DMU (Decision making unit)

Unité de décision

E&BI (Ethics and business integrity)

Éthique et intégrité des affaires

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)

Résultat d'exploitation (avant intérêts et impôts) tel que mentionné dans les états financiers consolidés

EBIT ajusté (Résultats avant intérêts et impôts)

Résultat d'exploitation ajusté en matière de charges de dépréciation, de frais de restructuration, et d'autres produits et charges.

Glossaire - suite

EBITBA ajusté (Résultat net avant intérêts, impôts, dépréciation et frais d'amortissement)

Résultat opérationnel ajusté en matière d'amortissement, de charges de dépréciation, de frais de restructuration, et d'autres produits et charges.

EMA (European Medicine Agency)

Agence européenne des médicaments

EPS (Earnings per share)

Bénéfice net de l'entreprise divisé par les actions ordinaires en circulation (résultat par action).

ERG (Employee resource groups)

Groupes de ressources pour les employés

ESG

Environnemental, social et de gouvernance

ESRS (European Sustainability Reporting Standards)

Normes européennes de reporting en matière de durabilité

ETS

Évaluation des technologies de la santé

Étude comparative (H2H, Head-to-Head study)

Essai clinique comparant un traitement à un autre afin de déterminer lequel est le plus efficace.

Extrafinancières

Terme utilisé par UCB pour désigner les informations généralement considérées comme « non financières ».

FDA (Food and Drug Administration)

Administration américaine des denrées alimentaires et des médicaments.

Agence du Département de la santé et des services sociaux des États-Unis, responsable de protéger et de promouvoir la santé de la nation www.fda.gov

Flux de trésorerie organique

Flux de trésorerie total généré par l'entreprise, à l'exclusion des dividendes versés aux actionnaires ainsi que des sorties de fonds pour l'acquisition de filiales et des entrées de fonds provenant de la cession d'unités commerciales ou de filiales et de la vente d'investissements financiers.

Fonds de roulement

Comprend les stocks, les créances commerciales et autres créances et les dettes commerciales et autres dettes, dues pendant et après la période de 12 mois.

FVOCI (Fair value through other comprehensive income)

Juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

GES (émissions de)

Émissions de gaz à effet de serre

HSE (Health, safety, environment)

Hygiène/santé, sécurité et environnement

HSWB (Health, safety and wellbeing)

Hygiène/santé, sécurité et bien-être (Health, safety and wellbeing)

ICP

Indicateurs clés de performance

IRO

Impacts, risques et opportunités

ISO 14001

Norme internationalement reconnue pour les systèmes de gestion de l'environnement.

LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)

Une certification de durabilité pour évaluer les performances environnementales des bâtiments.

LTI (Long-Term Incentives)

Les rémunérations variables à long terme visent à motiver et retenir les talents clés sur une période d'au moins trois ans. Chez UCB, cette notion inclut les attributions d'actions gratuites (Stock Awards), les options sur actions (Stock Options) et les actions gratuites avec condition de performance (Performance Shares).

Marge brute ajustée

Marge brute sans l'amortissement des immobilisations incorporelles liées aux ventes.

Marques établies

Portefeuille de médicaments de qualité d'UCB dont la valeur pour le patient et les médecins est reconnue depuis des années.

Modèle moniste de gouvernance

Un modèle de gouvernance dans lequel une entreprise est gérée par une entité unique, le conseil d'administration, qui peut comprendre des membres exécutifs et non exécutifs (par opposition à une structure de gouvernance à deux niveaux qui repose sur un conseil de surveillance composé de membres non exécutifs et un conseil d'administration composé de membres exécutifs). Le modèle moniste de gouvernance n'empêche pas le conseil d'administration de déléguer des pouvoirs de gestion spécifiques à un organe factuel, tel que le comité exécutif dans le cas d'UCB.

NCI (Non-controlling interests)

Participations ne donnant pas le contrôle

Nombre de patients

2025 Le nombre de patients est calculé en utilisant le total annuel mobile (MAT) des patients (Estimated Actual Treated) à la fin du T3 2025, tel que fourni avec les données d'entrée d'une source externe. Les derniers patients actifs en date dans le monde ont été comptabilisés pour les produits moteurs de croissance BIMZELX®, FINTEPLA®, RYSTIGGO® et ZILBRYSQ® Le nombre total de patients regroupe les personnes ayant eu accès aux solutions suivantes : BIMZELX®, BRIVIACT®, CIMZIA®, EVENITY®, FINTEPLA®, KEPPRA®, RYSTIGGO®, VIMPAT® et ZILBRYSQ®.

Glossaire - suite

Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires

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.

OCI (Other comprehensive income)

Autres éléments du résultat global

OIT

Organisation internationale du travail

OLE (Open-label extension)

Étude d'extension en ouvert

OpEx (Operating expenses)

Charges d'exploitation

Performance de la couverture de l'accès

Fait référence à la proportion de produits/indications d'UCB qui ont obtenu un remboursement négocié ou un programme d'accès géré négocié sur un marché donné où nous opérons, permettant ainsi aux patients d'accéder aux solutions d'UCB et d'en bénéficier.

PFAS

Substances per- et polyfluoroalkyles

PI

Propriété intellectuelle

PMDA (Pharmaceuticals and Medical Devices Agency)

Agence japonaise des produits pharmaceutiques et des dispositifs médicaux

PPA (Power purchase agreements)

Contrats d'achat d'électricité

Preuve de concept

Un essai clinique de phase initiale qui vise à recueillir des données préliminaires sur l'efficacité, la sécurité et le dosage optimal du médicament.

Produits clés

BIMZELX®, BRIVIACT®, CIMZIA®, EVENITY®, FINTEPLA®, KEPPRA®, NAYZILAM®, RYSTIGGO®, VIMPAT® et ZILBRYSQ®.

PSP (Performance Share Plan)

Plan d'actions avec conditions de performance ; actions UCB ordinaires octroyées aux dirigeants admissibles. Les actions sont octroyées trois ans après l'attribution, sous réserve de certaines conditions, notamment la réalisation d'objectifs préétablis à l'échelle de l'entreprise.

Résultat de base par action

Résultat net attribuable aux actionnaires d'UCB, ajusté en raison de l'impact après impôts des autres produits et charges de restructuration et de dépréciation, des charges financières exceptionnelles, de la contribution après impôts des activités abandonnées et de l'amortissement des immobilisations après impôts lié aux ventes, divisé par le nombre moyen pondéré d'actions non diluées.

SASB (Sustainability Accountability Standards Board)

Les normes SASB aident les entreprises à divulguer des informations pertinentes sur le développement durable à leurs investisseurs. Depuis août 2022, l'International Sustainability Standards Board (ISSB) de l'IFRS Foundation assume la responsabilité des normes SASB.

SBTi (Science Based Targets initiative)

La Science Based Targets initiative (SBTi) est une initiative conjointe des Nations Unies, du Carbon Disclosure Project, du World Resources Institute et du World Wide Fund for Nature (WWF). Elle aide les organisations à fixer des objectifs pour le climat conformes à la Conférence de Paris sur le climat (COP21).

SOP (Standard operating procedures)

Procédure opérationnelle standard

Tarification fondée sur la valeur

Une « approche de la tarification fondée sur la valeur » repose sur le principe selon lequel les prix doivent refléter la valeur d'un nouveau médicament pour les patients, les systèmes de santé et la société par rapport à la norme de soins actuelle.

TCC

Taux de change constants

Trésorerie (-)/dette financière nette

Emprunts, obligations et découverts bancaires courants et non courants dont on déduit les titres de créance disponibles à la vente, dépôts de liquidités soumises à restrictions à l'égard de contrats de leasings financiers, trésorerie et équivalents de trésorerie.

TTA (Time to Access)

Le délai nécessaire pour obtenir le remboursement correspond au nombre de jours qu'un pays met pour passer de l'autorisation de mise sur le marché d'un médicament à l'obtention d'une liste de remboursement négociée (niveau national) pour ce médicament ou à un programme d'accès géré négocié.

UGT

Unité génératrice de trésorerie

Rapport annuel intégré contenant des déclarations prospectives

Ce document contient des déclarations prospectives ; y compris, sans toutefois s'y limiter, des déclarations contenant les termes « potentiel » « estime », « prévoit », « devrait », « a l'intention de », « considère », « peut », « 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 ou des pratiques juridiques, politiques, réglementaires ou cliniques attendus et d'autres estimations et résultats. De par leur nature, ces déclarations prospectives ne constituent pas une garantie de performances futures ; elles sont soumises à des risques (connus ou inconnus), incertitudes et hypothèses pouvant donner lieu à un écart important entre les résultats, performances ou réalisations réels d'UCB ou du secteur et ceux contenus de façon explicite ou implicite dans les déclarations prospectives figurant dans le présent document.

Les facteurs importants susceptibles d'entraîner de telles différences comprennent, sans s'y limiter, les éléments suivants : la propagation et l'impact des guerres, des pandémies et du terrorisme à travers le monde, l'environnement géopolitique général, le changement climatique, les changements dans les conditions économiques, commerciales et concurrentielles générales, l'incapacité d'obtenir les autorisations réglementaires nécessaires ou de les obtenir à des conditions acceptables ou dans les délais prévus, les coûts associés à la recherche et au développement, les changements dans les perspectives des produits en pipeline ou en cours de développement par UCB, les incidences des futures décisions judiciaires ou enquêtes gouvernementales, les problèmes de sécurité, de qualité, d'intégrité des données ou de fabrication, l'interruption de la chaîne d'approvisionnement et les risques liés à la continuité de l'activité ; les violations potentielles ou réelles de la sécurité et de la confidentialité des données, ou les interruptions de nos systèmes de technologie de l'information, les actions en responsabilité du fait des produits, les contestations de la protection par brevet des produits ou des produits candidats, la concurrence d'autres produits, y compris les biosimilaires ou les technologies/modèles d'entreprise perturbateurs, les modifications des lois ou des réglementations, les fluctuations des taux de change, les modifications ou incertitudes des lois fiscales ou de l'administration de ces lois, et l'embauche, la fidélisation et la conformité des employés. Rien ne garantit que de nouveaux produits candidats seront découverts ou identifiés dans le pipeline, ou que de nouvelles indications pour les produits existants seront développées et approuvées. Le passage de la conception à la commercialisation du produit est incertain ; les résultats précliniques ne garantissent pas la sécurité ni l'efficacité des produits candidats dans le corps humain.

Jusqu'à présent, la complexité du corps humain est impossible à reproduire dans des modèles informatiques, des systèmes de culture cellulaire ou des modèles expérimentaux animaliers. Les délais d'achèvement des essais cliniques et d'obtention de l'autorisation de mise sur le marché des produits ont connu des évolutions dans le passé et UCB anticipe une imprévisibilité similaire pour l'avenir. Les produits ou les produits potentiels qui font l'objet de partenariats, de coentreprises ou de collaborations de licence peuvent faire l'objet de litiges entre les partenaires ou peuvent s'avérer moins sûrs, moins efficaces ou moins réussis sur le plan commercial qu'UCB ne l'aurait cru au début de ce partenariat. Les efforts d'UCB visant à acquérir d'autres produits ou sociétés et à intégrer les opérations des sociétés rachetées peuvent ne pas être aussi fructueux que ce 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 appareils. La découverte de problèmes importants avec un produit similaire à l'un de ceux d'UCB touchant une catégorie entière de produits risquerait d'avoir un effet négatif important sur les ventes de toute la catégorie de produits concernée. 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 (et notamment la pression sur les prix, la surveillance politique et publique, les habitudes ou les pratiques des clients et des prescripteurs), par les politiques de remboursement imposées par les tiers payeurs, ainsi que par la législation régissant les activités et les résultats liés à la tarification et au remboursement des produits biopharmaceutiques. Enfin, une panne, une cyberattaque ou une atteinte à la sécurité des informations risquerait de compromettre la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données et des systèmes d'UCB.

Compte tenu de ces incertitudes, il convient au public de ne pas accorder une confiance excessive à ces déclarations prospectives. Ces déclarations prospectives ne sont faites qu'à la date du présent document et ne reflètent pas les impacts potentiels des événements ou risques susmentionnés ou toutes autres adversités en cours, sauf indication contraire. La société continue à suivre de près l'évolution de la situation afin d'évaluer l'importance financière de ces événements, le cas échéant, pour UCB.

UCB décline expressément toute obligation de mise à jour des déclarations prospectives contenues dans le présent document soit pour confirmer les résultats réels, soit pour signaler ou répercuter tout changement dans ses déclarations prospectives à cet égard, ou encore tout changement dans les événements, conditions ou circonstances sur lesquels reposent ces déclarations, sauf si lesdites déclarations sont requises en application des lois et réglementations en vigueur.

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.

Disponibilité du Rapport annuel intégré

Le Rapport annuel intégré est disponible sur le site internet d'UCB, sous « Investor Relations » (www.ucb.com/investors). Toute autre information sur le site internet d'UCB ou tout autre site ne fait pas partie de ce Rapport annuel intégré.

Calendrier financier

avril 30, 2026 Assemblée générale annuelle

juillet 30, 2026 Résultats financiers semestriels

Contact

Relations avec les investisseurs

Antje Witte

Head of Investor Relations

E-mail : investor-relations@ucb.com

antje.witte@ucb.com

Sahar Yazdian

Investor Relations Lead

E-mail : Sahar.Yazdian@ucb.com

Communications

Gwendoline Ornigg

Head of Global Corporate Communication

E-mail : gwendoline.ornigg@ucb.com

Durabilité

Véronique Toully

Head of Sustainability, Corporate Affairs and Risk

E-mail : veronique.toully@ucb.com

UCB

Allée de la Recherche, 60 – 1070 Bruxelles, Belgique,

Tél. : +32.2.559.99.99 – Fax :+32.2.559.99.00

TVA BE0403.053.608

www.ucb.com

© 2025 UCB, Belgique. Tous droits réservés

ucb.com

Conçu et produit par Black Sun Global.
Une entreprise du groupe Positive Change.

Inspired by **patients.**
Driven by **science.**

ucb.com

© UCB Biopharma SRL, 2026.
Tous droits réservés. GL-07-2600002
Date de préparation : Février 2026