

SOCIETE BELGE DE CONSTRUCTIONS AERONAUTIQUES
en abrégé : **SABCA**

Société Anonyme

Chaussée de Haecht, 1470

B – 1130 Haren

Belgique

0405.770.992

Registre des personnes morales Bruxelles

CHARTRE DE CORPORATE GOVERNANCE

Version 1 janvier 2015

Table des matières

I.	INTRODUCTION	3
II.	STRUCTURE ET ORGANISATION DE SABCA	5
III.	ACTIONNAIRES.....	6
IV.	CONSEIL D'ADMINISTRATION - RÈGLEMENT D'ORDRE INTÉRIEUR.....	11
V.	PRESIDENT DU CONSEIL.....	16
VI.	COMITES DU CONSEIL.....	16
VII.	MANAGEMENT EXECUTIF.....	17
VIII.	VARIA	18
	ANNEXE A: CRITERES D'INDEPENDANCE	19
	ANNEXE B: ROLE ET RESPONSABILITES DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	19
	ANNEXE C: COMITE D'AUDIT - REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR	20
	ANNEXE D: COMITE DE REMUNERATION - REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR.....	27
	ANNEXE E: ADMINISTRATEUR DELEGUE, COMITE DE GROUPE ET COMITE OPERATIONNEL- REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR.....	34
	ANNEXE F:COMITE PERMANENT - REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR.....	36
	ANNEXE G: CONFLITS D'INTERETS	36

I. INTRODUCTION

La Commission de Corporate Governance a publié le 9 décembre 2004 un Code de Corporate Governance, qui était d'application comme "*best practices*" pour les sociétés cotées conformément au principe «se conformer ou expliquer» («*comply or explain*»). Le 12 mars 2009, la Commission belge de Corporate Governance a publié l'édition 2009 du Code belge de Corporate Governance ("CCG"). Il remplace la version 2004. Le CCG est ancré légalement suite à l'extension de l'article 96 du Code des sociétés ("C. soc.") et l'arrêté royal du 6 juin 2010 portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées. Le CCG peut être consulté sur le site web www.corporategovernancecommittee.be

En tant que société de droit belge, cotée sur NYSE Euronext Brussels, SABCA SA ("**SABCA**" ou "**Société**") s'engage à respecter les principes de corporate governance qui sont exposés dans le CCG.

Comme prescrit par le CCG, SABCA a établi la présente Charte de Corporate Governance afin de décrire les principaux aspects de sa politique de corporate governance, tels que sa structure de gestion, le règlement d'ordre intérieur du Conseil d'administration (le "**Conseil**") et de ses comités et d'autres aspects importants comme la politique de rémunération. La première Charte de Corporate Governance a été approuvée par le Conseil le 13 septembre 2011. La présente version a été approuvée le 19 décembre 2013 et entre en vigueur le **1 janvier 2014**. Le nouveau texte tient compte des modifications dans la politique de corporate governance qui se sont produits depuis lors. La Charte peut être adaptée de temps à autre.

Tenant compte de la taille et de la nature de la société, de même que des spécificités de la structure de son actionnariat, le Conseil a considéré qu'il était raisonnable que la société n'applique pas totalement certaines dispositions du CCG. Ces dérogations concernent les dispositions suivantes :

Disposition 4.1 : Une procédure rigoureuse et transparente est adoptée pour garantir l'efficacité des nominations et des réélections des administrateurs. Le conseil d'administration établit des procédures de nomination et des critères de sélection pour les administrateurs, y compris, le cas échéant, des règles spécifiques pour les administrateurs exécutifs et pour les administrateurs non exécutifs.

Compte tenu de la structure de l'actionnariat de la société, comprenant un actionnaire majoritaire de contrôle et un second grand actionnaire de référence, la société n'a à ce jour pas établi de procédures spécifiques de nomination des administrateurs. C'est le Conseil lui-même, assisté par son Président, qui statue sur les nominations et leur renouvellement éventuel à proposer à l'assemblée générale. Pour cette même raison, la société n'a pas créé de comité de nomination (cf. disposition 5.3 ci-dessous).

Ceci implique que la société déroge à toutes les dispositions du code dans lesquelles il est fait mention d'une proposition ou d'un avis émanant du comité de nomination en ce qui concerne la nomination et l'évaluation d'administrateurs ou du management exécutif. C'est le cas pour les dispositions suivantes du code :

- 4.2 : [...] *Le comité de nomination recommande des candidats appropriés au conseil d'administration. [...]*
- 4.6 : [...] *accompagnée d'une recommandation du conseil d'administration basée sur l'avis du comité de nomination*
- 5.3 : *voir ci-dessous*
- 6.3 : *Le comité de nomination assiste le conseil d'administration pour la nomination et le plan de succession du CEO et des autres membres du management exécutif [...]*
- *Annexe D : Comité de nomination*

Disposition 5.3 : [...] Le conseil d'administration constitue un comité de nomination conformément aux dispositions de l'Annexe D.

Les raisons pour lesquelles le Conseil n'a à ce jour pas créé de comité de nomination sont exposées dans la motivation de la disposition 4.1 ci-dessus.

SABCA reprendra dans son rapport de gestion une déclaration de gouvernement d'entreprise ("**Déclaration de Gouvernement d'Entreprise**") qui contiendra au moins l'information prescrite par l'article 96 §2 C. soc. (et à partir du rapport de gestion sur l'exercice 2011) le rapport de rémunération visé à l'article 96 § 3 C. soc. (le "**Rapport de Rémunération**"). La Déclaration de Gouvernement d'Entreprise contiendra l'information factuelle relative à la politique de corporate governance, en ce compris les modifications à la corporate governance de la Société ainsi que les événements importants qui ont eu lieu durant l'année concernée, tels que la nomination de nouveaux administrateurs et la désignation des membres des comités. La Société peut être jointe à l'adresse suivante:

SABCA SA
Chaussée de Haecht 1470
B – 1130 Haren
Belgique
Tel.: +32 (0)2 729 55 11
Fax: +32 (0)2 705 15 70
Email: info@sabca.be

II. STRUCTURE ET ORGANISATION DE SABCA

A. Information générale et structure juridique

SABCA est une société anonyme de droit belge qui fait ou qui a fait publiquement appel à l'épargne au sens de l'article 438 C. soc..

SABCA est spécialisée dans l'étude, la conception et la fabrication d'éléments de structures, de sous-ensembles équipés et de systèmes asservis dans les domaines du spatial, de l'aviation civile et de la défense.

SABCA est cotée sur NYSE Euronext Brussels sous le symbole "SAB".

B. Structure du groupe

SABCA détient 99,99% des actions de sa filiale, SABCA Limburg NV et détient, directement ou indirectement des participations dans SABCA (C.D.R.) SPRL et Flabel Corporation SA.

C. Structure de gestion

Conformément à l'article 522 C. soc., le Conseil est l'organe de décision ultime de la Société, excepté en ce qui concerne les pouvoirs réservés par la loi ou les statuts de la Société à l'assemblée générale des actionnaires.

Le Règlement d'Ordre Intérieur du Conseil, en ce compris ses responsabilités, ses devoirs, sa composition et son mode de fonctionnement sont décrits ci-dessous dans le Chapitre IV ("*Conseil d'Administration – Règlement d'Ordre Intérieur*").

Le Conseil délègue la gestion journalière au sens de l'article 525 C. soc. à un **Administrateur Délégué** ou un **Directeur Général**.¹

Pour la situation factuelle, il est référé à la Déclaration de Gouvernement d'Entreprise dans le rapport de gestion annuel. Les dispositions de la présente Charte afférentes à l'Administrateur Délégué seront d'application *mutatis mutandis* au Directeur Général.

Le Comité de Groupe et le Comité Opérationnel sont des comités consultatifs de l'Administrateur Délégué dans le cadre de la gestion journalière.

L'Administrateur Délégué fixe l'organigramme de la société.

Les membres du Comité de Groupe sont proposés par l'Administrateur Délégué au Conseil, qui doit donner son approbation avant leur entrée en fonction. L'Administrateur Délégué délègue,

¹ Cf. article 11 des Statuts: "*La personne à qui la gestion journalière a été déléguée porte le titre de "Directeur Général" et si elle est administrateur, le titre d' "Administrateur Délégué"*".

sous sa responsabilité, certains pouvoirs concernant la gestion journalière aux membres du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel.

Le Règlement d'Ordre Intérieur de l'Administrateur Délégué, du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel en ce compris leurs responsabilités, leurs devoirs, leur composition et leur mode de fonctionnement sont décrits à l'Annexe E de la présente Charte de Corporate Governance.

Le Conseil a constitué un Comité Permanent, un Comité d'Audit et un Comité de Rémunération. Ces comités ont une fonction consultative uniquement. Ils aident le Conseil dans des tâches spécifiques, le pouvoir décisionnel ultime restant toujours dans le chef du Conseil. Les Règlements d'Ordre Intérieur du Comité d'Audit et du Comité de Rémunération sont décrits respectivement aux Annexes C et D de la présente Charte de Corporate Governance.

Le Comité Permanent intervient pour la préparation des décisions du Conseil. Le Règlement d'Ordre Intérieur du Comité Permanent est décrit à l'Annexe F de la présente Charte de Corporate Governance.

Les responsabilités du Président du Conseil sont décrites à l'Annexe B.

Le Conseil ou, en ce qui concerne la gestion journalière, l'Administrateur Délégué, peuvent décider d'octroyer à une personne, qui n'est pas administrateur, un mandat spécial aux fins d'agir au nom de la Société.

D. Site internet de la Société

Le Conseil veillera à ce que toute information que la Société a l'obligation de publier en vertu des dispositions légales (en ce compris le Code des sociétés) et de la présente Charte de Corporate Governance soit publiée et actualisée dans une partie clairement identifiable du site internet de la Société sous la dénomination "*Investor Corner*" et soit séparée de l'information commerciale.

III. ACTIONNAIRES

A. Capital social et structure de l'actionnariat

Le capital social de la Société s'élève à EUR 12.400.000,00 et est entièrement libéré.

Ce capital social est représenté par 2.400.000 actions sans mention de valeur nominale. Les actions de SABCA peuvent, au choix des actionnaires, prendre la forme d'actions nominatives ou dématérialisées. Chaque action donne droit à une voix.

Les actionnaires principaux sont :

	Actions	% d'actions
Dassault Belgique Aviation SA	1.278.720	53,28
Fokker Aerostructures B.V.	1.045.680	43,57
Flottant	75.600	3,15
Total	2.400.000	100

Les actionnaires principaux et leur détention d'actions sont publiés et actualisés sur le site internet de la Société, dans la mesure où la Société en a connaissance, et au fur et à mesure de l'information reçue par la Société. Conformément à Loi belge de Transparence, les participations de 5% (ou de tout multiple de 5%) du total du capital d'actions doivent être communiquées à la FSMA (Autorité des Services et Marchés Financiers) ainsi qu'à la Société elle-même.

Dans le cas d'une émission d'actions, les actionnaires bénéficient d'un droit de préférence en proportion avec le total d'actions qu'ils détiennent à ce moment. L'assemblée générale peut décider de limiter ou de supprimer ce droit dans le respect des conditions légales applicables.

La Société n'a pas connaissance de conventions d'actionnaires qui seraient en vigueur.

La Société assure un traitement égal des actionnaires et respecte leurs droits.

Le Conseil a élaboré une politique de gestion relative aux conflits d'intérêts qui est décrite à l'Annexe G.

B. Assemblées générales

SABCA encourage les actionnaires à participer aux assemblées générales. Afin de faciliter cette participation, les actionnaires qui ne peuvent pas être présents peuvent voter par procuration. L'ordre du jour et les autres informations pertinentes seront disponibles sur le site internet de la Société avant les assemblées générales.

1. Date et lieu

L'assemblée générale annuelle de la Société se réunit chaque année le dernier jeudi du mois de mai à quatorze heures trente au siège social ou à l'endroit de la Région de Bruxelles-Capitale indiqué dans les avis de convocation, ou si ce jour est un jour férié légal, le jeudi suivant.

Les assemblées générales spéciales et extraordinaires peuvent être convoquées à chaque fois que le Conseil ou le commissaire l'estime nécessaire. En outre, des actionnaires représentant au moins 20% du capital social total peuvent requérir que soit convoquée une assemblée générale spéciale ou extraordinaire. Ce pourcentage est conforme à l'article 532 C. soc..

Les assemblées générales extraordinaires se tiennent également au siège social ou à l'endroit de la Région de Bruxelles-Capitale indiqué dans les avis de convocation.

2. Convocation

Les convocations pour toute assemblée générale de la société contiennent au moins les éléments d'information prévus dans l'article 533bis du Code des Sociétés et sont faites par des annonces insérées trente jours au moins avant l'assemblée:

- a) dans le Moniteur belge ;
- b) sauf pour les assemblées générales ordinaires qui se tiennent dans la commune au lieu, jour et heure indiqués dans ces statuts et dont l'ordre du jour se limite à l'examen des comptes annuels, du rapport de gestion et du rapport des commissaires, au vote sur la décharge des administrateurs et des commissaires, ainsi qu'au vote sur les points mentionnés à l'[article 554](#), alinéas 3 et 4 du Codes des Sociétés, dans un organe de presse de diffusion nationale néerlandophone et dans un organe de presse de diffusion nationale francophone;
- c) dans un médium dont on peut – au sens de l'article 533 du Code des Sociétés – raisonnablement attendre une diffusion efficace des informations auprès du public dans l'ensemble de l'Espace économique européen et qui sont accessibles rapidement et de manière non discriminatoire.

Si une nouvelle convocation est nécessaire en raison de l'absence des conditions de présence requises pour la première assemblée convoquée et pour autant qu'il ait été satisfait aux obligations de publicité précitées lors de la première convocation, que la date de la deuxième assemblée ait été indiquée dans la première convocation et que l'ordre du jour ne comporte aucun sujet à traiter nouveau, le délai visé à l'alinéa 1^{er} est porté à dix-sept jours au moins avant l'assemblée.

Les convocations seront communiquées, dans le(s) délai(s) de convocation précités aux actionnaires, porteurs d'obligations ou titulaires d'un droit de souscription en nom, aux titulaires de certificats nominatifs émis avec la collaboration de la société, aux administrateurs et aux commissaires; cette communication se fait par lettre ordinaire sauf si les destinataires ont individuellement, expressément et par écrit, accepté de recevoir la convocation moyennant un autre moyen de communication, sans qu'il doive être justifié de l'accomplissement de cette formalité.

Quand l'ensemble des actions, obligations, droits de souscription ou certificats émis avec la collaboration de la société est nominatif, la société peut se limiter à la communication des convocations par lettre recommandée à la poste sauf si les destinataires ont individuellement, expressément et par écrit, accepté de recevoir la convocation moyennant un autre moyen de communication.

3. Dépôt des titres – autorisation à l'assemblée générale

Le droit de participer à une assemblée générale et d'y exercer le droit de vote est subordonné à l'enregistrement comptable des actions au nom de l'actionnaire le quatorzième jour qui précède

l'assemblée générale, à vingt-quatre heures, soit par leur inscription dans le registre des actions nominatives de la société, soit par leur inscription dans les comptes d'un teneur de compte agréé ou d'un organisme de liquidation, sans qu'il soit tenu compte du nombre d'actions détenues par l'actionnaire au jour de l'assemblée générale.

Les jour et heure visés à l'alinéa 1^{er} constituent la date d'enregistrement.

L'actionnaire indique à la société, ou à la personne qu'elle a désigné à cette fin, sa volonté de participer à l'assemblée générale, au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'assemblée.

Une attestation est délivrée à l'actionnaire par le teneur de comptes agréé ou par l'organisme de liquidation certifiant le nombre d'actions dématérialisées inscrites au nom de l'actionnaire dans ses comptes à la date d'enregistrement, pour lequel l'actionnaire a déclaré vouloir participer à l'assemblée générale.

Dans un registre désigné par le conseil d'administration, il est indiqué, pour chacun des actionnaires qui a signalé sa volonté de participer à l'assemblée générale, ses nom ou dénomination sociale et adresse ou siège social, le nombre d'actions qu'il détenait à la date d'enregistrement et pour lequel il a déclaré vouloir participer à l'assemblée générale, ainsi que la description des documents qui établissent la détention des actions à cette date d'enregistrement.

Une liste de présence, indiquant l'identité complète de l'actionnaire et le nombre de ses titres, est signée par chacun d'eux ou son mandataire avant d'entrer en séance.

4. *procuration et représentation*

Un actionnaire peut donner procuration à un autre actionnaire. Le Conseil peut en déterminer la forme et peut exiger qu'elle soit déposée à l'endroit indiqué par le Conseil au moins trois jours avant la date de l'assemblée générale

a) *Procuration*

A condition de respecter les provisions de l'article 547bis du Code des Sociétés, tout actionnaire peut se faire représenter à l'assemblée générale par procuration.

La désignation d'un mandataire par un actionnaire intervient par écrit ou par un formulaire électronique et doit être signée par l'actionnaire, le cas échéant sous la forme d'une signature électronique avancée ou par un procédé de signature électronique qui répond aux conditions de l'article 1322 du Code Civil.

La notification de la procuration à la société doit se faire par écrit. Cette notification peut également être assurée par voie électronique à l'adresse indiquée dans la convocation publiée. La procuration doit parvenir à la société au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'assemblée.

La procuration donnée pour une assemblée vaut pour les assemblées successives convoquées avec le même ordre du jour. Le mandataire bénéficie des mêmes droits que l'actionnaire ainsi représenté et, en particulier, du droit de prendre la parole, de poser des questions lors de l'assemblée générale et d'y exercer le droit de vote.

b) Représentation

Les copropriétaires, les usufruitiers et nus propriétaires, les créanciers et débiteurs gagistes doivent respectivement se faire représenter par une seule et même personne choisie entre eux.

5. Présidence

Les assemblées générales sont présidées par le Président, ou en son absence, par le membre du Conseil représentant l'actionnaire majoritaire.

Le Président choisit le secrétaire qui ne doit pas être choisi parmi les actionnaires. L'assemblée générale choisit deux scrutateurs parmi les actionnaires présents.

Le Président organise les débats conformément aux principes des assemblées délibérantes appliqués en Belgique.

En tenant compte de l'ordre du jour, il veille à ce qu'il soit répondu aux questions posées lors de l'assemblée. Toutefois, il veillera à ce que les réponses ne risquent pas de porter préjudice à la Société, à ses actionnaires ou à son personnel.

6. Vote

Chaque action donne droit à une voix.

Sauf dans les cas déterminés par la loi ou les statuts, l'assemblée générale peut délibérer et décider valablement sans tenir compte du nombre d'actions représentées et à la majorité des voix exprimées. Pour qu'une assemblée générale extraordinaire délibère valablement, la loi exige un quorum de 50% du capital social (présents ou représentés). Si le quorum n'est pas atteint, une nouvelle assemblée générale doit être convenue qui délibèrera valablement sans quorum. Dans des circonstances spéciales, des majorités qualifiées sont exigées conformément à la loi.

7. Procès-verbaux

Les procès-verbaux des assemblées générales sont signés par les membres du bureau et par les actionnaires qui le demandent ; les expéditions à délivrer aux tiers sont signées par deux administrateurs conjointement soit par l'administrateur délégué.

Les procès-verbaux des assemblées générales mentionnent, pour chaque décision, le nombre d'actions pour lesquelles des votes ont été valablement exprimés, la proportion du capital social représentée par ces votes, le nombre total de votes valablement exprimés, le nombre de votes exprimés pour et contre chaque décision et, le cas échéant, le nombre d'abstentions. Ces

informations sont rendues publiques par la société sur le site Internet www.sabca.com dans les quinze jours qui suivent l'assemblée générale.

C. Information aux actionnaires

La Société publie ses résultats financiers au moins chaque semestre conformément aux obligations d'information périodique applicables aux sociétés cotées sur NYSE Euronext Brussels.

La Société élabore des mises à jour et publie des informations pertinentes afin de promouvoir un dialogue effectif avec les actionnaires et actionnaires potentiels. La Société veille à ce que tous les moyens et les informations permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits soient disponibles. La société consacre une partie distincte de son site internet à la description des droits de participation et de vote des actionnaires à l'assemblée générale. Cette partie comporte également un calendrier des informations périodiques et des assemblées générales. Les statuts et la présente Charte de Corporate Governance sont disponibles à tout moment sur le site web de la Société.

En outre, la Société respecte ses obligations d'information envers ses actionnaires et toute obligation d'information supplémentaire applicable aux sociétés dont les actions sont cotées sur NYSE Euronext Brussels par application de l'arrêté royal du 14 novembre 2007.

IV. CONSEIL D'ADMINISTRATION – RÈGLEMENT D'ORDRE INTÉRIEUR

Le présent Règlement d'Ordre Intérieur a été adopté par le Conseil afin de préciser son rôle et ses responsabilités. Ces principes et politiques sont de nature supplétive et ne visent pas à modifier ou à interpréter la loi, les règlements ou les statuts de la Société. Le Conseil révisera ce règlement de temps à autre afin de tenir compte de ses besoins évolutifs.

A. Rôle, responsabilités et compétences

1. Rôle

Conformément à l'article 521 C. soc., la Société est dirigée par le Conseil qui forme un organe collégial. Le rôle du Conseil est de viser le succès à court et long terme de la Société.

2. Responsabilités

Conformément à l'article 522 C. soc., le Conseil est l'ultime organe de décisions de la Société, excepté en ce qui concerne les compétences qui sont réservées à l'assemblée générale par la loi.

Lors de la réalisation de ses tâches, le Conseil agit en conformité avec l'intérêt de la Société.

3. Compétences

Le Conseil a le pouvoir d'engager des experts ou des conseillers lorsqu'il l'estime utile. La Société mettra les moyens nécessaires, tels que déterminés par le Conseil, à disposition pour le paiement d'une rémunération raisonnable à ces conseillers ou experts, engagés par le Conseil.

B. Composition, procédure de nomination et formation

1. Composition du Conseil

Les statuts de la Société prescrivent que le nombre d'administrateurs de la Société, qui peuvent être des personnes physiques ou morales et ne doivent pas être actionnaires, est de 3 minimum et de 12 maximum. Le Conseil sera en tout cas suffisamment restreint pour permettre la prise efficace de décisions et suffisamment étoffé pour que ses membres y apportent l'expérience et la connaissance de différents domaines et que les changements dans sa composition soient gérés sans perturbation.

La moitié au moins du Conseil doit être constituée d'administrateurs non exécutifs et au moins trois d'entre eux doivent être indépendants.

L'adéquation de la taille et de la composition du Conseil sera régulièrement évaluée par le Conseil, à l'initiative du Président. La composition du Conseil assure que les décisions soient prises dans l'intérêt social.

La Déclaration de Gouvernement d'Entreprise comprend une liste des membres du Conseil qui indique quels membres du Conseil sont des administrateurs indépendants.

2. Procédure de nomination

Pour toute nouvelle nomination d'administrateur, le Président examine la candidature avant de recommander la nomination au Conseil, qui fera la proposition de nomination à l'assemblée générale.

3. Qualifications des administrateurs

Au moins trois membres du Conseil doivent satisfaire aux critères d'indépendance.

Les critères du Conseil afin de déterminer l'indépendance d'un administrateur sont décrits à l'Annexe A de la présente Charte de Corporate Governance. Tout administrateur indépendant qui cesse de remplir les conditions d'indépendance doit en informer le Conseil sans délai.

Les nominations au Conseil se font en fonction de la qualité et de l'expérience de la personne concernée. Les administrateurs doivent satisfaire à de hauts standards d'aptitudes professionnelles et doivent s'engager, ensemble avec les autres administrateurs, à servir les intérêts à court et long terme de la Société.

Chacun des administrateurs doit disposer de compétences, de connaissances et d'expériences qui sont complémentaires.

Le Président est nommé par le Conseil sur la base de ses connaissances, de ses compétences, de son expérience et de ses aptitudes de médiation.

4. Démission du Conseil

Chaque administrateur peut être révoqué par l'assemblée générale à tout moment.

Chaque administrateur peut démissionner à tout moment par une notification écrite au Président du Conseil. Une telle démission entrera en vigueur à partir de sa réception ou à tout moment ultérieur déterminé dans la notification; et sauf si déterminé autrement, l'acceptation d'une telle démission n'est pas nécessaire pour lui donner effet.

5. Durée du mandat

Le Conseil précisera dans toute proposition de nomination d'un administrateur le terme du mandat, qui n'excédera pas quatre (4) ans.

Lorsqu'un administrateur indépendant a exercé trois mandats de quatre ans au sein du Conseil, il ne peut, en principe, pas être pris en compte pour un quatrième mandat d'administrateur indépendant, sauf circonstances exceptionnelles dans l'intérêt de la Société et reconnues par le Conseil. Dans tel cas, la proposition de renouveler son mandat d'administrateur indépendant doit indiquer expressément les raisons pour lesquelles le Conseil considère que son indépendance est maintenue intacte.

Avant toute nouvelle proposition de renommer un administrateur, le Conseil considèrera ses évaluations.

6. Formation de l'administrateur

Le Président veille à ce que les nouveaux administrateurs reçoivent l'information initiale adéquate leur permettant de contribuer rapidement aux travaux du Conseil.

C. Organisation

1. Réunions du Conseil

Le Conseil se réunit avec une régularité suffisante pour exercer efficacement ses obligations, et au moins trois fois par an. Les réunions seront convoquées par le Président, ou en cas d'empêchement par l'Administrateur Délégué, à chaque fois que l'intérêt de la Société l'exige ou à chaque fois que trois administrateurs le demandent.

En principe, la réunion est notifiée aux membres du Conseil cinq jours au moins à l'avance. Dans les cas dûment justifiés par l'urgence et par l'intérêt social, il peut être renoncé à la notification préalable de cinq jours susmentionnée moyennant l'accord écrit et unanime des administrateurs. Si tous les administrateurs sont présents ou représentés à la réunion, ils sont considérés avoir renoncé au délai de notification susmentionné.

Les membres du Comité de Groupe peuvent être invités à participer au Conseil avec voix consultative.

Le Conseil peut délibérer par le biais de contacts téléphoniques, vidéoconférence ou d'autres moyens de communication semblables qui permettent à toutes les personnes participant à la réunion de s'entendre.

Dans les cas exceptionnels dûment justifiés par l'urgence et par l'intérêt social, les décisions du Conseil peuvent être prises sans réunion par consentement unanime des administrateurs exprimé par écrit. Il ne peut cependant pas être recouru à cette procédure pour l'arrêt des comptes annuels, l'utilisation du capital autorisé ou des décisions visées aux articles 523 et 524 C. soc..

Chaque réunion est présidée par le Président, et en son absence, par l'administrateur représentant l'actionnaire majoritaire le plus longtemps en fonction.

Le Conseil ne peut valablement délibérer que si au moins trois membres sont présents ou représentés. Les administrateurs qui sont représentés par un mandataire, sont présumés être présents. Chaque administrateur ne peut représenter qu'un autre administrateur.

Les décisions sont prises à la majorité simple des voix exprimées. Si lors d'une réunion du Conseil, où le quorum de présence est atteint, un ou plusieurs administrateurs s'abstiennent de voter conformément aux articles 523 et 524 C. soc., les décisions sont valablement prises à la majorité des voix des autres membres du Conseil.

Le nombre de réunions du Conseil et de ses comités, ainsi que le degré de présence individuelle des administrateurs à ces réunions sont publiés dans la Déclaration de Gouvernement d'Entreprise.

2. Points à l'ordre du jour des réunions du Conseil

Le Président veille à ce que l'ordre du jour et les documents sous-jacents ainsi que les propositions de décisions soient à disposition de tous les administrateurs trois jours avant chaque réunion du Conseil.

L'ordre du jour est établi par le Président, en concertation avec l'Administrateur Délégué.

3. Procès-verbaux

Le Secrétaire du Conseil établit le procès-verbal de chaque réunion, qui résume les discussions, précise les décisions prises et indique, le cas échéant, les réserves émises par les administrateurs qui n'étaient pas d'accord. Les procès-verbaux sont approuvés par l'Administrateur Délégué et soumis au Président, et ensuite, lors de la prochaine réunion du Conseil, par la majorité au moins des membres ayant participé à la réunion.

Les procès-verbaux sont inscrits dans un registre spécial. Les procurations et les votes exprimés par écrit, y restent joints. Les documents avec les décisions écrites du Conseil, prises selon la procédure de décision par écrit seront retranscrits dans le registre spécial.

Les copies et les extraits sont signés soit par deux membres du Conseil, soit par l'Administrateur Délégué, soit par la personne désignée à cet effet par le Conseil.

4. Conflits d'intérêts

Les administrateurs organisent leurs affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la Société. Chaque administrateur respecte les règles relatives aux conflits d'intérêts, telles que décrites à l'ANNEXE G de la présente Charte de Corporate Governance. Les transactions entre la Société et ses administrateurs sont conclues aux conditions normales de marché.

5. Représentation de la Société par ses administrateurs

La Société est valablement représentée par le Conseil, par deux administrateurs conjointement, par l'Administrateur Délégué pour les actes qui entrent dans la gestion journalière, ou par des représentants particuliers désignés par le Conseil.

D. Evaluation des prestations du Conseil

A l'initiative du Président, éventuellement assisté par des experts externes, le Conseil procède tous les trois ans à une auto-évaluation relative à sa taille, sa composition, ses performances et celles de ses comités, conformément aux prescriptions du CCG.

E. La rémunération des administrateurs

Le niveau de rémunération doit être suffisamment raisonnable et compétitif pour attirer, garder et motiver des administrateurs ayant le profil souhaitable pour la Société.

L'assemblée générale peut attribuer une rémunération aux administrateurs en prenant en compte leur qualité de membre du Conseil et leur présence aux réunions des comités desquels ils sont membres.

Le Comité de Rémunération fait des recommandations sur le niveau de rémunération des administrateurs au Conseil qui fait une proposition à l'assemblée générale des actionnaires.

Le Conseil détermine et revoit, de temps à autre, les règles de rémunération des administrateurs qui exercent un mandat spécifique ou qui siègent dans un des comités. Les rémunérations des administrateurs seront communiquées aux actionnaires de la Société conformément aux règles légales applicables.

F. Accès à des conseillers

Le Conseil et les comités du Conseil sont habilités à demander des conseils indépendants en matière comptable, financière, juridique ou autre aux frais raisonnables de la Société, s'ils l'estiment nécessaire ou utile pour l'exercice de leur mandat, après en avoir informé le Président du Conseil et en avoir discuté avec lui, en considérant suffisamment les conséquences financières pour la Société.

G. Confidentialité

Les administrateurs ont accès à toute l'information sur la Société dont ils ont besoin pour exercer leurs fonctions. En ce qui concerne les informations personnelles concernant les employés de la Société, ce droit d'accès est régi par les lois applicables.

Afin de faciliter les discussions ouvertes, tant lors des réunions du Conseil que des comités, les membres du Conseil s'engagent à maintenir la confidentialité des informations et des délibérations, conformément aux exigences légales.

Les membres du Conseil sont tenus de traiter toute information avec la discrétion et la confidentialité requises. Des informations confidentielles ne peuvent être rendues publiques en dehors du Conseil ou être rendues disponibles à des tiers d'une autre manière, même après la démission du Conseil.

V. PRESIDENT DU CONSEIL

Le Président du Conseil est responsable de l'organisation du Conseil dans l'accomplissement de ses tâches et crée la liaison entre les actionnaires et le Conseil. Le rôle et les responsabilités du Président sont décrits à l'ANNEXE B de la présente Charte de Corporate Governance.

Le Président veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décisions du Conseil et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement.

Le Président est nommé par le Conseil en se fondant sur ses connaissances, ses compétences, son expérience et ses aptitudes de médiation. Les fonctions de Président du Conseil et d'Administrateur Délégué ne peuvent être exercées par la même personne.

VI. COMITES DU CONSEIL

A. Rôle

Le Conseil a créé plusieurs comités.

La prise de décisions reste une compétence collégiale du Conseil d'administration; les comités n'ont qu'un rôle consultatif. Ils assistent le Conseil dans des domaines spécifiques pour lesquels ils formulent des recommandations au Conseil.

B. Comités – Règlement d'Ordre Intérieur

Le Conseil a créé un Comité Permanent, un Comité d'Audit et un Comité de Rémunération. Le Conseil peut constituer des comités supplémentaires.

Le rôle et la responsabilité de chaque comité du Conseil sont déterminés par le Conseil et décrits dans son Règlement d'Ordre Intérieur. Le Président du Conseil veille à ce que le Conseil nomme les membres et le président de chaque comité conformément au Règlement d'Ordre Intérieur de chaque comité du Conseil. Chaque comité comprend au moins trois membres. La durée du mandat comme membre d'un comité n'exécède pas celle du mandat d'administrateur.

Périodiquement, Le Conseil reçoit de chaque comité un rapport sur ses conclusions et recommandations.

Les règlements d'Ordre Intérieur du Comité d'Audit, du Comité de Rémunération et du Comité Permanent sont décrits respectivement aux ANNEXES C, D et F de la présente Charte de Corporate Governance. Le Conseil détaille dans la Déclaration de Gouvernement d'Entreprise la composition et le fonctionnement de chaque comité.

VII. MANAGEMENT EXECUTIF

Le Conseil a délégué la gestion journalière au sens de l'article 525 C. soc. à l'Administrateur Délégué².

L'Administrateur Délégué a créé un Comité de Groupe et un Comité Opérationnel qui sont des comités assistant l'Administrateur Délégué dans le cadre de la gestion journalière et pour cette raison, ne constituent pas un comité de direction au sens de l'article 524bis C. soc.

Le Règlement d'Ordre Intérieur du management exécutif est décrit à l'ANNEXE E de la présente Charte de Corporate Governance.

² ...ou, le cas échéant, à un « Directeur Général » (cf. page 6 supra)

VIII. VARIA

A. Modifications de la Charte de Corporate Governance

Le Conseil peut modifier la présente Charte de Corporate Governance sans notification préalable. Le Conseil, peut également décider en tout temps de s'écarter de la présente Charte à condition de le publier dans la Déclaration de Gouvernement d'Entreprise.

Chaque écart ou modification sera publié sur le site web de la Société.

Les tiers ne peuvent puiser de droits de tels écarts ou modifications.

B. Priorité

En cas de contradiction entre une disposition de la présente Charte de Corporate Governance et une disposition légale ou réglementaire impérative, la disposition légale ou réglementaire aura priorité sur la disposition de la présente Charte de Corporate Governance.

C. Droit applicable et juridiction

La présente Charte de Corporate Governance est régie par le droit belge.

Les tribunaux de Bruxelles (Belgique) ont la compétence exclusive pour trancher tout différend qui découle de ou qui a trait à la présente Charte de Corporate Governance.

ANNEXE A: CRITERES D'INDEPENDANCE

Chaque membre du Conseil, tant exécutif que non exécutif, doit, en sa qualité de membre du Conseil: (i) exclusivement être guidé par l'objectif du Conseil, qui est le succès à court et long terme de la Société; (ii) conserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action; et (iii) faire valoir de façon claire son souci et, le cas échéant, acter dans les procès-verbaux son opposition à une proposition soumise au Conseil.

Outre cette obligation imposée à chacun des membres, le Conseil détermine si des relations ou des circonstances qui pourraient affecter ou qui sembleraient affecter l'indépendance des membres non exécutifs du Conseil existent.

Un administrateur indépendant est quelqu'un dont le Conseil confirme qu'il n'a pas eu de relation significative avec la Société (de manière directe ou en qualité d'associé, d'actionnaire ou de membre du management d'une organisation qui est en relation avec la Société). Le Conseil apprécie l'indépendance de chacun des administrateurs en appliquant les critères d'indépendance de l'article 526ter du C. soc.

Chaque administrateur indépendant qui ne répond plus aux exigences d'indépendance en informe immédiatement le Président du Conseil.

La Société publie dans la Déclaration de Gouvernement d'Entreprise quels administrateurs satisfont aux critères d'indépendance précités.

ANNEXE B: ROLE ET RESPONSABILITES DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

A. Rôle

Le Président organise les travaux du Conseil et gère la liaison entre les actionnaires et le Conseil. Il veille à permettre un travail efficace du Conseil et au respect de la présente Charte de Corporate Governance.

Le Président est nommé par le Conseil en se fondant sur ses connaissances, ses compétences, son expérience et ses aptitudes de médiation. Les fonctions de Président du Conseil et d'Administrateur Délégué ne peuvent être exercées par la même personne.

B. Responsabilités

Sans préjudice des responsabilités du Conseil dans son ensemble, le Président a en particulier les tâches suivantes:

- il veille au respect de la présente Charte de Corporate Governance;
- il convoque les réunions du Conseil et les préside (en cas d'absence, le Conseil est présidé par l'administrateur représentant l'actionnaire majoritaire le plus longtemps en fonction);
- il veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décision du Conseil et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement ;
- il s'assure que tous les administrateurs contribuent de manière adéquate aux travaux du Conseil;
- il coordonne les activités du Conseil et assure un fonctionnement efficace du Conseil, par exemple: il prépare l'ordre du jour et l'établit en étroite collaboration avec l'Administrateur Délégué; il s'assure que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations adéquates, précises et complètes relatives aux décisions à prendre; il s'assure qu'un délai suffisant existe pour pouvoir discuter de questions compliquées et/ou délicates et organise si nécessaire des réunions informatives préalables; en général, il s'assure que les administrateurs respectent le plus haut niveau d'intégrité lors de l'exercice de leur mandat;
- il préside les réunions de l'assemblée générale (en cas d'absence, l'assemblée est présidée par l'administrateur représentant l'actionnaire majoritaire);
- il entretient des relations étroites avec l'Administrateur Délégué et soutient et conseille l'Administrateur Délégué dans ses responsabilités exécutives; et
- il fait des recommandations au Conseil relativement à la composition du Conseil et des comités établis par le Conseil.

ANNEXE C: COMITE D'AUDIT – REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR

1. Composition et objet

1.1. Membres

Le Comité d'Audit (le "Comité") de SABCA SA (la "Société") est composé d'au moins trois (3) administrateurs, tous non exécutifs, et dont au moins un a la qualité d'administrateur indépendant.

L'administrateur indépendant est compétent en matière de comptabilité et d'audit.

1.2. Indépendance

Les conditions auxquelles doit satisfaire l'administrateur indépendant sont énoncées à l'article 526ter du Code des Sociétés.

1.3. Nomination, démission et révocation

Les membres et le Président du Comité sont désignés par le Conseil d'administration, parmi ses membres.

Le Conseil peut désigner un suppléant pour chaque membre du Comité. Le suppléant r remplace le membre effectif en cas d'absence ou empêchement de ce dernier.

La liste des membres du Comité, et, le cas échéant, de leurs suppléants, est tenue à jour par le Conseil d'administration.

Chaque membre du Comité reçoit un exemplaire du présent règlement d'ordre intérieur et s'engage à le respecter. Le non-respect du présent règlement peut entraîner la révocation du membre concerné, à la demande motivée d'au moins un (1) membre du Comité. Cette révocation est prononcée par le Conseil d'administration, après examen et audition des personnes intéressées, dont le membre duquel la révocation est demandée.

La qualité de membre se perd dans les situations suivantes :

- 1) par démission adressée par lettre au Président qui la porte à la connaissance des autres membres du Comité et du Président du Conseil d'administration;
- 2) par une révocation motivée prononcée par le Conseil d'administration;
- 3) par la fin, pour quelque motif que ce soit, du mandat d'administrateur de la Société;
- 4) par décès.

1.4. Objet

Dans le cadre de son assistance au Conseil d'administration, le Comité est chargé au niveau de la Société des tâches qui lui sont attribuées conformément aux statuts, lois, décrets, règlements et arrêtés.

Le Comité fait régulièrement rapport au Conseil d'administration sur l'exercice de ses missions, au moins lors de l'établissement par le Conseil d'administration des comptes annuels et consolidés et, le cas échéant, de l'état financier intermédiaire destiné à la publication.

Le Comité a le pouvoir d'enquêter dans toutes les matières qui relèvent de ses attributions. A cette fin, il dispose des ressources nécessaires, a accès à toutes les informations et peut demander aux frais de la Société des avis d'experts internes et externes.

Le Comité assure le suivi des travaux d'audit via l'audit interne ou l'auditeur externe.

Le Comité s'appuiera, notamment, sur l'existence de procédures de contrôle interne, qu'il fera établir le cas échéant.

Le Comité :

- rencontre régulièrement le responsable de l'audit interne; et
- rencontre l'auditeur externe, en cas de besoin.

En particulier, le Comité aide le Conseil d'administration dans sa fonction de contrôle dans les domaines suivants :

A – Suivi du processus d'élaboration de l'information financière

Le Comité examine les comptes annuels et semestriels statutaires et consolidés et les rapports annuels statutaires et consolidés de la Société.

Le Comité étudie les modifications apportées, le cas échéant, aux principes comptables et aux règles d'évaluation, en particulier sous l'angle de leur impact sur les comptes annuels et évalue en particulier la pertinence et la cohérence des normes relatives aux comptes annuels.

Le Comité révisé de manière critique les comptes annuels statutaires et consolidés ainsi que l'état financier intermédiaire destiné à la publication et évalue la précision, l'exhaustivité et le caractère systématique de cette information financière.

Deux fois par an, après les clôtures comptables des mois de juin et décembre, le Comité demandera au commissaire de la Société ses observations écrites sur ces documents de clôture. Le Comité communiquera, le cas échéant, ces observations au Conseil d'administration.

Le Comité donne son avis au Conseil d'administration concernant la présentation des comptes annuels statutaires et consolidés de la Société à l'assemblée générale des actionnaires.

Le Comité d'audit discute des questions importantes en matière d'élaboration de l'information financière avec tant le management exécutif que l'auditeur externe.

B – Audit interne et suivi de l'efficacité des systèmes du contrôle interne et de la gestion des risques

Le Comité prend connaissance des domaines d'intervention de l'audit interne, du planning des missions et des travaux.

Le Comité formule des recommandations sur la sélection, la renomination et la démission du responsable de l'audit interne.

Le Comité veille à obtenir du responsable de l'audit interne un projet de "Charte d'audit". Ce projet de charte sera communiqué au Conseil d'administration pour approbation. La "Charte d'audit" pourra par la suite être modifiée, à l'initiative du Comité ou éventuellement sur proposition du management exécutif, en fonction de l'évolution de la situation de la Société et de ses besoins.

Au début de chaque année, le Comité demande au responsable de l'audit interne son "Planning annuel des travaux". Le Comité veille à ce qu'un juste équilibre entre les travaux d'audit financier et opérationnel soit obtenu. Ce "Planning annuel des travaux" sera communiqué en même temps par le responsable de l'audit interne au management exécutif.

Le Comité évalue au moins une (1) fois par an l'efficacité des systèmes du contrôle interne et de la gestion des risques avec le responsable de l'audit interne, l'auditeur externe et chaque expert dont le Comité considère l'intervention nécessaire.

Cette évaluation a pour but d'assurer que les principaux risques (y compris les risques liés à la fraude et au respect de la législation et des règles en vigueur) soient correctement identifiés, gérés et communiqués.

Le Comité examine les commentaires relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques repris dans la Déclaration de Gouvernance d'Entreprise du rapport annuel de la Société.

C – L'audit externe et suivi du contrôle légal des comptes annuels statutaires et consolidés

Le Comité fait des recommandations au Conseil d'administration sur la sélection, la nomination et la reconduction du commissaire et les conditions de son engagement.

Le Comité prend connaissance des rapports établis par l'auditeur externe et examine l'efficacité du processus d'audit externe.

Le Comité examine la nature, l'étendue et les conclusions de ces travaux.

En outre, le Comité suit les questions et recommandations formulées par l'auditeur externe.

D – Suivi de l'indépendance de l'auditeur externe

Le Comité fait rapport au Conseil d'administration quant à l'évaluation de la performance et des honoraires de l'auditeur externe. Le Comité est également chargé de s'assurer de l'indépendance de ce dernier.

Le Comité vérifie si sa mission est compatible avec d'éventuel(le)s autres mandats ou missions exercés par cet auditeur.

2. Présidence

Le Président convoque les réunions du Comité.

Il ouvre les réunions, dirige les débats et clôture les réunions du Comité, et dispose à cet effet de tous les pouvoirs nécessaires.

Il indique, si possible, à la fin de chacune des réunions, le jour de la prochaine réunion du Comité.

Le Président veille notamment :

- à la préparation et à l'instruction des dossiers et des questions posées au Comité figurant à l'ordre du jour, de même qu'à leur présentation au Conseil d'administration;
- à la rédaction des procès-verbaux du Comité;
- à l'échange d'informations ainsi qu'aux relations entre le Comité et le Conseil d'administration, et entre le Comité et le management exécutif.

3. Secrétariat

Le Comité désigne son secrétaire (ci-après le "Secrétaire").

Le Secrétaire exécute toutes les tâches administratives (ordre du jour, procès-verbal, archivage, etc. ...) et veille à la rédaction de tous les documents nécessaires à l'exécution des missions du Comité.

4. Convocation et ordre du jour

Le Comité se réunit au moins quatre (4) fois par an.

Le Président convoque les membres d'initiative ou chaque fois que l'exercice de l'une des missions du Comité le requiert.

Un membre peut inviter le Président à convoquer une réunion. Si le Président refuse ou ne répond pas à cette demande, le membre en question s'adresse au Secrétaire qui convoquera la réunion conformément au point 4 de ce règlement.

Sauf urgence, la convocation a lieu au moins cinq (5) jours ouvrables avant la réunion et est effectuée par courrier ordinaire, par porteur ou par courrier électronique.

Chaque convocation à une réunion comporte impérativement les points suivants :

- l'indication de la date, de l'heure et du lieu de la réunion;
- l'ordre du jour;
- le cas échéant et si possible, le (les) dossier(s) des sujets à traiter lors de la séance est (sont) annexé(s).

Les réunions peuvent avoir lieu par vidéoconférence, conférence call ou tout autre moyen de communication à distance, moyennant l'accord de tous les membres du Comité et le respect des principes d'organisation du Comité, comme repris dans le présent règlement.

Dans l'hypothèse où l'un des points ou plusieurs points figurant à l'ordre du jour ne serait (ne seraient) pas traité(s) lors de la réunion du Comité, il(s) est (sont) reporté(s) à une réunion ultérieure.

Tout point ne figurant pas à l'ordre du jour, est limité à une discussion informative, sauf accord unanime des membres.

Tout membre du Comité peut demander au Président de soumettre au vote et d'inscrire à l'ordre du jour une proposition de décision. Les documents nécessaires sont joints à cette demande. Tout membre du Conseil d'administration, l'Administrateur Délégué ou son remplaçant ad hoc, le cas échéant, et le commissaire, peuvent également adresser une telle demande au Président. Cette demande sera adressée au Secrétaire qui la transmettra sans délai au Président. Moyennant une réponse motivée, le Président peut refuser d'accéder à cette demande.

Le commissaire peut, moyennant une requête motivée, demander au Président d'assister à une réunion. Le Président doit en avertir, sans délai, tous les autres membres du Comité. Le Comité décide d'accéder ou non à cette demande et en informe le commissaire.

5. Délibération et vote

Le Comité ne peut délibérer et décider valablement :

- soit lorsque au moins la moitié (1/2) des membres est présente;
- soit lorsque tous les membres sont présents et approuvent à l'unanimité l'ordre du jour.

Le Comité peut inviter toute personne à participer à une réunion et prêter assistance à la délibération. L'invitation est lancée par le Président et est mentionnée dans l'ordre du jour.

Au début de la réunion, le Président présente et confirme l'ordre du jour.

En séance, le Comité peut décider d'ajouter un point supplémentaire à l'ordre du jour pour autant que les membres soient présents et approuvent le changement de l'ordre du jour.

Le Président est tenu de soumettre à l'approbation le procès-verbal de la réunion précédente, ainsi que tout document écrit y relatif.

Les membres du Comité forment un collège, dont le fonctionnement est précisé par le présent règlement et par l'article 63 du Code des sociétés, pour le surplus.

Le Comité décide de préférence par voie de consensus. Faute de consensus, les décisions sont soumises au vote et adoptées à la majorité simple des voix exprimées par les membres. En cas

d'égalité du nombre de suffrages, le point de l'ordre du jour sera réexaminé à la réunion suivante. Cette réunion devra être tenue au moins dix (10) et au plus trente (30) jours après la réunion lors de laquelle l'égalité de suffrages a eu lieu. Si, pendant cette nouvelle réunion, une nouvelle égalité de voix se présente, le vote du Président sera prépondérant.

Le vote a lieu à main levée, mais il peut être secret à la demande motivée d'un membre du Comité.

L'abstention ou l'opposition d'un membre à l'encontre d'une décision prise à la majorité des voix est actée au procès-verbal, avec les motifs invoqués.

6. Procès-verbal

Les délibérations et les décisions du Comité sont consignées dans des procès-verbaux.

Les procès-verbaux sont établis par le Secrétaire après chaque réunion. Ils sont ensuite envoyés aux membres dans les trente (30) jours, sauf si l'urgence justifie un délai plus court, qui sera fixé par le Président.

Le procès-verbal est le reflet fidèle des attendus, des délibérations et des décisions. Il renvoie, si nécessaire, à des documents ou dossiers spécifiques.

Après approbation du procès-verbal, ce dernier est signé par le Président et par un membre du Comité.

Les procès-verbaux sont conservés aux soins du Secrétaire.

7. Confidentialité

Sans préjudice des dispositions légales applicables, les procès-verbaux sont confidentiels, sauf décision expresse contraire du Comité, pour tout ou partie du procès-verbal. Le commissaire et les membres du Conseil d'administration peuvent recevoir une copie des procès-verbaux, moyennant une demande suffisamment motivée et dans le cadre des tâches qui leur sont attribuées, et moyennant l'assurance qu'ils maintiendront la confidentialité des copies ainsi transmises. Cette assurance ne sera pas exigée dans la mesure où la partie concernée du procès-verbal ou la totalité de celui-ci a été rendue non-confidentielle par une décision du Comité.

Les membres du Comité assureront la confidentialité des délibérations et de l'information de la Société dont ils ont connaissance. Toute violation à cette obligation sera constitutive d'une faute grave dans le chef du ou des membres n'ayant pas assuré cette confidentialité.

Les membres du Comité veilleront à ce que toute personne, assistant ou participant aux réunions du Comité, assure, à son tour, le même degré de confidentialité à l'information confidentielle qui lui serait communiquée par le Comité.

8. Rapport

Le rapport du Comité au Conseil d'administration de la Société porte sur les missions du Comité exécutées conformément à son objet tel que précisé par la loi, et le présent règlement d'ordre intérieur.

Le Président fait rapport au Conseil d'administration suivant l'approbation du procès-verbal d'une réunion du Comité ou, en cas d'urgence, dans un délai plus court qui sera fixé par le Président.

9. Modification du règlement

Toute modification de la législation, des décrets, des règlements, des arrêtés, des statuts ou des conventions d'actionnaires entraîne, si besoin, la modification des articles concernés de ce règlement d'ordre intérieur.

Le présent règlement peut être modifié par une décision unanime du Comité et après approbation par le Conseil d'administration.

Régulièrement (au moins tous les trois ans) le Comité revoit le présent règlement d'ordre intérieur et évalue sa propre efficacité.

ANNEXE D: COMITE DE REMUNERATION – REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR

1. Introduction

Le Conseil a établi un Comité de Rémunération. Le Comité de Rémunération sera régi par le présent règlement d'ordre intérieur ainsi que par les statuts de la Société, le cas échéant.

En vertu de la loi, l'assemblée générale de la Société a la compétence exclusive pour déterminer le montant total de la rémunération des administrateurs. L'assemblée générale ne peut déléguer cette compétence. Toutefois, sur recommandation du Comité de Rémunération, le Conseil peut:

- déterminer le mode de calcul du remboursement des dépenses aux administrateurs, ainsi que les modalités éventuelles de ce remboursement.
- déterminer les rémunérations éventuelles pour des tâches spécifiques confiées aux administrateurs.

Le Conseil fait, sur recommandation du Comité de Rémunération, une proposition à l'assemblée générale relative à la rémunération annuelle des administrateurs.

2. Composition, rôle et responsabilités

2.1. Membres

Le Comité de Rémunération (le "Comité") de SABCA SA (la "Société") est composé d'au moins trois (3) administrateurs, tous non exécutifs, et dont la majorité a la qualité d'administrateur indépendant.

L'Administrateur Délégué assiste aux réunions du Comité de Rémunération à titre consultatif et sans droit de vote. Il quitte toutefois la réunion lorsque les questions abordées le concernent directement.

2.2. Indépendance

Les conditions auxquelles doivent satisfaire les administrateurs indépendants sont énoncées à l'article 526ter du Code des Sociétés.

2.3. Nomination, démission et révocation

Les membres et le Président du Comité sont désignés par le Conseil d'administration, parmi ses membres.

La liste des membres du Comité est tenue à jour par le Conseil d'administration.

Chaque membre du Comité reçoit un exemplaire du présent règlement d'ordre intérieur et s'engage à le respecter. Le non-respect du présent règlement peut entraîner la révocation du membre concerné, à la demande motivée d'au moins un (1) membre du Comité. Cette révocation est prononcée par le Conseil d'administration, après examen et audition des personnes intéressées, dont le membre duquel la révocation est demandée.

La qualité de membre se perd dans les situations suivantes :

- 1) par démission adressée par lettre au Président qui la porte à la connaissance des autres membres du Comité et du Président du Conseil d'administration;
- 2) par une révocation motivée prononcée par le Conseil d'administration;
- 3) par la fin, pour quelque motif que ce soit, du mandat d'administrateur de la Société;
- 4) par décès.

2.4. Rôle et responsabilités

Dans le cadre de son assistance au Conseil d'administration, le Comité est chargé au niveau de la Société des tâches qui lui sont attribuées conformément aux statuts, lois, décrets, règlements et arrêtés.

Le Comité a le pouvoir d'enquêter dans toutes les matières qui relèvent de ses attributions. A cette fin, il dispose des ressources nécessaires, a accès à toutes les informations et peut demander aux frais de la Société des avis d'experts internes et externes.

Rôle

Le rôle du Comité de Rémunération consiste à assister le Conseil sur toute question:

- relative à la rémunération des administrateurs non exécutifs et des administrateurs indépendants;
- relative à la rémunération de l'Administrateur Délégué;
- relative à la rémunération des membres du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel, sur proposition de l'Administrateur Délégué;
- dont le Conseil ou le Président du Conseil demande l'avis du comité.

Le Comité de Rémunération s'assure que la politique de rémunération est raisonnable et adaptée afin d'attirer, de garder et de motiver des administrateurs et des dirigeants qualifiés et réputés. A cet effet la rémunération doit être raisonnable étant donné l'historique, les stratégies et les moyens financiers de la Société.

Responsabilités

Le Comité de Rémunération est responsable des tâches suivantes:

- faire des propositions au Conseil sur la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs, de l'Administrateur Délégué et des autres dirigeants et, le cas échéant, faire des propositions qui en découlent et qui doivent être soumises aux actionnaires par le Conseil;
- faire des propositions au Conseil relatives à la rémunération appropriée et, le cas échéant, faire les propositions qui en découlent et qui doivent être soumises aux actionnaires par le Conseil :
 - de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel, ayant trait aux arrangements contractuels relatifs à la résiliation anticipée d'un contrat.
 - des administrateurs non exécutifs telle que l'étendue de la rémunération fixe en fonction de la durée du mandat exercé au sein du Conseil et des autres comités afin d'attirer et de garder des administrateurs non exécutifs ayant une expérience et expertise des plus importantes.

- s'assurer que le niveau de rémunération tienne compte des risques concernés, des exigences et de l'emploi du temps de chaque fonction ainsi que des standards pertinents appliqués dans le même secteur;
- soumettre au Conseil le rapport de rémunération qui est inséré dans la Déclaration de Gouvernement d'Entreprise et qui contient au moins l'information requise par la loi.

3. Présidence

Le Président convoque les réunions du Comité.

Il ouvre les réunions, dirige les débats et clôture les réunions du Comité, et dispose à cet effet de tous les pouvoirs nécessaires.

Il indique, si possible, à la fin de chacune des réunions, le jour de la prochaine réunion du Comité.

Le Président veille notamment :

- à la préparation et à l'instruction des dossiers et des questions posées au Comité figurant à l'ordre du jour, de même qu'à leur présentation au Conseil d'administration;
- à la rédaction des procès-verbaux du Comité;
- à l'échange d'informations ainsi qu'aux relations entre le Comité et le Conseil d'administration, et entre le Comité et le management exécutif.

En cas d'empêchement du Président à une réunion déjà convoquée, cette dernière est reportée de plein droit et fera l'objet d'une nouvelle convocation par le Président.

4. Secrétariat

Le Comité désigne son secrétaire (ci-après le "Secrétaire").

Le Secrétaire exécute toutes les tâches administratives (ordre du jour, procès-verbal, archivage, etc. ...) et veille à la rédaction de tous les documents nécessaires à l'exécution des missions du Comité.

5. Convocation et ordre du jour

Le Comité se réunit au moins deux (2) fois par an.

Le Président convoque les membres d'initiative ou chaque fois que l'exercice de l'une des missions du Comité le requiert.

Toutes les réunions sont conduites suivant un ordre du jour, établi par le Président du Comité de Rémunération, en concertation avec les membres de ce Comité et l'Administrateur Délégué. Le Comité de Rémunération considèrera les propositions faites par toutes les parties concernées, en ce compris du management et des administrateurs. L'Administrateur Délégué fera des propositions et sera consulté en ce qui concerne la rémunération des autres dirigeants.

Un membre peut inviter le Président à convoquer une réunion. Si le Président refuse ou ne répond pas à cette demande, le membre en question s'adresse au Secrétaire qui convoquera la réunion conformément au point 4 de ce règlement.

Sauf urgence, la convocation a lieu au moins cinq (5) jours ouvrables avant la réunion et est effectuée par courrier ordinaire, par porteur ou par courrier électronique.

Chaque convocation à une réunion comporte impérativement les points suivants :

- l'indication de la date, de l'heure et du lieu de la réunion;
- l'ordre du jour;
- le cas échéant et si possible, le (les) dossier(s) des sujets à traiter lors de la séance est (sont) annexé(s).

Les réunions peuvent avoir lieu par vidéoconférence, conference call ou tout autre moyen de communication à distance, moyennant l'accord de tous les membres du Comité et le respect des principes d'organisation du Comité, comme repris dans le présent règlement.

Dans l'hypothèse où l'un des points ou plusieurs points figurant à l'ordre du jour ne serait (ne seraient) pas traité(s) lors de la réunion du Comité, il(s) est (sont) reporté(s) à une réunion ultérieure.

Tout point ne figurant pas à l'ordre du jour, est limité à une discussion informative, sauf accord unanime des membres.

Tout membre du Comité peut demander au Président de soumettre au vote et d'inscrire à l'ordre du jour une proposition de décision. Les documents nécessaires sont joints à cette demande. Tout membre du Conseil d'administration, l'Administrateur Délégué ou son remplaçant ad hoc, le cas échéant, peuvent également adresser une telle demande au Président. Cette demande sera adressée au Secrétaire qui la transmettra sans délai au Président. Moyennant une réponse motivée, le Président peut refuser d'accéder à cette demande.

6. Délibération et vote

Le Comité ne peut délibérer et décider valablement :

- soit lorsque au moins la moitié (1/2) des membres est présente;
- soit lorsque tous les membres sont présents et approuvent à l'unanimité l'ordre du jour.

Le Comité peut inviter toute personne à participer à une réunion et prêter assistance à la délibération. L'invitation est lancée par le Président et est mentionnée dans l'ordre du jour.

Au début de la réunion, le Président présente et confirme l'ordre du jour.

En séance, le Comité peut décider d'ajouter un point supplémentaire à l'ordre du jour pour autant que les membres soient présents et approuvent le changement de l'ordre du jour.

Le Président est tenu de soumettre à l'approbation le procès-verbal de la réunion précédente, ainsi que tout document écrit y relatif.

Les membres du Comité forment un collège, dont le fonctionnement est précisé par le présent règlement et par l'article 63 du Code des sociétés, pour le surplus.

Le Comité décide de préférence par voie de consensus. Faute de consensus, les décisions sont soumises au vote et adoptées à la majorité simple des voix exprimées par les membres. En cas d'égalité du nombre de suffrages, le point de l'ordre du jour sera réexaminé à la réunion suivante. Cette réunion devra être tenue au moins dix (10) et au plus trente (30) jours après la réunion lors de laquelle l'égalité de suffrages a eu lieu. Si, pendant cette nouvelle réunion, une nouvelle égalité de voix se présente, le vote du Président sera prépondérant.

Le vote a lieu à main levée, mais il peut être secret à la demande motivée d'un membre du Comité.

L'abstention ou l'opposition d'un membre à l'encontre d'une décision prise à la majorité des voix est actée au procès-verbal, avec les motifs invoqués.

7. Procès-verbal

Les délibérations et les décisions du Comité sont consignées dans des procès-verbaux.

Les procès-verbaux sont établis par le Secrétaire après chaque réunion. Ils sont ensuite envoyés aux membres dans les trente (30) jours, sauf si l'urgence justifie un délai plus court, qui sera fixé par le Président.

Le procès-verbal est le reflet fidèle des attendus, des délibérations et des décisions. Il renvoie, si nécessaire, à des documents ou dossiers spécifiques.

Après approbation du procès-verbal, ce dernier est signé par le Président et par un membre du Comité.

Les procès-verbaux sont conservés aux soins du Secrétaire.

8. Confidentialité

Sans préjudice des dispositions légales applicables, les procès-verbaux sont confidentiels, sauf décision expresse contraire du Comité, pour tout ou partie du procès-verbal. Les membres du Conseil d'administration peuvent recevoir une copie des procès-verbaux, moyennant une demande suffisamment motivée et dans le cadre des tâches qui leur sont attribuées, et moyennant l'assurance qu'ils maintiendront la confidentialité des copies ainsi transmises. Cette assurance ne sera pas exigée dans la mesure où la partie concernée du procès-verbal ou la totalité de celui-ci a été rendue non-confidentielle par une décision du Comité.

Les membres du Comité assureront la confidentialité des délibérations et de l'information de la Société dont ils ont connaissance. Toute violation à cette obligation sera constitutive d'une faute grave dans le chef du ou des membres n'ayant pas assuré cette confidentialité.

Les membres du Comité veilleront à ce que toute personne, assistant ou participant aux réunions du Comité, assure, à son tour, le même degré de confidentialité à l'information confidentielle qui lui serait communiquée par le Comité.

9. Rapport

Le rapport du Comité au Conseil d'administration de la Société porte sur les missions du Comité exécutées conformément à son objet tel que précisé par la loi, et le présent règlement d'ordre intérieur.

Le Président fait rapport au Conseil d'administration suivant l'approbation du procès-verbal d'une réunion du Comité ou, en cas d'urgence, dans un délai plus court qui sera fixé par le Président.

Le rapport de rémunération annuel à insérer dans la Déclaration de Corporate Governance reprise dans le rapport annuel sera établi par le Comité de Rémunération. Il sera approuvé par tous les membres du Comité de Rémunération.

10. Modification du règlement

Toute modification de la législation, des décrets, des règlements, des arrêtés, des statuts ou des conventions d'actionnaires entraîne, si besoin, la modification des articles concernés de ce règlement d'ordre intérieur.

Le présent règlement peut-être modifié par une décision unanime du Comité et après approbation par le Conseil d'administration.

Régulièrement (au moins tous les trois ans) le Comité revoit le présent règlement d'ordre intérieur et évalue sa propre efficacité.

**ANNEXE E: ADMINISTRATEUR DELEGUE³, COMITE DE GROUPE ET COMITE
OPERATIONNEL- REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR**

A. Introduction

L'Administrateur Délégué a créé deux comités, ayant un rôle consultatif et qui contribuent à la gestion journalière de la Société. Ces comités ne constituent pas un comité de direction au sens de l'article 524bis du Code des sociétés, leur rôle étant strictement consultatif. Le Comité de Groupe et le Comité Opérationnel sont régis par le règlement d'ordre intérieur suivant.

B. Rôle

Le Comité de Groupe et le Comité Opérationnel assistent l'Administrateur Délégué à la gestion journalière de la Société.

C. Composition

L'Administrateur Délégué préside le Comité de Groupe et le Comité Opérationnel.

Le Conseil nomme l'Administrateur Délégué et les membres du Comité de Groupe.

L'Administrateur Délégué nomme les autres membres du Comité Opérationnel.

L'ensemble des membres du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel sont considérés comme des membres du management exécutif de la Société. Une liste des membres du management exécutif est publiée dans la Déclaration de Gouvernement d'Entreprise.

D. Président

Le Comité de Groupe et le Comité Opérationnel sont présidés par l'Administrateur Délégué.

E. Réunions

Le Comité de Groupe et le Comité Opérationnel se réunissent une fois par mois et à chaque fois que l'Administrateur Délégué le requiert.

L'Administrateur Délégué peut inviter des tiers aux réunions du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel comme observateurs.

F. Conflits d'intérêts

Chaque membre du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la Société. Les transactions entre la Société et les membres du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel sont conclues aux conditions normales du marché.

³ ...ou, le cas échéant, le « Directeur Général » (cf. pages 6 et 18 supra)

Chaque membre du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel respecte les règles relatives aux conflits d'intérêts, telles que décrites à l'Annexe G de la présente charte.

G. Rémunération

La rémunération de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel est déterminée par le Conseil sur recommandation du Comité de Rémunération, lui-même sur une recommandation de l'Administrateur Délégué (sauf en ce qui concerne sa propre rémunération).

H. Publicité de la rémunération

Le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement à l'Administrateur Délégué par la Société ou par ses filiales, est publié dans le rapport de rémunération à partir de la publication du rapport de gestion sur l'exercice social 2011. Cette information est ventilée conformément à la loi.

Le montant global des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux autres membres du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel par la Société ou par ses filiales est publié dans le rapport de rémunération. Cette information est ventilée conformément à la loi.

Si la Société dévie de manière significative de sa politique de rémunération au cours de l'exercice social faisant l'objet du rapport de gestion, elle en fournit une explication dans le rapport de rémunération.

I. Confidentialité

Les membres du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel traitent toute information et documentation reçues dans le cadre de leur fonction de membre du Comité de Groupe ou du Comité Opérationnel avec la discrétion nécessaire et avec la confidentialité requise.

J. Evaluation

Le Conseil évalue, lors de l'examen du rapport annuel du Comité de Rémunération, les performances de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de Groupe.

Le Conseil examine et évalue les successeurs potentiels de l'Administrateur Délégué et des membres du Comité de Groupe. L'Administrateur Délégué met à disposition ses propres recommandations et évaluations de successeurs potentiels, avec un rapport sur les plans de développements relatifs à de tels successeurs.

ANNEXE F:COMITE PERMANENT – REGLEMENT D’ORDRE INTERIEUR

A. Introduction

Depuis 1970, le Conseil a créé un Comité Permanent. Le Comité permanent est régi par le règlement d’ordre intérieur suivant.

B. Rôle

Le rôle du Comité Permanent est d’assister le Conseil dans la préparation de toutes ses décisions.

C. Composition

Le Comité Permanent est composé de la manière suivante:

- le Président du Conseil
- un représentant choisi par l’actionnaire majoritaire
- un représentant choisi par l’autre actionnaire de référence
- Les administrateurs indépendants
- l’Administrateur Délégué⁴
- le directeur financier
- tout conseiller que le Comité Permanent juge opportun de s’adjoindre

D. Président

Le Comité Permanent est présidé par le Président du Conseil.

E. Réunions

Le Comité Permanent se réunit au moins avant chaque réunion du Conseil et plus souvent si les circonstances l’exigent.

ANNEXE G: CONFLITS D’INTERETS

Chaque membre du Conseil, du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel :

- exercera ses fonctions d’une manière professionnelle;
- n’acceptera pas de prendre la qualité ou d’exercer les activités, de manière directe ou indirecte qui entre en concurrence avec les activités de la Société ;

⁴ ...ou, le cas échéant, le « Directeur Général » (cf. pages 6, 18 et 32 supra)

- ne procurera pas d'avantage abusif à des tiers, à charge de la Société;
- ne se saisira pas à son profit, d'un *business opportunity*, de manière directe ou indirecte, qui revient à la Société;
- respectera la confidentialité de l'information et des délibérations tant pendant qu'après son mandat au sein du Conseil et/ou du Comité de Groupe et du Comité Opérationnel.

Un membre du Conseil, du Comité de Groupe ou du Comité Opérationnel aura en tout état de cause un conflit d'intérêts si :

- il a un intérêt financier personnel dans une société avec laquelle la Société a l'intention de conclure une transaction;
- il, son époux, son cohabitant légal ou autre compagnon, son enfant adoptif, ou toute personne liée par le sang ou mariage jusqu'au deuxième degré, est un membre du management exécutif ou du Conseil d'administration d'une société avec laquelle la Société à l'intention de conclure une transaction;
- il est membre du Conseil d'administration ou du management exécutif, ou occupe une fonction équivalente auprès d'une société avec laquelle la Société à l'intention de conclure une transaction;
- un tel conflit d'intérêt existe ou est présumé exister sous le droit applicable, en ce compris les règles de toute bourse sur laquelle les actions de la Société peuvent être cotées.

Chaque membre du Conseil, du Comité de Groupe ou du Comité Opérationnel rapportera immédiatement tout conflit d'intérêt potentiel respectivement au Conseil, au Comité de Groupe ou au Comité Opérationnel. Les membres concernés doivent fournir au Conseil, au Comité de Groupe ou au Comité Opérationnel toute information, en ce compris l'information relative aux personnes avec qui il a des relations familiales (son époux, son cohabitant légal) ou autre compagnon, son enfant adoptif, ou toute personne liée par le sang ou mariage jusqu'au deuxième degré) dans la mesure où cette information est pertinente pour l'appréciation de l'existence d'un conflit d'intérêt. Le Président du Conseil, ou du Comité de Groupe ou du Comité Opérationnel déterminera si un conflit d'intérêts (potentiel) communiqué peut être qualifié de conflit d'intérêts.

Si tel devait être le cas, le membre du Conseil ou du Comité de Groupe ou du Comité Opérationnel, selon le cas, ne prendra pas part aux discussions ou au processus de décision du Conseil, du Comité de Groupe ou du Comité Opérationnel, selon le cas portant sur un sujet ou une transaction relatif au conflit d'intérêts qu'il a avec la Société.

Sans préjudice de ce qui précède, chaque membre du Conseil, qui sera confronté directement ou indirectement avec un conflit d'intérêts de nature patrimoniale relativement à une décision ou une opération relevant du Conseil au sens de l'Article 523 du Code des sociétés, le

communiquera aux autres membres du Conseil avant la délibération. Sa déclaration, ainsi que les raisons justifiant son intérêt opposé, doivent figurer dans le procès-verbal du Conseil. Le membre du Conseil concerné doit également informer le commissaire de son conflit d'intérêts. En vue de la publication dans le rapport de gestion, le Conseil décrit la nature de la décision ou de l'opération et une justification de la décision ainsi que les conséquences patrimoniales pour la Société.

Le Président veillera à ce que toutes les transactions comportant un conflit d'intérêts soient mentionnées dans le rapport de gestion, avec la déclaration confirmant le respect des dispositions de la présente Charte de Corporate Governance.