



CHARTRE DE CORPORATE GOVERNANCE

SOMMAIRE

- Message du Conseil d'Administration
- Déclaration liminaire
- ❖ **section 1**
Structure juridique, organisation et actionnariat
- ❖ **section 2**
L'Assemblée générale des actionnaires
- ❖ **section 3**
Le Conseil d'Administration
- ❖ **section 4**
Les Comités du Conseil d'Administration
- ❖ **section 5**
Le Management exécutif : pouvoirs et délégations
- ❖ **section 6**
Notre politique de rémunérations
- ❖ **section 7**
Notre stratégie de communication
- ❖ **section 8**
Transactions sur actions et conformité à la directive 2003/6/CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché

* * *
* *

Annexes :

Règlements d'ordre intérieur des Comités "Audit", "Nomination et Rémunération" et "Marketing".
Règlements d'ordre intérieur du Conseil d'Administration et du Comité de Direction.

Message du Conseil d'Administration

La société Unibra est une société belge cotée à la Bourse de Bruxelles ("Eurolist by Euronext" compartiment C).

Les activités du groupe s'articulent autour de deux pôles spécifiques de développement :

- l'industrie des boissons en Afrique et plus particulièrement la production de bières, de boissons gazeuses et d'eaux minérales.
Unibra est également propriétaire de la marque "SKOL" pour le continent africain.
- le secteur immobilier. Unibra est particulièrement axée sur la propriété et la gestion de biens de qualité en Belgique et aux Etats-Unis.

Pour assurer le financement de ses investissements, le groupe Unibra dispose et assure la gestion financière d'un portefeuille de titres cotés et de diverses participations dans le secteur du private equity.

Unibra est une société créée en 1960 à l'initiative de son président fondateur, Michel Relecom. Elle fut introduite en bourse de Bruxelles dès 1960 et opta, en décembre 1961, pour le statut de société anonyme.

En 1994, son Président, Michel Relecom, décède inopinément et le Conseil d'administration décide la vente des brasseries situées au Congo.

En mars 2003, le Conseil d'administration opte pour un redéploiement de ses activités brassicoles et de boissons gazeuses en Afrique.

Notre société étant cotée à la Bourse de Bruxelles rentre dans le champ d'application du Code de bonne gouvernance.

Ceci étant, elle se doit de se conformer aux dispositions du Code de bonne gouvernance ou de donner les raisons pour lesquelles elle estime, vu ses spécificités, préférable de ne pas se conformer aux dispositions et aux recommandations de ce code.

Le groupe Unibra a, depuis plusieurs années, veillé à appliquer au mieux les grands principes de la Corporate Governance.

Ainsi, nous avons en permanence veillé à appliquer les règles et les comportements qui permettent d'optimiser la gestion et le contrôle de notre société.

Aujourd'hui également, notre Conseil met un point d'honneur à veiller à ce que la grande majorité des recommandations du Code de bonne gouvernance, qui servent la transparence et l'efficacité de notre gestion, soient appliquées.

Notre Conseil d'administration approuve et s'engage à respecter et appliquer les neuf grands principes de la gouvernance d'entreprise tels qu'énoncés par le Code de bonne gouvernance.

Ces grands principes sont les suivants :

Principe 1 : la société adopte une structure claire de gouvernance d'entreprise

Principe 2 : la société se dote d'un Conseil d'Administration effectif et efficace qui prend des décisions dans l'intérêt social

Principe 3 : tous les administrateurs font preuve d'intégrité et d'engagement

Principe 4 : la société instaure une procédure rigoureuse et transparente pour la nomination et l'évaluation du Conseil d'Administration et de ses membres

Principe 5 : le Conseil d'Administration constitue des Comités spécialisés

Principe 6 : la société définit une structure claire de management exécutif

Principe 7 : la société rémunère les administrateurs et les managers exécutifs de manière équitable et responsable

Principe 8 : la société engage avec les actionnaires existants et potentiels un dialogue basé sur la compréhension mutuelle des objectifs et des attentes

Principe 9 : la société assure une publication adéquate de sa gouvernance d'entreprise

Au-delà de ces grands principes, le Conseil d'administration a été attentif à toutes les recommandations (dispositions) et aux lignes de conduite proposées par le Code de bonne gouvernance.

Cette charte a pour objectif de bien informer nos actionnaires d'abord, mais également les 'stakeholders' sur l'organisation, la structure et les modes opératoires du groupe Unibra.

Elle mentionnera également les diverses initiatives prises pour respecter les recommandations du Code de bonne gouvernance.

Elle précisera également les raisons qui ont incité actuellement notre Conseil à ne pas suivre certaines de ces recommandations qui, vu les spécificités de notre société, ne généraient pas une amélioration de notre transparence ou une efficacité plus grande de la gestion et du contrôle de notre société.

Comme un des objectifs majeurs de cette gouvernance d'entreprise est précisément la transparence et le souci de stimuler le dialogue, nous restons à votre plus entière disposition pour répondre à toute question que vous souhaiteriez nous poser.

Le Conseil d'Administration

* * *
* *

DECLARATION LIMINAIRE

La société veille à observer les principes du Code belge de Gouvernance d'Entreprise.

* * *
* *

SECTION I : STRUCTURE JURIDIQUE, ORGANISATION ET ACTIONNARIAT

Structure juridique :

- La société Unibra est une société de droit belge qui a opté pour le statut de société anonyme.
- Au 31 décembre 2009, le capital de Unibra s. a. était représenté par 801.900 parts sociales sans désignation de valeur nominale.
- Fin décembre 2009, la capitalisation boursière d'Unibra s'élevait à 128.464.380 €.
- Fin 2009, 2.684 actions étaient inscrites au registre nominatif ainsi que 416.651 actions dématérialisées.
- Aucun système de stock option n'est actuellement mis en place.

Organisation :

- La société anonyme Unibra constitue un groupe composé de diverses sociétés filiales.
- Notons que les grandes options stratégiques tant pour la société faïtière que pour les sociétés filiales, sont prises au sein du Conseil d'administration de la société anonyme Unibra.
- C'est également ce même Conseil qui exerce le contrôle de toutes les opérations et activités menées au sein du groupe.
De même, le Conseil d'administration décide de la structure du management exécutif et détermine les pouvoirs et obligations confiés au Management Exécutif.
- Notons également qu'une séparation nette des responsabilités à la tête du groupe Unibra existe entre, d'une part la responsabilité de la conduite du Conseil d'administration, et, d'autre part, la responsabilité de la conduite des activités opérationnelles de la société. Ces deux fonctions sont exercées par des personnes distinctes.

Actionnariat

- Actionnariat de contrôle : des déclarations de transparence reçues à fin 2009 par la société, il résulte que la société Red House détenait 95,04 % du capital d'Unibra conjointement avec ses actionnaires, Madame Bordot (Relecom), Madame Bérangère Relecom et Monsieur Thibault Relecom.

SECTION II : L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

L'Assemblée Générale ordinaire se tient le quatrième mercredi du mois de mai.

Le Conseil d'Administration veille à encourager la participation des actionnaires :

- en rendant disponibles les informations relatives aux points figurant à l'ordre du jour dans des délais acceptables permettant aux actionnaires d'en prendre connaissance avant les débats,
- en diffusant, au cours de cette assemblée, des informations sur les activités de la société, sur l'environnement, sur l'actualité et sur les perspectives,
- en permettant le vote par procuration,
- en s'engageant à répondre, en cours d'Assemblée, aux questions pertinentes posées par les actionnaires,
- en publiant sur son site Internet (chapitre Information financière), l'information nécessaire pour participer aux assemblées générales, le calendrier de l'actionnaire ainsi que les publications effectuées au titre de l'information occasionnelle et périodique y compris les éventuels rapports spéciaux,
- enfin, le Conseil d'administration veille et veillera à ce que les droits et intérêts des actionnaires minoritaires soient respectés.

* * *
* *

SECTION III : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Unibra s. a. veille à se doter d'un Conseil d'administration compétent et efficace, dont la composition garantit une nécessaire diversité de même qu'une complémentarité d'expérience, de connaissances et de compétences.
- Notre Conseil se compose aujourd'hui de 7 administrateurs.
Il veille à ce qu'il y ait en permanence des administrateurs indépendants.
- Plus de la moitié des administrateurs sont non-exécutifs.
- Les droits et obligations de notre Conseil d'administration sont clairement définis par les statuts de notre société.
- Le Président prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du Conseil et pour stimuler les discussions et favoriser l'adhésion aux décisions prises par le Conseil d'administration.
- Le Président veille également à développer une interaction efficace entre le Conseil d'administration et le Management Exécutif.
- Le Président établit l'ordre du jour des réunions après avoir consulté le management exécutif.
- Le Président veille à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile les informations relatives aux points figurant à l'ordre du jour.
- Le Conseil d'administration invite tous les administrateurs à faire preuve d'intégrité et d'engagement.
- Chaque administrateur veille à éviter tout conflit d'intérêt direct ou indirect avec la société. En cas de conflit, il en informe le Président et s'abstient, le cas échéant, de voter.
- Une procédure rigoureuse et transparente est mise en place pour garantir la qualité des nominations et des réélections d'administrateurs.
Le Comité " Nominations et Rémunérations " recommande les candidats les plus appropriés au Conseil d'administration qui propose ensuite la nomination ou la réélection à l'Assemblée Générale.
- Les administrateurs non-exécutifs s'engagent à disposer du temps requis pour l'exercice efficace de leur mandat. Aucun administrateur ne peut exercer plus de 5 mandats au sein d'entreprises cotées.
- Les administrateurs ne sont pas nommés pour un mandat excédant 3 ans.
- Actuellement, le règlement d'ordre intérieur prévoit une limite d'âge à 70 ans, sauf dans le cas de circonstances exceptionnelles.
- Le Président veille à ce que les nouveaux administrateurs reçoivent une information adéquate leur permettant de contribuer efficacement aux travaux du Conseil d'administration.
- Les administrateurs veillent à maintenir à jour leurs compétences et la connaissance qu'ils ont de la société.
- Le Président veille à ce que, au moins tous les deux ans, le Conseil procède à une évaluation de ses performances et détermine le caractère adéquat et performant de sa composition.

Le Conseil d'administration tire les enseignements des évaluations opérées, des nouveaux besoins liés au développement de la société et détermine si une modification de la composition du Conseil d'administration est requise ou si l'adoption de règles nouvelles de fonctionnement serait de nature à accroître l'efficacité du Conseil.

- Le Conseil d'administration se réunit suffisamment fréquemment pour exercer efficacement ses obligations.
- Conformément aux dispositions du Code de bonne gouvernance, le Conseil a désigné un secrétaire du Conseil.
- Chaque année, une liste des membres du Conseil d'administration est publiée au sein du chapitre GE du rapport annuel mentionnant ceux qui ont la qualification d'administrateur indépendant.
- Au sein de ce même chapitre, nous publierons annuellement la liste des membres des Comités du Conseil d'administration.
- Nous veillerons à publier une information adéquate relative à tout nouvel administrateur.
- Nous mentionnerons également le nombre de réunions qui sont tenues et le taux individuel de présence de chaque administrateur.
- Ces mêmes informations seront également données pour chaque comité.
- Chaque année, nous publierons une liste de membres du Management Exécutif.
- Nous publierons sur une base individuelle le montant des rémunérations et autres avantages éventuels accordés directement ou indirectement aux administrateurs non exécutifs.
- Le règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration figure en annexe 4.

* * *
* *

SECTION IV : LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Ces comités assurent une fonction consultative et font les propositions requises au Conseil d'administration.

Unibra a estimé souhaitable de disposer de trois comités spécifiques :

- un comité " Audit "
 - un comité " Nominations et Rémunérations "
 - un comité " Marketing "
- Les membres de ces comités sont élus par le Conseil d'Administration. Ils doivent disposer des qualifications requises pour exercer efficacement ces mandats.
 - Chaque comité est constitué au moins de trois administrateurs et propose au Conseil d'administration la nomination d'un président en son sein.
Le Président du Conseil d'administration et les Administrateurs Délégués peuvent assister à ces réunions même s'ils ne sont pas membres sauf lorsque les points abordés les concernent directement.
 - Les Comités " Audit " et " Nominations et rémunérations " se composent exclusivement d'administrateurs non exécutifs, dont une majorité sera qualifiée d' " administrateurs indépendants ".
 - Les présidents des Comités informent régulièrement le Conseil de leurs travaux et propositions.

ROLE DU COMITE D'AUDIT :

- Assister le Conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités de surveillance.
- Veiller au bon fonctionnement des mécanismes de contrôle interne.
- Recommander la nomination de l'auditeur externe et définir l'étendue de ses fonctions.
- Examiner les comptes annuels.
- Veiller à ce que la communication financière soit objective et fiable.
- Faire l'analyse et l'inventaire des risques existants et potentiels et faire toutes les recommandations auprès du Conseil d'administration.
- Le Comité Audit peut convoquer à tout moment le Commissaire aux Comptes, le contrôleur interne, le chef de la comptabilité et ses Administrateurs Délégués. Il peut, s'il l'estime utile, faire procéder à un audit ponctuel par un expert de son choix après approbation du Président du Conseil d'administration.

ROLE DU COMITE " NOMINATIONS ET REMUNERATIONS " :

- Faire les recommandations au Conseil d'administration quant à la nomination et à la réélection d'administrateurs et de membres des divers Comités.
- Faire les recommandations au Conseil d'administration quant à la nomination des membres du Comité de direction.

- Faire les recommandations quant à la rémunération des membres du Comité de Direction.
- Se prononcer sur la pertinence de la politique de rémunérations appliquée au sein d'Unibra.
- Se prononcer sur les bonus ou avantages divers proposés aux membres du personnel.
- Se prononcer et faire les recommandations requises en terme de Corporate Governance.

ROLE DU COMITE " MARKETING "

- Assister le Conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités relatives à la fixation des grandes options stratégiques.
- Veiller à la cohérence des stratégies "Trade" et "consumer" marketing au sein du groupe.
- Etre informé et commenter les grands dossiers d'investissement ou de désinvestissement.
- Faire bénéficier le management de l'expérience de ses membres.

Ces trois comités disposent d'une charte reprenant clairement leurs droits et obligations et un règlement d'ordre intérieur précisant leur mode de fonctionnement.
Les règlements intérieurs de ces comités figurent en annexe de la présente charte de Corporate Governance.

* * *
* *

SECTION V : LE MANAGEMENT EXECUTIF : POUVOIRS ET DELEGATIONS

La société Unibra a opté pour la mise en place d'un "Comité de Direction".

Conformément à la loi du 2 août 2002 (art. 524 bis du Code des Sociétés) et en application de l'article 23 des statuts de la société, le Conseil d'administration a décidé, à l'unanimité, l'instauration d'un Comité de Direction.

ROLE ET RESPONSABILITES :

Ce Comité de Direction est en charge de la gestion opérationnelle de la société et de la mise en œuvre de la stratégie définie par le Conseil d'administration :

- les actes et engagements pris par le Comité de Direction s'inscrivent dans le cadre des dispositions du Code des Sociétés.
- les responsabilités des membres du Comité de Direction sont celles prévues au Code des Sociétés.
- chaque année, le Président du Comité de Direction présente pour approbation un budget au Conseil d'administration.
Le Comité de Direction a autorité pour exécuter ce plan dans le respect du budget approuvé par le Conseil.
- de façon ponctuelle, le Président du Comité de Direction informe le Conseil quant à l'évolution de la société et propose, le cas échéant, les mesures correctives qui s'imposent.
- les pouvoirs et responsabilités du Comité de Direction sont définis de façon plus détaillée dans le règlement d'ordre intérieur du Comité de Direction arrêté par le Conseil d'Administration (Annexe 5).

* * *

**

SECTION VI : POLITIQUE DE REMUNERATIONS

- La rémunération des administrateurs et des membres du Management Exécutif est déterminée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité "Nominations et rémunérations".
- La politique de rémunération est établie de façon telle qu'Unibra puisse continuellement attirer, garder et motiver les cadres dirigeants hautement qualifiés.
- La rémunération globale des cadres supérieurs combine deux éléments. Ces éléments sont le salaire de base, un incitant annuel à court terme, dont l'obtention est dépendante de la réalisation d'objectifs fixés en début d'année pour tout cadre supérieur.
- La structure tout comme les montants spécifiques de la rémunération des cadres font l'objet annuellement d'une analyse et d'un examen critique au sein du Comité "Nominations et rémunérations" qui fait ensuite ses propositions au Conseil d'administration.
- Précisons encore que la rémunération des mandats exercés par les administrateurs non-exécutifs est fixée globalement par l'Assemblée Générale et ce sur proposition du Conseil d'administration.
Les administrateurs non exécutifs ont une rémunération fixe et ne bénéficient ni de stock options ni de bonus liés aux résultats de l'entreprise.
- La société publiera dans le chapitre GE du rapport annuel, la rémunération individuelle globale de l'Administrateur délégué, ainsi que sur une base globale, le montant des rémunérations des autres membres du management exécutif (Comité de Direction).
- Le cas échéant, nous publierons le nombre et les caractéristiques clés des actions, des options sur actions, ou tout autre droit d'acquérir des actions accordé éventuellement au cours de l'exercice.
- De même, le cas échéant, nous publierons les éventuelles dispositions contractuelles principales relatives au départ de managers exécutifs.
- La rémunération des administrateurs exécutifs inclut leurs prestations en tant qu'administrateur de la société ou de ses filiales.

* * *
* *

SECTION VII : POLITIQUE DE COMMUNICATION

- La transparence et le souci d'informer adéquatement constituent une des valeurs clef d'Unibra.
- Ceci étant, Unibra veillera à informer aussi adéquatement que possible ses actionnaires, ses collaborateurs, ses fournisseurs et sa clientèle.
A cet effet, le rapport annuel sera toujours considéré comme un outil majeur d'information. Unibra utilisera également son site Internet pour diffuser, de façon plus ponctuelle, des informations relatives à ses activités et ses règles de gouvernance d'entreprise et au contenu de sa charte de Corporate Governance.
- Le Conseil d'administration veillera à respecter, en terme de communication, le droit à l'information de tout actionnaire et l'égalité de traitement entre ces actionnaires.

* * *

* *

SECTION VIII : TRANSACTIONS SUR LES ACTIONS ET CONFORMITE A LA DIRECTIVE 2003/6, CE SUR LES OPERATIONS D'INITIES ET LA MANIPULATION DE MARCHE

- Sont considérées comme période fermée, le mois précédent la publication des résultats semestriels ou annuels.
- Le Conseil veillera à déclarer "période d'interdiction" des périodes sensibles au cours desquelles des options majeures peuvent être décidées par le Conseil d'administration.
- Notre Conseil a prévu la désignation d'un Compliance Officer qui a pour mission d'assurer le suivi des règles décidées en ces matières par le Conseil et de veiller à leur respect.
- Notre Conseil d'administration a estimé que ces mêmes règles étaient d'application pour tous les membres du Comité de Direction et pour toutes personnes qui de par leur position, sont susceptibles de bénéficier d'information d'initiés.
- Les Administrateurs, les membres du Comité de Direction et les personnes qui leur sont liées doivent informer la Commission Bancaire, Financière et des Assurances de leurs transactions sur des titres de la société conformément à la loi.

* * *

* *

SECTION IX REGLES DE CONDUITE - CONFLIT D'INTERETS - OPERATIONS AVEC UNE PERSONNE LIEE

1. REGLES DE CONDUITE :

Les règles d'éthique et de conduite des affaires sont définies dans le cadre du règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration. Elles s'appliquent aussi bien aux membres du Comité de Direction qu'aux Administrateurs de la société.

2. CONFLITS D'INTERET :

Les Administrateurs ainsi que les membres du Comité de direction qui présentent directement ou indirectement un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision ou à une opération relevant respectivement du Conseil d'Administrateur ou du Comité de Direction, doivent se confirmer aux dispositions prises par le Code des Sociétés en cette matière.

3. OPERATIONS AVEC UNE PERSONNE LIEE :

3.1. Par « **opération avec une personne liée** » on entend une opération entre la Société ou l'une de ses filiales et : (a) un administrateur de la Société, (b) un membre du Management Exécutif de la Société, (c) un Membre Proche de la famille d'un d'administrateur ou d'un Manager Exécutif, (d) une entreprise dans laquelle une personne visée par les points (a), (b) ou (c) possède, directement ou indirectement, un pouvoir d'influence significative. Sont comprises dans les entreprises visées au point (c) ci-dessus les entreprises appartenant à des administrateurs ou des Managers Exécutifs de la Société, ainsi que les entreprises qui ont un membre du management exécutif en commun avec la Société. Les « **membres proches** » de la famille d'une personne sont ceux dont on peut présumer qu'ils influencent, ou qu'ils soient influencés par ladite personne dans le cadre des opérations qu'ils mènent avec la Société, en ce compris le conjoint, les parents, les enfants, les frères et soeurs, les beaux-pères et belles-mères, les beaux-fils et belles-filles, ainsi que les beaux-frères et belles-soeurs de la personne. L'« **influence significative** » sur une entreprise est le pouvoir de participer aux processus de décision relatifs aux politiques financières et opérationnelles de l'entreprise, sans pour autant exercer un contrôle sur ces politiques.

3.2. Principe

La **Société** a pour règle que les opérations avec une personne liée seront menées dans les conditions normales de marché. La contrepartie de la Société ou de l'une de ses filiales lors de toute opération de ce genre sera payée ou reçue à des conditions qui ne seront pas moins favorables que celles appliquées à un tiers qui n'est pas lié, dans des circonstances identiques ou analogues.

3.3. Procédure

Il appartient à chacun des administrateurs ou membres du Comité de Direction, qu'ils soient impliqués ou non dans un projet d'opération avec une personne liée, d'avertir immédiatement le Président du Conseil d'Administration d'un tel projet d'opération et ce, dès que cet Administrateur ou membre du Comité de Direction en a pris connaissance. Avant de s'engager dans l'opération avec la personne liée, l'Administrateur ou membre du Comité de Direction concerné devra obtenir l'accord du Conseil d'Administration qui sera rendu après avis d'un comité « ad hoc » composé de trois administrateurs indépendants.

* * *
* *

UNIBRA S.A.

COMITE D'AUDIT

1. Mission du Comité d'Audit

Le comité d'Audit est un organe nommé par le Conseil d'administration et qui est chargé d'assister le Conseil d'Administration en général et les administrateurs délégués en particulier dans la maîtrise du « risque d'entreprise » au sens large au sein d'Unibra et de ses filiales belges et étrangères.

A cet effet, le Comité d'Audit :

- Examine et évalue le système de contrôle interne dans les domaines comptable, financier et opérationnel, du point de vue de leur qualité, de leur pertinence et de leur mise en œuvre.
- Contrôle la mesure dans laquelle le patrimoine du Groupe est inventorié et protégé.
- Évalue la fiabilité et l'exhaustivité des données comptables et de gestion produites au sein du Groupe et de ses filiales.
- Vérifie la fiabilité et l'exactitude de toute communication financière.
- Évalue ponctuellement les risques encourus par la société et s'assure de ce que toutes les mesures soient prises pour en minimiser les éventuelles conséquences.

2. Méthode de travail et de fonctionnement**2.1. Agenda**

L'agenda de travail du Comité d'Audit et plus particulièrement du Président est fixé par lui en coordination avec les administrateurs exécutifs.

Trois fois par an, au moins, une réunion de travail entre le Président et les Administrateurs exécutifs sera programmée.

2.2 Collaborations

Pour effectuer sa mission, le Comité d'Audit s'appuiera sur :

- Le réviseur externe du Groupe afin d'éviter toute duplication inutile des travaux.
- Des membres de la direction du Groupe désignés pour collecter les informations pertinentes à l'intérieur du Groupe et les présenter. En coordination avec les membres du Comité d'Audit et avec leur appui, ces membres désignés de la direction du Groupe prépareront les documents de 'reporting' du Comité d'Audit.

Dans le cadre de la réalisation de la mission du Comité d'Audit, le Président du Comité d'Audit centralisera les demandes d'informations émanant du Comité d'Audit

et veillera avec les membres du Comité d'Audit et les membres désignés de la direction du Groupe à préparer les réunions du Comité d'Audit.

2.3. Reporting

Le Comité d'Audit se réunira au moins 2 fois par an, pour analyser les informations qui lui sont présentées dans le cadre de son agenda de travail. Les Administrateurs exécutifs peuvent assister à ces réunions, ainsi que le réviseur externe du Groupe.

Un procès-verbal est établi par le Président du Comité et conservé au Secrétariat du Conseil d'Administration.

Le Président aura le droit, s'il le juge utile pour sa mission, d'aller dans les différents centres d'exploitation et de gestion. Il fera rapport auprès des membres du Comité d'Audit.

Deux fois par an au moins, le Comité d'Audit présentera au Conseil d'Administration le résultat de ses travaux.

2.4. Autres responsabilités :

Le Comité fait toute proposition nécessaire d'adaptation de ce document ou de mise à jour lorsqu'il l'estime nécessaire.

Le Comité évalue tous les deux ans ses propres performances et fait part au Conseil de ses propres appréciations.

UNIBRA S.A.

COMITE " NOMINATIONS ET REMUNERATIONS "

1. Mission du Comité " Nominations et Rémunérations "

Le Comité " Nominations et Rémunérations " est un organe nommé par le Conseil d'Administration et qui a pour tâche essentielle d'assister le Conseil d'Administration dans ses tâches d'injonction et de contrôle. Il se penchera plus spécifiquement sur la cohérence et le caractère adéquat des politiques de rémunérations appliquées au sein du groupe et fera toute suggestion au Conseil en cette matière.

Il veillera également à ce que les procédures existantes en ces matières soient scrupuleusement respectées au sein de la société et de ses sociétés filiales.

A cet effet, le Comité " Nominations et Rémunérations " :

- Examine la cohérence et le caractère adéquat des rémunérations octroyées sous quelque forme que ce soit aux membres du personnel (dirigeants et cadres).
- Fait, en ces matières, toute proposition utile au Conseil d'Administration.
- Emet un avis sur les propositions de modifications de ces rémunérations.
- Suggère toute proposition susceptible de rendre plus efficace le système et les modes de rémunérations actuellement en place.
- Fait des propositions relatives aux rémunérations éventuellement octroyées aux membres du Conseil d'Administration.
- Veille à ce que la fonction " human resources " soit appliquée au sein du groupe, dans le respect des règles éthiques généralement reconnues au sein des sociétés belges.
- Formule des recommandations au conseil d'administration concernant la nomination des Administrateurs et des membres du Management Exécutif.

2. Méthode de travail et de fonctionnement

- Le Comité " Nominations et Rémunérations " se compose d'un minimum de 2 membres et d'un maximum de 4 membres, Administrateurs non-exécutifs.
- La majorité des membres seront des Administrateurs indépendants.
- Le Comité se réunit au minimum 2 fois par an.
- L'agenda est proposé par le Président du Comité et après concertation avec les Administrateurs exécutifs.
- Le Comité ne peut siéger que si la présence de la majorité des membres est assurée.
- Un procès-verbal est établi par le Président du Comité et conservé au secrétariat du Conseil d'Administration.

3. Autorité et compétences

Le Comité “ Nominations et Rémunérations ” fait des propositions au Conseil d’Administration qui conserve, en toute matière, le pouvoir décisionnel.

Le Comité de Direction ou son Président, saisit le Comité « Rémunérations » lorsque un point de gestion ou un événement spécifique lui semble rentrer dans les compétences et responsabilités du Comité « Rémunérations ».

Le Comité “ Nominations et Rémunérations ” peut dans le cadre de ses activités :

- ⇒ s’informer et demander toute information nécessaire au bon exercice de ses responsabilités ;
- ⇒ solliciter des avis et recommandations extérieures après approbation par le Conseil de telles initiatives ;
- ⇒ entendre et interroger des cadres et membres du personnel de l’entreprise, dans la limite des responsabilités des membres de ce Comité.

4. Responsabilité de ‘reporting’

Le Président du Comité informera régulièrement le Conseil des activités de son Comité et veillera à l’informer de tout événement ou développement qui pourrait avoir un impact significatif sur la bonne marche et le développement de l’entreprise.

5. Autres responsabilités

- Le Comité fait toute proposition nécessaire d’adaptation de ce document ou de mise à jour lorsqu’il l’estime nécessaire.
 - Le Comité évalue tous les deux ans ses propres performances et fait part au Conseil de ses propres appréciations.
-

UNIBRA S.A.

COMITE "MARKETING"

1. Mission du Comité "Marketing"

Le comité "Marketing" est un organe nommé par le Conseil d'Administration et qui a pour tâche essentielle d'assister le Conseil d'Administration dans ses tâches d'injonction et de contrôle. Il se penchera plus spécifiquement sur la cohérence et le caractère adéquat des diverses stratégies "marketing" menées ou à mener au sein du groupe et fera toute suggestion utile au Conseil en ces matières.

A cet effet, le comité "Marketing"

- Conseille et juge toute initiative menée au sein du groupe et qui peut, d'une manière ou d'une autre, avoir un impact au niveau de la 'corporate image'. Nous pensons plus spécifiquement au rapport annuel, aux communiqués de presse et aux éventuelles activités de relations publiques.
- Se prononce sur le caractère adéquat et efficace des stratégies de marketing menées au sein du groupe pour optimiser le rendement de ses activités commerciales. Nous pensons plus spécifiquement aux stratégies "trade" marketing et "consumer" marketing.
- Le Comité fait, en ces matières, toute proposition utile au Conseil d'Administration.
- Le Comité, s'il le juge utile, fera également toute proposition qui, d'après lui, pourrait accroître l'efficacité de nos activités marketing.
- Emettra un avis circonstancié sur la valeur des biens immatériels et la cohérence des stratégies marketing en cas d'acquisition potentielle ou de vente.
- Propose au Conseil tout investissement ou désinvestissement qui, d'un point de vue marketing, permettrait au groupe d'accélérer son développement et son profit.

2. Méthode de travail et de fonctionnement

- Le Comité "Marketing" se compose d'un minimum de 2 membres et d'un maximum de 4 membres.
- Les membres sont nommés pour un terme de 3 ans.
- La présidence de ce Comité est exercée par un administrateur non-exécutif.
- Ce comité se réunit semestriellement ou, sur demande, en cas de nécessité ou d'urgence.
- Des membres du management de l'entreprise, mais membres du Conseil d'Administration, peuvent en faire partie.
- Un procès-verbal est établi par le Président du Comité et conservé au secrétariat du Conseil d'Administration.

3. Autorité et compétences

Le Comité « Marketing » fait des propositions au Conseil d'Administration qui conserve, en toute matière, le pouvoir décisionnel.

Le management exécutif saisit le Comité « Marketing » lorsque un point de gestion ou un événement spécifique lui semble rentrer dans les compétences et responsabilités du comité « Marketing ».

Le Comité peut dans le cadre de ses activités :

- ⇒ s'informer et demander toute information nécessaire au bon exercice de ses responsabilités ;
- ⇒ solliciter des avis et recommandations extérieures après approbation par le Conseil de telles initiatives ;
- ⇒ entendre et interroger des cadres et membres du personnel de l'entreprise, dans la limite des responsabilités des membres de ce Comité.

4. Responsabilité de 'reporting'

Le Président du Comité informera régulièrement le Conseil des activités de son Comité et veillera à l'informer de tout événement ou développement qui pourrait avoir un impact significatif sur la bonne marche et le développement de l'entreprise.

5. Autres responsabilités

- Le Comité fait toute proposition nécessaire d'adaptation de ce document ou de mise à jour lorsqu'il l'estime nécessaire.
 - Le Comité évalue tous les deux ans ses propres performances et fait part au Conseil de ses propres appréciations.
-

UNIBRA S.A.**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR****1. RÔLE**

Le Conseil, notamment :

- définit la stratégie et les politiques clés de la Société;
- veille à ce que les ressources humaines et financières soient disponibles pour que la Société puisse réaliser ses objectifs;
- fixe le budget et prend les décisions relatives au financement de la Société et, le cas échéant, formule des propositions devant être soumises aux actionnaires de la Société concernant le financement de la Société;
- évalue régulièrement la situation opérationnelle et financière de la Société;
- arrête les comptes de la Société et les présente à l'Assemblée Générale;
- contrôle l'existence et le fonctionnement du système interne de contrôle, y compris une identification et une gestion adéquate des risques;
- nomme sur proposition du Comité de Rémunérations et Nomination les membres du Comité de Direction ;
- définit la structure du Management Exécutif de la Société, détermine ses pouvoirs et devoirs, contrôle et évalue les performances du Management Exécutif;
- est responsable de la qualité et du caractère complet de l'information financière publiée et vérifie en particulier l'intégrité des Comptes Annuels;
- sélectionne le Commissaire, supervise ses performances et est responsable de la supervision de la fonction d'audit interne;
- est responsable de la Structure de Gouvernance d'Entreprise de la Société et du respect des dispositions de la Charte de Corporate Governance, en ce compris le fonctionnement des Comités;
- veille au respect des obligations de la charte de la Société à l'égard de ses actionnaires;
- prend les décisions concernant les projets importants de la Société;
- est responsable du suivi des litiges importants dans lesquels la Société serait impliquée;
- constitue, s'il l'estime utile, divers comités dont le but sera de lui faire des recommandations relatives à divers aspects de sa mission.

2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**2.1. Nomination**

Les Administrateurs sont nommés ou renommés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil, lequel prend en considération les propositions du Comité de Rémunération et de Nomination. Le Conseil présente des candidats à l'Assemblée Générale sur recommandation du Comité de Rémunérations et de Nominations.

La composition du Conseil est déterminée sur base de la nécessité de compétences, d'expériences et de connaissances diverses et complémentaires. En particulier, la composition du Conseil est telle que le Conseil lui-même, dans son ensemble, dispose des compétences générales de gestion (comptabilité, finances, gouvernance) mais aussi spécifiques aux domaines relevant de la stratégie de l'entreprise.

Le Conseil évalue, sur une base régulière, si la composition du Conseil rencontre ces exigences et/ou si pareille composition devrait être revue. Cette évaluation est réalisée en consultation avec le Comité de Rémunérations et de Nominations, si nécessaire avec le

support de conseillers externes, dont les coûts sont supportés par la Société.

Le Conseil est composé de maximum 14 membres, personnes physiques ou morales.

2.2. Cooptation :

En cas de vacance d'un mandat d'Administrateur avant son terme (quelle que soit la raison, les Administrateurs restants ont le droit de nommer un Administrateur en remplacement, sur recommandation du Comité de Rémunérations et de Nominations, qui doit donner son avis sur le candidat proposé. La nomination définitive de l'Administrateur ainsi élu est soumise à l'Assemblée Générale des actionnaires suivante pour approbation.

2.3. Durée des mandats de l'Administrateur :

Les Administrateurs sont généralement nommés pour une période de trois ans; leur mandat peut être renouvelé par une décision de l'Assemblée Générale des actionnaires.

2.4.. Limite d'âge

Les Administrateurs se retirent à la date de l'Assemblée générale des Actionnaires tenue dans l'année au cours de laquelle ils atteignent l'âge de 70 ans. Toutefois, le Conseil d'Administration peut déroger à cette règle dans des circonstances exceptionnelles et proposer de réélire un administrateur ayant atteint l'âge de 70 ans. Le Conseil d'Administration motive l'exception lorsqu'il soumet sa proposition à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

2.5. Administrateurs non exécutifs :

Au moins la moitié des Administrateurs doit être composée d'Administrateurs non exécutifs.

2.6. Administrateurs indépendants :

Le Conseil doit s'assurer que, à tout moment, au moins trois Administrateurs soient des Administrateurs indépendants au sens de l'article 526 ter du Code des Sociétés.

Lors de sa nomination, l'Administrateur indépendant doit signer une déclaration confirmant le fait qu'il satisfait aux critères d'indépendance définis par le Code des sociétés.

Si, à tout moment, un Administrateur indépendant ne satisfait plus aux critères d'indépendance du Code des sociétés, il est tenu d'en informer le Conseil immédiatement.

2.7. Rémunération :

Les Administrateurs non exécutifs perçoivent une rémunération déterminée conformément aux dispositions légales et à la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration. Toute rémunération payée aux membres du Conseil d'Administration est publiée dans le Rapport Annuel.

Le mandat des Administrateurs exécutifs n'est pas rémunéré en tant que tel. Les Administrateurs exécutifs perçoivent pour les fonctions exécutives qu'ils assument au sein de la Société une rémunération conforme à la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Management Exécutif.

La politique de rémunération est décrite dans la charte de Corporate Governance de la Société.

2.8. Président

2.8.1. Nomination :

Le Conseil élit un Président parmi ses Administrateurs non exécutifs.

2.8.2. Rôle du Président :

Le Président est responsable de la direction du Conseil et de l'efficacité du Conseil dans tous ses aspects.

Le Président prend les mesures nécessaires afin de créer, au sein du Conseil, un climat de confiance qui contribue à une discussion ouverte, à une critique constructive et à l'appui des décisions du Conseil.

Le Président stimule une interaction effective entre le Conseil et le Management Exécutif. Il entretient des rapports étroits avec le Président du Comité de Direction et le soutient et le conseille tout en respectant la responsabilité exécutive de celui-ci. Il est également à l'écoute de l'actionnariat et veille à ce que celui-ci soit adéquatement informé.

2.8.3. Devoirs du Président :

Au sein du Conseil, le Président est avant tout chargé :

- de la rédaction de l'ordre du jour du Conseil;
- du contrôle du bon déroulement des procédures en ce qui concerne la préparation, la délibération, l'approbation de résolutions et l'exécution de décisions;
- d'assurer que les Administrateurs reçoivent des informations adéquates, claires et en temps utile avant les réunions et, au besoin, entre deux réunions, en veillant à ce que tous les Administrateurs reçoivent une information suffisante et adéquate;
- de la présidence des réunions du Conseil, en veillant à ce que le Conseil fonctionne et prenne des décisions en tant qu'organe collégial;
- d'assurer le suivi de l'exécution des décisions prises et de déterminer si une concertation plus détaillée en ce qui concerne l'exécution est nécessaire;
- d'assurer que les nouveaux Administrateurs reçoivent une formation appropriée;
- d'assurer que le Conseil a suffisamment de membres pour s'acquitter de ses devoirs et a effectué les nominations nécessaires aux Comités du Conseil. Pour la nomination d'Administrateurs, le Président travaille étroitement avec le président du Comité de Rémunération et de Nomination en vue d'assurer que les nominations sont faites en temps utile afin de maintenir une opération aisée et fluide du Conseil et de ses Comités;
- de veiller à ce que les Administrateurs, les membres du Management Exécutif, le chef de la fonction d'audit interne soient disponibles pour discuter de sujets concernant l'administration de la société.

Le Conseil peut décider de confier des responsabilités complémentaires au Président du Conseil.

Le Président du Conseil dispose d'une invitation permanente à assister aux réunions de chaque Comité dont il n'est pas membre. Le Président du Conseil doit s'assurer que le Conseil nomme des membres et un président pour ces Comités.

En ce qui concerne les actionnaires et les tiers, le Président est essentiellement chargé de présider l'Assemblée Générale et de veiller à ce qu'une réponse aux questions pertinentes des actionnaires soit donnée.

2.9. Secrétaire

Le Conseil doit nommer un Secrétaire qui assiste le Conseil, le Président, les Présidents de

Comités et les Administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions. Tous les Administrateurs peuvent faire appel au secrétaire pour des conseils et des services.

Le Secrétaire doit veiller à ce que les organes de la Société respectent la loi et les statuts, la Charte de Corporate Governance et le règlement d'ordre intérieur du Conseil.

Le Secrétaire assiste le Président du Conseil au sujet de toutes les questions d'organisation du Conseil (préparation des réunions, procès-verbal des réunions, informations, etc.).

Le Secrétaire peut déléguer les pouvoirs qu'il détient en vertu de la Charte GE, ou une partie de ceux-ci, à un tiers nommé par lui en consultation avec le Président du Conseil.

3. REUNIONS DU CONSEIL

Il est tenu au moins 4 réunions du Conseil planifiées par année. Lorsque l'intérêt de la Société le justifie pour le bon fonctionnement du Conseil, des réunions supplémentaires du Conseil doivent être organisées avec un ordre du jour spécifique.

Le nombre des réunions du Conseil et le taux individuel de présence des Administrateurs est publié dans le Chapitre "Corporate Governance" du Rapport Annuel.

Les Administrateurs non exécutifs doivent se rassembler au moins une fois par an sans les autres Administrateurs exécutifs.

Le Président fixe l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil en consultation avec le Président du Comité de Direction.

Les réunions du Conseil sont convoquées par le Président du Conseil, avec mention de l'ordre du jour. Les convocations sont envoyées par écrit préalable avec un délai de convocation raisonnable aux Administrateurs et le Président veille à ce que l'information appropriée relative aux points de l'ordre du jour soit fournie aux Administrateurs avant la réunion.

Les réunions sont présidées par le Président du Conseil. En l'absence de Président du Conseil, la réunion est présidée par le Vice-Président ou un autre Administrateur désigné par une majorité de votes émis par les Administrateurs présents ou représentés à la réunion.

En règle générale, les Administrateurs assistent physiquement aux réunions du Conseil. Cependant, lorsque cela est justifié et avec l'approbation de la majorité des autres Administrateurs, un Administrateur peut assister à la réunion du Conseil par téléconférence ou par vidéoconférence.

Il est demandé aux Administrateurs de participer activement aux réunions du Conseil et de tout mettre en œuvre pour participer personnellement à chaque réunion du Conseil. Avant qu'un Administrateur n'accepte une nomination, il doit s'assurer qu'il est suffisamment disponible pour pouvoir exercer son mandat d'Administrateur.

Cependant, lorsqu'un Administrateur ne peut exceptionnellement pas assister à une réunion personnellement, il peut se faire représenter. Un Administrateur peut détenir plusieurs mandats, étant entendu qu'au moins deux Administrateurs doivent assister personnellement à la réunion du Conseil pour que celle-ci puisse être valablement tenue.

Le Conseil peut valablement délibérer et prendre des décisions sur les points de l'ordre du jour à condition qu'au moins la moitié des Administrateurs soit présente ou valablement représentée. Les décisions se prennent à la majorité simple des voix.

Le Conseil ne peut délibérer et prendre des décisions sur des points qui ne sont pas mentionnés à l'ordre du jour qu'à condition que tous les Administrateurs soient présents ou

valablement représentés et qu'ils soient unanimement d'accord de délibérer et de voter sur lesdits points.

Les Administrateurs qui sont présents ou représentés à la réunion décident à la majorité des voix de l'admission à la réunion de personnes autres que les Administrateurs et le Secrétaire de la Société et de son remplaçant.

Le Secrétaire de la Société, ou une autre personne désignée par le Président de la Réunion, rédige le procès-verbal des délibérations de la réunion du Conseil. Le procès-verbal doit résumer les discussions, spécifier les décisions prises et mentionner toute réserve émise par des Administrateurs. Le procès-verbal est approuvé par le Conseil lors de la réunion suivante.

4. REPRESENTATION

Le Conseil représente la Société vis-à-vis des tiers. En vertu de l'article 29 des statuts de la Société, la Société est valablement représentée par deux Administrateurs agissant conjointement.

5. DELEGATION OU AUTORISATION

5.1. Gestion opérationnelle : le Comité de Direction :

Le Conseil d'Administration, conformément à l'article 23 des statuts, a confié la gestion opérationnelle de la société à un Comité de Direction institué conformément à l'article 524 bis de Code des Sociétés.

Le Conseil d'Administration nomme ses membres, détermine les pouvoirs du Comité de Direction et se charge de sa surveillance.

5.2. Gestion journalière :

Le Conseil délègue la gestion journalière de la Société à une ou plusieurs personnes, Administrateurs ou membres du Management Exécutif. Chacun des délégués à la gestion journalière peut valablement représenter la Société à lui seul dans les matières qui n'excèdent pas le champ d'application de la gestion journalière.

5.3. Délégations spécifiques ou autorisation :

Le Conseil peut déléguer des compétences spécifiques à une ou plusieurs personnes.

6. REGLES DE CONDUITE

Il est attendu de chaque Administrateur de la Société qu'il exerce son mandat d'Administrateur de manière intègre, éthique et responsable.

Chaque Administrateur agit d'abord dans l'intérêt de la Société. Il est indispensable pour tous les Administrateurs, tant exécutifs que non exécutifs, indépendant ou non, qu'ils décident sur base d'un jugement indépendant.

Tous les Administrateurs sont tenus d'agir dans l'intérêt de la Société dans l'exercice de leur fonction.

Les Administrateurs doivent recevoir des informations appropriées et pertinentes qu'ils sont tenus d'analyser en détail afin d'acquérir et d'entretenir une bonne connaissance des principaux aspects de l'activité de l'entreprise. Ils doivent demander des éclaircissements

chaque fois que cela leur semble nécessaire.

Chaque Administrateur s'engage à ne communiquer de quelque manière que ce soit à quiconque, ni pendant ni après l'exécution de son mandat d'Administrateur, des données de nature confidentielle concernant les activités de la Société ou de sociétés dans lesquelles la Société a un intérêt et/ou de toute autre société, dont il a pris connaissance dans le cadre de l'exercice de ses activités pour la Société et dont il sait ou devrait savoir qu'elles sont confidentielles, à moins qu'il n'y soit contraint par la loi.

Un Administrateur est toutefois autorisé à communiquer les données visées ci-dessus au personnel de la Société ou de sociétés dans lesquelles la Société a un intérêt, qui, compte tenu de leurs activités pour la Société ou des sociétés dans lesquelles la Société a un intérêt, doivent être avisés des informations en question.

Des Administrateurs peuvent, à la demande du Président ou en consultation avec lui, ou à la demande du Président du Comité de Direction, participer à des activités de communication entreprises par la Société. En particulier, il est attendu des Administrateurs qu'ils supportent, dans des sphères publiques et privées, la position du Conseil concernant la stratégie, la politique et les actions de la Société.

Il est interdit aux Administrateurs de se servir des informations susmentionnées dans leur propre intérêt.

Chaque Administrateur s'engage à ne développer, directement ou indirectement, pendant la durée de son mandat, aucune activité ni à entreprendre aucune démarche susceptible de faire concurrence aux activités de la Société ou de ses Filiales.

Chaque Administrateur doit éviter toute action, position ou prise d'intérêt qui serait en conflit ou apparaîtrait en conflit avec les intérêts de la Société. Il informe sans délai le Président de toute possibilité de survenance d'un conflit d'intérêts. Il s'abstient de toute discussion ou décision au Conseil d'Administration touchant à ses intérêts personnels, commerciaux ou professionnels, dans le respect des dispositions légales en vigueur.

Le Code de Conduite ci-dessus est également applicable au Secrétaire de la Société.

7. EVALUATION DU CONSEIL

Le Conseil d'Administration examine et évalue régulièrement ses propres performances ainsi que l'efficacité de la structure de gouvernance de la Société, y compris le nombre, le rôle et les responsabilités des différents Comités du Conseil d'Administration. La performance des Administrateurs individuels est régulièrement évaluée dans le cadre de la procédure de réélection et, pour les Administrateurs exécutifs, dans le cadre de la procédure relative à la détermination de la partie de leur rémunération liée à la performance.

UNIBRA S.A.**LE COMITÉ DE DIRECTION
REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR**

Le Comité de Direction est un organe décisionnel à responsabilité et fonctionnement collégial au sens de l'article 524 bis du Code des Sociétés.

Il a été établi en application de l'article 23 des statuts.

2. MISSION DU COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de Direction est chargé par le Conseil d'Administration de la gestion opérationnelle du groupe dans les limites du règlement d'ordre intérieur du Comité de Direction approuvé par le Conseil d'Administration.

Le Comité :

- étudie, définit et prépare, pour le conseil d'Administration, des propositions de choix stratégiques permettant de contribuer au développement de la société.
Dans ce cadre, il analyse et prépare pour discussion et approbation par le Conseil d'Administration les plans d'actions et budgets des différentes entités du groupe ;
- met en œuvre les décisions et plans d'actions arrêtés par le Conseil d'Administration dans le cadre des budgets approuvés, y compris les investissements et désinvestissements qu'ils impliquent ;
- organise l'activité du groupe en cohérence avec la stratégie et formule des recommandations de modifications lorsque cela s'avère nécessaire ;
- assume la gestion courante du groupe incluant :
 - o la gestion financière et du portefeuille ;
 - o le contrôle de l'ensemble des filiales et des participations détenues par le groupe ;
 - o l'analyse des évolutions et des écarts par rapport aux objectifs ;
 - o l'analyse et l'étude des projets d'investissements et de désinvestissements ;
 - o la préparation des dossiers qui seront soumis à l'examen pour décision ou ratification du Conseil d'Administration ;
 - o l'organisation et la gestion des fonctions de support telles que :
 - les ressources humaines, y compris le recrutement, la formation et la rémunération du personnel employé de la société et des cadres ne faisant pas partie du management exécutif ;
 - les matières juridiques et fiscales (y compris les litiges en ces matières)
 - le reporting financier opérationnel ;
 - le contrôle de gestion
 - la communication interne et externe.

Le Comité de Direction fait régulièrement rapport au Conseil d'Administration sur l'accomplissement et l'état d'avancement des différentes missions.

Le Comité de Direction est habilité à mettre en œuvre un budget d'investissement préalablement approuvé par le Conseil d'Administration dans la mesure où celui-ci s'est

prononcé sur base d'un business plan complet et circonstancié qui inclut un montant de capex détaillé.

Sauf lorsqu'elles sont déjà incluses dans un budget tel que décrit au paragraphe précédent déjà approuvé par le Conseil, sont soumises à une approbation du Conseil :

1) les opérations suivantes lorsqu'elles excèdent un montant de EUR. 500.000,00 :

- l'octroi d'un prêt à des tiers ;
- l'engagement d'un prêt ;
- toute acquisition ou cession d'actifs ;
- l'octroi d'une garantie ou d'une hypothèque ;
- la signature du contrat de leasing ;
- toute acquisition d'actions ou de biens propres d'une autre société
- tous les investissements et les désinvestissements

Cet article s'applique également aux opérations décrites ci-dessus dont le montant serait inférieur à la limite fixée mais dont la répétition au cours d'un même exercice aboutirait au dépassement du plafond autorisé par le Conseil.

2) Toute modification aux budgets approuvés entraînant un dépassement de plus de 3% de leur montant.

L'accord du Président du Conseil d'Administration est requis pour tout investissement non approuvé par le Conseil d'Administration qui excéderait EUR. 250.000 ainsi que toute opération financière sur portefeuille et trésorerie qui excéderait un million d'euros.

3. COMPOSITION DU COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de Direction est composé au minimum de 3 membres dont deux au moins sont Administrateurs.

Le Président et les membres du Comité de Direction sont désignés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Président du Conseil d'Administration et sur base des avis émis par le Comité de Nominations et de Rémunérations.

Le(s) administrateur(s) exécutifs(s) sont membres de droit du Comité de Direction.

Les membres du Comité de Direction sont nommés pour une durée indéterminée si aucune durée n'est précisée par le Conseil lors de la nomination.

Ils sont révocables « ad nutum »

2.1. Le Président du Comité de Direction.

Les responsabilités du Président du Comité de direction sont les suivantes :

- Présider, diriger et organiser le bon fonctionnement du Comité de Direction ;
- Favoriser une culture d'entreprise se caractérisant par une éthique rigoureuse, une parfaite intégrité individuelle et un grand sens des responsabilités ;
- Donner direction, soutien et conseils aux autres membres du Comité de Direction dans l'exécution de leurs responsabilités opérationnelles individuelles ;
- Agir comme principal porte-parole d'Unibra vis-à-vis du monde externe ;

- Maintenir une communication et un dialogue permanent, dans un climat ouvert et positif avec le Président du Conseil ;
- Faire rapport au Conseil d'Administration sur les principales initiatives et décisions prises par le Comité de Direction dans l'exercice de ses fonctions ;
- Préparer avec le Président du Conseil d'Administration et le Secrétaire du Conseil l'ordre du jour du Conseil d'Administration et examiner avec lui toutes questions en tous domaines pour information et orientation nécessaires à la bonne harmonie entre le Comité de Direction et le Conseil d'Administration.
- Informer le Conseil d'Administration d'éventuels écarts budgétaires substantiels et faire état des corrections de dérives proposées.

4. FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE DIRECTION

a. Planning, ordre du jour et participation aux réunions du Comité de Direction

Le Comité de Direction se réunit, sur convocation de son Président, en principe au moins une fois par mois. Il peut, pour autant que de besoin, être convoqué à tout autre moment par le Président ou si deux membres au moins en expriment le souhait

Le Comité de Direction délibère sur base de dossiers contenant toutes les informations nécessaires aux prises de décision, dont chaque membre aura reçu au préalable un exemplaire.

Le Comité de Direction peut inviter à ses réunions toute personne dont il estimera la présence utile.

b. Délibération

Le Comité de Direction fonctionne de manière collégiale et ses décisions se prennent par consensus de ses membres qui en partagent collégialement la responsabilité.

Le cas échéant, le Président du Comité de Direction peut, à son initiative ou à la demande de deux autres membres, soumettre au vote la question débattue.

La décision est alors prise à la majorité des voix de tous les membres présents.

3. Procès-verbal de la réunion

Le Secrétaire Général est en charge du secrétariat du Comité de Direction et de l'établissement des procès-verbaux de ses réunions. Ceux-ci reprennent les différents points de vue exprimés en cours de séance ainsi que la position finale adoptée par le Comité de Direction.

Les dossiers relatifs à l'ordre du jour sont centralisés chez et distribués par le Secrétaire Général.

Les procès-verbaux signés par le Président du Comité de Direction sont tenus à la disposition des membres du Comité de Direction au Secrétariat Général.

Une copie du procès-verbal sera transmise pour information au Président du Conseil d'Administration.

Le Secrétaire Général tient un recueil des décisions du Comité de Direction.

4. Rapport d'activité

A chaque réunion du Conseil, le Président du Comité ou les autres membres du Comité de Direction font rapport concernant les aspects importants de la gestion opérationnelle au Conseil. Le Président du Comité de Direction fournira en continu au Président du Conseil d'Administration toute information significative portant sur une des matières énumérées ci-dessous, et en fera rapport au Conseil.

- Les développements des activités de la Société ;
- Les prévisions et les résultats financiers de la Société et du Groupe ainsi que l'évolution de la situation financière de la Société ;
- Les principaux litiges actuels ou potentiels concernant la Société ;
- Le follow-up régulier de toutes questions relevant des compétences du Comité.

5. **DÉTERMINATION DES OBJECTIFS ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE**

Chaque année, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de Nominations et de Rémunérations arrête les objectifs des membres du Comité de Direction pour l'exercice à venir et évalue leur performance de l'année écoulée. Cette évaluation servira entre autres à la décision d'attribuer en tout ou en partie la partie variable de leur rémunération annuelle.

6. **RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION**

Le Conseil d'Administration décide de la rémunération des membres du Comité de Direction, sur base des recommandations formulées par le Comité de Nominations et de Rémunérations.

7. **REPRÉSENTATION DU COMITÉ**

Le Comité de Direction est valablement représenté dans tous les cas relevant de sa compétence par son président ou par deux de ses membres, agissant dans le respect des pouvoirs de signatures en vigueur.

8. **RESPONSABILITÉS**

Les membres du Comité de direction sont responsables de leur gestion conformément au Code des Sociétés et notamment ses articles 527, 528 et 529.

9. **RÈGLES DE CONDUITE**

Les règles de conduite du règlement d'ordre intérieur du Conseil d'Administration s'appliquent « mutatis mutandis » aux membres du Comité de Direction.

10. **CONFLITS D'INTÉRÊT**

En cas de conflit d'intérêts de nature patrimoniale, les membres du Comité de Direction se conformeront à l'article 524ter du Code des Sociétés en prévenant le Président avant toute délibération du Comité sur l'opération donnant naissance au conflit d'intérêt.
