

## CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE D'INCLUSIO SA<sup>1</sup>

La présente charte de gouvernance d'entreprise (ci-après la "**Charte**") d'Inclusio SA (ci-après "**Inclusio**" ou la "**Société**") et les règlements d'ordre intérieur qui y sont joints décrivent l'ensemble des règles, procédures et pratiques, qui définissent la manière dont la société est gérée et contrôlée.

Inclusio a adopté le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (ci-après le "**Code 2020**") comme code de référence.

Si la Société ne se conforme pas à une ou plusieurs dispositions de ce Code, elle le mentionnera et s'en expliquera dans sa déclaration annuelle de gouvernance d'entreprise.

### Table des Matières

CHARTRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE D'INCLUSIO SA .....	1
1 Structure de gouvernance d'entreprise .....	0
2 Règles applicables aux administrateurs et aux Dirigeants Effectifs .....	8
3 Règles préventives des abus de marché .....	11
4 Actionnariat .....	13
5 Règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration .....	15
6 Règlement d'ordre intérieur du comité d'audit et de gestion des risques .....	22
7 Règlement d'ordre intérieur du comité de nomination et de rémunération .....	27
8 Règlement d'ordre intérieur du comité d'investissement .....	31
9 Règlement de l'audit interne .....	33

---

<sup>1</sup> Ce document est rédigé en français, en cas d'incohérence entre la version française et ses traductions, la version française prévaudra.

# 1 STRUCTURE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## 1.1 Introduction

La Société a opté pour un régime de gouvernance moniste. Par conséquent, elle est administrée par un conseil d'administration qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour faire tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la Société, à l'exception des actes qui sont réservés par la loi ou par les statuts à l'assemblée générale.

Le conseil d'administration évalue au moins une fois tous les cinq ans si la structure de gouvernance choisie est toujours appropriée. Si ce n'est plus le cas, il propose une nouvelle structure de gouvernance à l'assemblée générale.

### 1.1.1 Intérêt social et responsabilité sociétale

Conformément à la loi et à ses statuts (ci-après les "**Statuts**"), Inclusio est gérée conformément à son intérêt social, qui comprend l'intérêt de l'ensemble de ses parties prenantes.

Ce principe est appliqué dans toute sa rigueur : la Société et les organes qui la gèrent n'ont pas égard aux intérêts particuliers d'actionnaires, d'administrateurs ou, le cas échéant, de son/ses promoteurs.

Dans le cadre de la réalisation de son objet, la Société poursuit un objectif social. La société s'assigne comme mission principale d'offrir sur le long terme, à des populations fragilisées, des logements de qualité à un niveau de loyer sensiblement plus bas que le loyer normal de marché. Son segment prioritaire est l'acquisition, le développement et la gestion d'immeubles mis à la disposition de locataires à revenus modestes. Elle s'assigne comme mission complémentaire l'investissement dans tout projet immobilier à caractère social, même en dehors du secteur du logement (exemples non limitatifs : crèches, écoles, centres de jours pour personnes handicapées, maisons de jeunes, etc).

La société sélectionne ses projets en fonction de leurs impacts sociaux positifs.

### 1.1.2 Inclusio et la gouvernance d'entreprise

Inclusio a adopté le Code 2020 comme code de référence, tout en tenant compte des particularités liées à la législation relative aux sociétés immobilières réglementées (« **SIR** »).

La Charte est actualisée aussi souvent que nécessaire pour traduire à tout moment la structure de gouvernance et est publiée sur le site internet d'Inclusio.

## 1.2 Structure de gouvernance

### 1.2.1 Conseil d'administration

La composition du conseil d'administration d'Inclusio (le "**conseil d'administration**") reflète un triple degré d'indépendance :

- le conseil d'administration est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs ;
- le conseil d'administration se compose d'au moins trois administrateurs indépendants au sens du code des sociétés et des associations (le "**CSA**") et du Code 2020 ;
- le conseil d'administration est composé d'une majorité d'administrateurs non liés aux actionnaires.

Le conseil d'administration poursuit une création de valeur durable par la Société, en arrêtant la stratégie de la Société dans le cadre de la politique de responsabilité sociétale qu'il définit, en mettant en place un leadership effectif, responsable et éthique et en supervisant les performances de la Société. Pour ce faire, le conseil d'administration élabore une approche inclusive, qui équilibre les intérêts et les attentes légitimes des actionnaires et ceux des autres parties prenantes.

Le conseil d'administration est notamment compétent pour (liste non exhaustive) :

- définir et évaluer régulièrement la stratégie et la politique générale de la Société ;
- approuver les principales politiques et les plans opérationnels élaborés par le management exécutif pour mettre en œuvre la stratégie telle qu'elle a été approuvée;
- arrêter le budget, les comptes annuels, établir les comptes semestriels et trimestriels de la Société et prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication en temps utile de ces documents et de toutes autres informations significatives, financières ou non financières (prospectus, communiqués de presse, etc.) ;
- décider des investissements, des désinvestissements et du financement à long terme ;
- établir le rapport de gestion à l'assemblée générale des actionnaires, qui comprend notamment la déclaration de gouvernance d'entreprise et le rapport de rémunération ;
- veiller à ce que le rapport financier annuel fournisse une vue synthétique des performances de la Société et contienne les informations nécessaires sur les préoccupations sociétales et les indicateurs environnementaux et sociaux pertinents;
- convoquer les assemblées générales ordinaires et extraordinaires des actionnaires de la Société ;
- statuer sur l'utilisation du capital autorisé ;
- établir les rapports spéciaux du conseil d'administration prévus par la loi (capital autorisé, apports en nature, rapports de fusion/scission, etc.) ;
- décider de la structure du management exécutif de la Société et déterminer les pouvoirs et les missions confiés aux Dirigeants Effectifs, engager les Dirigeants Effectifs, et décider de la rémunération des Dirigeants Effectifs, après avis du Comité de Nomination et de Rémunération, évaluer les performances des Dirigeants Effectifs et la réalisation de la stratégie de la Société ;
- établir et réviser périodiquement le plan de succession du CEO (*Chief Executive Officer*) et des autres Dirigeants Effectifs ;
- fixer la politique de rémunération des administrateurs et des Dirigeants Effectifs;

- examiner les candidatures, le renouvellement des administrateurs et établir le plan de succession des administrateurs et proposer les candidats à l'assemblée générale en s'assurant du bon équilibre des compétences, des connaissances et de la diversité du conseil d'administration et de ses comités;
- superviser l'exécution de leur mission par le Commissaire et l'audit interne, en tenant compte de l'examen réalisé par le Comité d'Audit et de Gestion des Risques ;
- décider des valeurs de la Société et du niveau de risques jugé acceptable ;
- mettre en place les structures et les procédures promouvant le bon fonctionnement et la confiance des actionnaires, notamment les mécanismes de prévention et de gestion des conflits d'intérêts ;
- mettre en place le processus de surveillance de la conformité de la Société avec les lois, les réglementations et les directives internes applicables ;
- approuver et vérifier le respect, au moins un fois l'an, du code de conduite exposant les attentes de la direction et de ses employés en matière de conduite responsable et éthique ;
- approuver un cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par les Dirigeants Effectifs ; examiner la mise en œuvre de ce cadre référentiel, en tenant compte de l'examen réalisé par le Comité d'Audit et de Gestion des Risques; décrire, dans la déclaration de gouvernance d'entreprise, les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société ;

Le conseil d'administration est un organe décisionnel à responsabilité collégiale et au fonctionnement collégial.

Le Règlement d'Ordre Intérieur du conseil d'administration définit plus précisément sa composition et ses règles de fonctionnement.

### 1.2.2 Comités du conseil

Le conseil d'administration peut constituer des comités en son sein (les "**Comités**"). Il constitue au moins un comité d'audit et de gestion des risques (le "**Comité d'Audit et de Gestion des Risques** ") et un comité de nomination et de rémunération (le "**Comité de Nomination et de Rémunération**") et établit leur règlement d'ordre intérieur. Le conseil d'administration conserve la responsabilité collégiale de la prise de décision.

Le conseil d'administration a également constitué un comité d'investissement (le "**Comité d'Investissement**") qui dispose lui aussi d'un règlement d'ordre intérieur.

Le règlement d'ordre intérieur de ces comités définit la composition, les missions et les règles de fonctionnement de ces derniers.

### 1.2.3 Dirigeants Effectifs et gestion journalière

Conformément à l'article 14 de la loi du 12 mai 2014 relative aux Sociétés Immobilières Réglementées, la direction effective de la Société est confiée à au moins deux personnes physiques, qui sont nommées par le conseil d'administration, et qui portent également le titre de "**Dirigeants Effectifs**". L'ensemble des Dirigeants Effectifs sont également dénommés la "**Direction Effective**" ou le "management exécutif".

La Direction Effective agit sous la coordination et la direction du Chief Executive Officer (lui-même Dirigeant Effectif).

Conformément aux Statuts de la Société, le conseil d'administration peut déléguer la gestion journalière. Dans ce cadre, il a le pouvoir de désigner les personnes qui rempliront la fonction de délégué à la gestion journalière (le "**Délégué**"), de préciser les pouvoirs du Délégué ainsi que la manière de les exercer, le cas échéant, de lui retirer la gestion journalière et de déterminer le contenu et le format de l'information demandée au Délégué.

Le conseil d'administration a délégué la gestion journalière ainsi que sa représentation dans le cadre de cette gestion au Chief Executive Officer, qui peut ou non être membre du conseil d'administration.

Par ailleurs, dans le cadre de l'exercice de la gestion opérationnelle par la Direction Effective, cette dernière ou ses membres (individuellement ou conjointement, selon le cas) peuvent se voir déléguer des pouvoirs spécifiques par le conseil d'administration.

Les fonctions du management exécutif recouvrent notamment les aspects suivants:

- être en charge de la direction opérationnelle de la société ;
- sans nuire au rôle de surveillance du conseil d'administration, mettre en place des contrôles internes (c.-à-d. des systèmes permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques financiers et autres) basés sur le cadre approuvé par le conseil d'administration ;
- soumettre, en temps voulu, au conseil d'administration des états financiers de la société, fiables, exhaustifs et précis, conformes aux principes et aux politiques comptables applicables à la société ;
- préparer la publication réglementaire des états financiers de la société et des autres informations importantes, de nature financière ou non ;
- soumettre au conseil d'administration une évaluation équilibrée et intelligible de la situation financière de la société ;
- fournir en temps utile au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'exercice de ses responsabilités ;
- veiller à l'accomplissement de ses obligations vis-à-vis du conseil d'administration et lui rendre compte; et
- formuler à l'intention du conseil des propositions en rapport avec la stratégie de la société et sa mise en œuvre.

## **a. Rapport d'activités**

A chaque réunion du conseil d'administration, et au moins trimestriellement, le Chief Executive Officer (et, le cas échéant, d'autres Dirigeants Effectifs) fait rapport au conseil d'administration sur les aspects importants de la gestion opérationnelle. Ils fournissent au conseil d'administration toute information significative portant au moins sur les matières suivantes :

- les développements affectant les activités de la Société et les modifications de son contexte stratégique ;
- les prévisions et les résultats financiers de la Société ainsi qu'une évaluation de sa situation financière ;
- les principales décisions de la Direction Effective;
- les litiges majeurs actuels ou potentiels ;
- le suivi régulier de toutes questions relevant des compétences du conseil d'administration.

## **b. Mode de fonctionnement**

La Direction Effective fonctionne de manière collégiale : ses décisions se prennent par consensus de ses membres qui en partagent collégialement la responsabilité. Si un consensus ne peut être atteint, le point ou le dossier concerné est porté à l'ordre du jour de la réunion du conseil d'administration pour délibération et décision.

Les Dirigeants Effectifs prennent les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance et d'étroite coopération entre eux, en contribuant à des discussions ouvertes et à l'expression constructive des divergences de vues.

La Direction Effective se réunit autant de fois que nécessaire, sous la présidence du CEO et, en principe une fois par quinzaine.

## **c. Conflits d'intérêts et de fonctions**

Les Dirigeants Effectifs agissent dans l'intérêt de la Société. Ils organisent leurs affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la Société.

Chaque Dirigeant Effectif informe le conseil de tout conflit d'intérêts qui à son avis pourrait affecter son jugement. En particulier, au début de chaque réunion du conseil ou d'un comité à laquelle il participe, le Dirigeant Effectif concerné déclare s'il a un conflit d'intérêts à propos des points à l'ordre du jour.

En outre, le point ou le dossier concerné par un conflit d'intérêts impliquant un membre de la Direction Effective est porté à l'ordre du jour de la réunion du conseil d'administration pour délibération et décision.

#### **d. Détermination des objectifs, évaluation de la performance et rémunération**

La rémunération des Dirigeants Effectifs est fixée par le conseil d'administration sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération et après consultation du Chief Executive Officer en ce qui concerne la rémunération des Dirigeants Effectifs autres que lui-même. La politique de rémunération prévue décrit les différentes composantes de rémunération des Dirigeants Effectifs et fixe un équilibre approprié entre la part variable et la part fixe ainsi qu'entre rémunération au comptant et différée.

Chaque année, le conseil d'administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, arrête les objectifs des Dirigeants Effectifs pour l'(les) exercice(s) à venir et évalue leur performance de l'année écoulée. Cette évaluation sert notamment à décider de l'attribution, en tout ou en partie, de la partie variable de leur rémunération annuelle afin de faire correspondre les intérêts des Dirigeants Effectifs aux objectifs de création de valeur durable pour la Société. La part variable de la rémunération des Dirigeants Effectifs est liée à leurs performances individuelles et à celles, globales, de la Société.

Un seuil minimum d'actions que les Dirigeants Effectifs doivent détenir est défini par le conseil d'administration sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération. Compte tenu du fait que la Société n'est admise à la cote que depuis le mois de [décembre 2020], cette politique n'a pas encore été mise en place, mais elle le sera pour la fin de l'année 2022.

##### **1.2.4 Secrétaire général**

Le conseil d'administration décide de ne pas nommer de secrétaire général mais peut en désigner un en vue de lui confier des missions à convenir par le conseil d'administration, dont le fait qu'il puisse assurer le secrétariat du conseil d'administration et, à leur demande, des Comités institués par le conseil; assister le Chief Executive Officer dans la préparation des réunions du conseil d'administration, assurer la bonne communication des informations au sein du conseil d'administration et de ses Comités, veiller à la bonne organisation logistique des réunions du conseil d'administration, de ses Comités, ainsi que des assemblées générales de la Société; assister le Chief Executive Officer et le Président du conseil d'administration dans la rédaction des procès-verbaux.

En l'absence de secrétaire général, le conseil d'administration veillera à la prise en charge de ces fonctions par un ou plusieurs autres administrateurs le cas échéant assistés d'un membre de l'équipe Inclusio.

Eu égard au nombre restreint de travailleurs dans la Société, la Société fait le choix de ne pas nommer de secrétaire général mais se réserve la possibilité d'en nommer un. La Société s'assurera que les missions que le Code 2020 réserve en principe au secrétaire général soient assurées en interne

### **1.3 Contrôle Interne**

#### **1.3.1 Dirigeants Effectifs**

Les Dirigeants Effectifs prennent les mesures nécessaires pour assurer le contrôle interne. Ils sont notamment chargés de faire, au moins une fois par an, un rapport concernant l'évaluation du système de contrôle interne.

#### 1.3.2 Comité d'audit et de gestion des risques

Le Comité d'Audit et de Gestion des Risques assiste le conseil d'administration en matière de contrôle interne et de gestion des risques, d'établissement des états financiers, d'information financière, de nomination des commissaires et des relations avec ceux-ci.

### 1.4 **Contrôle Externe**

#### 1.4.1 Autorité des Services et Marchés Financiers

Inclusio se trouve sous le contrôle de l'Autorité des Services et Marchés financiers (la « **FSMA** ») à un double titre : en qualité de société cotée visé à l'article 1:11 du CSA, et en qualité de SIR.

La FSMA est compétente pour agréer la SIR. Pour être agréée, la SIR doit prouver qu'elle répond à une série de conditions tenant notamment à son organisation et doit communiquer un dossier d'agrément à la FSMA. Toute modification des éléments de ce dossier (par exemple, les projets de modification des statuts) doit être communiquée à la FSMA pour permettre à celle-ci de vérifier que les conditions d'agrément restent remplies.

Une série d'opérations sont soumises à l'information préalable ou à l'autorisation préalable de la FSMA. En outre, la FSMA se voit communiquer les informations précisées par la loi et, notamment, une situation financière détaillée, avant leur diffusion au public. La FSMA peut se faire communiquer toutes informations relatives à l'organisation, au financement, à la situation et aux opérations des SIR, ainsi qu'à l'évaluation et à la rentabilité de leur patrimoine.

#### 1.4.2 Commissaires

Le ou les commissaires agréé(s) de la Société (le "**Commissaire**") sont désignés par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition du conseil d'administration, moyennant l'accord préalable de la FSMA. Ils exercent également un double contrôle.

Conformément à la réglementation applicable aux SIR, les fonctions de commissaire ne peuvent être confiées, dans la société immobilière réglementée publique, qu'à un ou plusieurs réviseurs agréés ou à une ou plusieurs sociétés de réviseurs agréées par la FSMA.

Ils contrôlent et certifient les informations comptables mentionnées dans les comptes annuels et peuvent également être chargés par la FSMA de confirmer l'exactitude d'informations dont la FSMA a demandé la transmission.

#### 1.4.3 Experts immobiliers



Conformément à la législation applicable aux SIR, la Société fait appel à des experts dans le cadre des évaluations périodiques ou occasionnelles de son patrimoine immobilier.

D'une part, à la fin de chaque exercice, les experts évaluent les biens immobiliers de façon détaillée et cette évaluation lie la SIR pour l'établissement de ses comptes annuels. En outre, à la fin de chacun des trois premiers trimestres de l'exercice, les experts actualisent l'évaluation globale des biens immobiliers en fonction de leurs caractéristiques et de l'évolution du marché. Les experts évaluent aussi les biens immobiliers de la SIR chaque fois que celle-ci procède à l'émission d'actions, à l'inscription en bourse ou au rachat d'actions autrement qu'en bourse.

D'autre part, les experts évaluent chaque bien immobilier à acquérir ou à céder par la SIR avant que l'opération ait lieu. Si le prix d'acquisition ou de cession du bien immobilier s'écarte de plus de 5% de cette évaluation au préjudice de la SIR, l'opération concernée doit être justifiée dans le Rapport Annuel de la SIR et, le cas échéant, dans le rapport semestriel.

## **1.5 Les Promoteurs**

La Société a pour promoteurs la Société Immobilière et Financière Industrie-Guimard ("IMOFIG"), Re-Vive NV et Koïs SA. Les promoteurs de la Société sont tenus de respecter le prescrit des articles 22 et 23 de la loi sur les sociétés immobilières réglementées (la "**Loi SIR**").

## **1.6 Éthique**

Inclusio agit dans le plus strict respect de l'éthique.

Elle ne tolère aucune forme de corruption et refuse d'entrer en relation avec des personnes impliquées dans des activités illégales ou suspectées de l'être. Elle veille à ce que tous les membres de son équipe agissent conformément à la déontologie et aux principes de bonne conduite des affaires.

Dans ce cadre, le conseil d'administration assure que la culture de la Société soutient l'application de sa stratégie, et promeut un comportement éthique et responsable.

## **2 RÈGLES APPLICABLES AUX ADMINISTRATEURS ET AUX DIRIGEANTS EFFECTIFS**

### **2.1 Devoirs**

#### 2.1.1 Mandats des administrateurs

Les personnes approchées en vue d'une nomination en qualité d'administrateur d'Inclusio doivent communiquer la liste complète de tous les mandats qu'elles exercent, au président du Comité de Nomination et de Rémunération.

Dans l'hypothèse où un administrateur de la Société se propose d'accepter un mandat en plus de ceux qu'il exerce (à l'exception des mandats d'administrateur exercés dans des sociétés qui seraient contrôlées par la Société et des mandats d'administrateur qui, à l'estime de l'administrateur concerné, ne sont pas de nature à affecter sa disponibilité), il porte ce fait à la connaissance du président du conseil d'administration, avec qui il examine si cette charge nouvelle lui laisse une disponibilité suffisante pour la Société.

En outre, l'administrateur concerné déclare chaque année, au plus tard le 31 décembre, au Président du conseil d'administration tous les mandats acceptés ou abandonnés au cours de l'exercice.

#### 2.1.2 Qualités des administrateurs et des Dirigeants Effectifs

Les fonctions d'administrateur de la Société sont obligatoirement exercées par des personnes physiques.

Avant d'accepter leurs fonctions, les administrateurs et les Dirigeants Effectifs doivent prendre connaissance des textes légaux et réglementaires liés à leurs fonctions ainsi que des règles particulières à la Société, résultant de ses Statuts, de la présente Charte et du Règlement d'Ordre Intérieur du conseil d'administration. Ils font, par ailleurs, l'objet d'un examen vérifiant leur honorabilité et leur qualification par le FSMA, laquelle approuve leur candidature.

Conformément aux principes de bonne gouvernance, les administrateurs et les Dirigeants Effectifs exercent leurs fonctions de bonne foi, de la façon qu'ils considèrent être la meilleure pour promouvoir l'intérêt de la Société et avec le soin attendu d'une personne normalement prudente dans l'exercice d'une telle mission.

Les administrateurs et les Dirigeants Effectifs s'engagent, en toutes circonstances, à maintenir leur indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur eux et pouvant émaner d'administrateurs, de groupes particuliers d'actionnaires, et en général, de tout tiers.

Les administrateurs et les Dirigeants Effectifs doivent consacrer à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires.

### 2.1.3 Confidentialité

Les informations relatives à la Société, communiquées à un administrateur ou à un Dirigeant Effectif dans le cadre de leurs fonctions, leur sont données *intuitu personae*. Ils doivent en protéger personnellement la confidentialité et ne peuvent en aucun cas les divulguer.

## 2.2 **Règles préventives de conflits d'intérêts**

### 2.2.1 Règles légales

Les règles légales de prévention de conflits d'intérêts qui s'appliquent à la Société, sont les articles 7:96 et 7:97 du CSA, le principe 6 du Code 2020 ainsi que les règles spécifiques en matière de conflits d'intérêts figurant dans la législation applicable aux SIR (qui prévoit l'obligation d'informer la FSMA dans une série de cas).

Le conseil d'administration applique les procédures prévues par ces règles lorsqu'un administrateur a un intérêt opposé à celui de la Société.

Le conseil d'administration s'est imposé les règles préventives ci-dessous, s'ajoutant aux règles légales applicables.

### 2.2.2 Confidentialité au conseil d'administration

Chaque administrateur informe le conseil d'administration de tout conflit d'intérêts qui à son avis pourrait affecter son jugement. En particulier, au début de chaque réunion du conseil d'administration ou d'un comité, les administrateurs déclarent s'ils ont un conflit d'intérêts à propos des points à l'ordre du jour.

Toutes les fois qu'il serait contraire à l'intérêt des actionnaires de la Société que l'administrateur concerné soit informé des conditions auxquelles la Société envisage de conclure une opération, les notes de préparation ne lui sont pas envoyées, il s'abstient d'assister à la délibération du conseil d'administration relative à cette opération et le point fait l'objet d'une annexe au procès-verbal, qui ne lui est pas communiquée.

Ces règles cessent de s'appliquer lorsqu'elles n'ont plus de raison d'être (c'est-à-dire généralement après que la Société ait conclu l'opération ou ait renoncé à conclure l'opération).

### 2.2.3 Administrateurs et « corporate opportunities »

Dès lors que les administrateurs de la Société sont nommés, notamment en fonction de leurs compétences et de leur expérience dans le domaine immobilier, il est fréquent qu'ils exercent des mandats d'administrateur dans d'autres sociétés immobilières ou des sociétés contrôlant des sociétés immobilières.

Ainsi, il peut se produire qu'une opération soumise au conseil d'administration (par exemple : acquisition d'un immeuble dans le cadre d'un processus d'enchères) soit susceptible d'intéresser une autre société dans laquelle un administrateur a un mandat. Dans une telle hypothèse, qui peut impliquer dans certains cas un conflit de fonctions, la Société a décidé d'appliquer une procédure calquée en grande partie sur celle prévue par l'article 7:96 du CSA en matière de conflits d'intérêts.

L'administrateur concerné signale immédiatement au Président du conseil d'administration et au Chief Executive Officer l'existence d'une telle situation. Autant que faire se peut, le Chief Executive Officer veille également à identifier l'existence d'une telle situation.

Une fois le risque identifié, l'administrateur concerné et le Président du conseil d'administration ou le Chief Executive Officer examinent ensemble si les procédures de « *chinese walls* » adoptées au sein de l'entité dont fait partie l'administrateur concerné permettent de considérer qu'il peut, sans conteste, et sous sa seule responsabilité, assister aux réunions du conseil d'administration. Parmi les critères retenus permettant de décider si l'administrateur concerné peut assister auxdites réunions, la société retient les critères suivants :

- l'existence structurelle ou régulière au sein de la société dans laquelle l'administrateur concerné exerce un autre mandat d'un système de *chinese walls*, comme par exemple dans les institutions financières ;
- le fait pour l'administrateur concerné d'être, de par son métier, soumis à des règles strictes en matière de confidentialité, comme par exemple dans les cabinets d'avocat.

La décision finale revient au Président. Au cas où de telles procédures n'auraient pas été mises en place ou au cas où l'administrateur concerné ou le conseil d'administration estimerait qu'il est plus judicieux que l'administrateur concerné s'abstienne, ce dernier se retire du processus de délibération et de décision : les notes de préparation ne lui sont pas envoyées, il se retire de la réunion du conseil d'administration lorsque le point y est discuté et ce point fait l'objet d'une annexe au procès-verbal qui ne lui est pas communiquée.

Le procès-verbal du conseil d'administration constate le respect de cette procédure ou explique la raison pour laquelle elle n'a pas été appliquée.

Cette procédure cesse de s'appliquer dès que le risque disparaît (par exemple, parce que soit la Société, soit la société concurrente décide de ne pas remettre une offre).

Le cas échéant, cette procédure se cumule avec l'article 7:96 du CSA, lorsque cette disposition est applicable (par exemple, parce que l'administrateur en question a un intérêt patrimonial opposé à celui de la Société, à ce que l'opération soit conclue par une autre société que la Société). Dans ce dernier cas, les passages concernés du procès-verbal du conseil d'administration devront, en outre, être reproduits dans le rapport de gestion.

### **3 RÈGLES PRÉVENTIVES DES ABUS DE MARCHÉ**

#### **3.1 Principe**

La Société adhère au Règlement européen et à la Directive européenne relatifs aux abus de marché et à leur application en droit belge dans la loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers et met en œuvre des procédures internes destinées à assurer le respect de ces règles.

Le conseil d'administration élabore un ensemble de règles régissant les opérations effectuées par les administrateurs et les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes au sein de la Société, sur les actions de la Société et la publication de ces opérations.

#### **3.2 Personnes visées**

Ces règles s'appliquent :

- (a) à tout « Dirigeant », défini comme toute personne exerçant des responsabilités dirigeantes au sein de la Société au sens de la réglementation applicable, soit en l'espèce :
  - tout membre du conseil d'administration et tout Dirigeant Effectif;
  - tout responsable de haut niveau, qui, sans être membre du conseil d'administration, dispose d'un accès régulier à des informations privilégiées concernant directement ou indirectement la Société et du pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution future et la stratégie d'entreprise de la Société;
- (b) à toute personne étroitement liée à un Dirigeant, telle que cette notion est définie par la Réglementation MAR.

#### **3.3 Périodes Fermées et interdiction générale**

Les personnes visées ci-dessus ne peuvent effectuer ou faire effectuer d'opération sur les titres de la Société qu'en dehors des « Périodes Fermées », et pour autant qu'elles ne disposent pas d'informations privilégiées. Les « **Périodes Fermées** » sont les suivantes :

- (a) la période de trente jours calendaires précédant la date de publication des résultats annuels ;
- (b) la période de trente jours calendaires précédant la date de publication des résultats semestriels ; et
- (c) le cas échéant, la période de quinze jours calendaires précédant la date de publication des résultats trimestriels.

Les Périodes Fermées sont arrêtées une fois par an en même temps que le calendrier des réunions du conseil d'administration d'Inclusio. Les dates des Périodes Fermées sont déterminées par le Compliance Officer et sont communiquées par e-mail aux Dirigeants dont question à la section 3.2.

Indépendamment des Périodes Fermées, il est interdit à tout collaborateur ou administrateur de la Société d'effectuer des opérations sur des titres de la Société s'ils sont en possession d'une information privilégiée au sens du règlement relatif aux abus de marché.

### **3.4 Obligation d'information et de publicité**

Les Dirigeants qui envisagent d'effectuer ou de faire effectuer une opération sur les titres de la Société, en informent au préalable le Compliance Officer.

Par ailleurs, toute opération effectuée par un Dirigeant ou par une personne qui lui est étroitement liée doit être rendue publique dans la mesure et de la manière prévues par les lois applicables et les procédures mises en place par la Société. Il incombe à chaque Dirigeant de sensibiliser les Personnes qui lui sont étroitement liées à cette obligation.

### **3.5 Compliance Officer**

Le compliance officer (le "**Compliance Officer**") est désigné par le conseil d'administration. Il est chargé d'assurer le suivi et le respect de toutes les réglementations applicables à la Société, notamment les règles figurant dans la présente section et, plus précisément, est chargé des missions suivantes :

- veiller à assurer le respect des procédures mises en place par la Société en matière de prévention des abus de marché ;
- établir et tenir à jour une liste d'initiés et prendre toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que ces personnes reconnaissent par écrit les obligations et interdictions légales et réglementaires qui en découlent ;
- informer toute personne mentionnée sur ces listes qu'elle y est inscrite ;
- chaque fois qu'un Dirigeant envisage d'effectuer ou de faire effectuer par un tiers une opération sur les titres de la Société, l'informer sur les règles applicables à ladite opération.

## **4 ACTIONNARIAT**

La Société dispose d'un large actionnariat et, conformément à la Loi SIR, plus de 30% de ses actions sont détenues par le public. L'actionnariat de la Société tel qu'il résulte des déclarations de transparence peut être consulté sur le site internet de la Société

A sa connaissance, la Société ne fait l'objet d'aucune convention d'actionnaires.

### **4.1 Dialogue avec les actionnaires**

La Société entend développer une politique de publicité et de communication promouvant le dialogue effectif avec ses actionnaires actuels et potentiels. Afin de garantir ce dialogue effectif avec les actionnaires, il est rendu compte au conseil d'administration, au moins une fois par an, des objectifs et des préoccupations des actionnaires actuels et potentiels.

La Société veille à ce que tous les moyens et les informations permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits soient disponibles. A cet égard, une partie distincte du site internet de la Société est spécialement consacrée aux actionnaires et aux investisseurs.

### **4.2 Les actionnaires sont encouragés à participer aux assemblées générales**

La Société veille à encourager ses actionnaires à participer aux assemblées générales :

- La Société facilite l'accès à l'information nécessaire pour que les actionnaires puissent prendre part aux délibérations et aux votes en connaissance de cause grâce aux mesures suivantes :
  - les actionnaires peuvent consulter sur son site internet tous les documents relatifs aux assemblées dès la publication de la convocation à une assemblée ;
  - les actionnaires peuvent, dès la convocation de l'assemblée et au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'assemblée, poser des questions par écrit, auxquelles il sera répondu au cours de l'assemblée, pour autant que ces actionnaires aient satisfait aux formalités d'admission à l'assemblée ;
  - le Président du conseil d'administration et/ou le Chief Executive Officer veillent à être présents aux assemblées générales, pour répondre à toutes questions concernant l'ordre du jour, le Rapport Annuel ou la gouvernance (par ex. dans le cas où la Société ne se conformerait pas intégralement au Code 2020).
- La Société facilite la participation aux assemblées générales grâce aux mesures suivantes :
  - la possibilité de voter par procuration et par correspondance ;
  - la mise à disposition des formulaires de procuration et de vote par correspondance, sur son site internet.

- La Société publie les résultats des votes et le procès-verbal de chaque assemblée générale sur son site internet dès que possible (et au plus tard dans les quinze jours qui suivent l'assemblée).

#### **4.3 Convocation et inscription de points à l'ordre du jour**

En fonction de la quotité du capital que représentent les actions dont ils sont propriétaires, les actionnaires de la Société peuvent :

- exiger la convocation d'une assemblée générale ;
- exiger l'inscription de points à l'ordre du jour de la prochaine assemblée générale annuelle (s'il s'agit de points qui ne requièrent pas un quorum de présences ou la présence d'un notaire) ou de la prochaine assemblée générale extraordinaire (s'il s'agit de points qui requièrent un quorum de présences ou la présence d'un notaire) convoquée par le conseil d'administration.

La quotité pour la convocation d'une assemblée est de 10% du capital.

La quotité pour l'inscription de points à l'ordre du jour est de 3% du capital. Dans ce cas, les actionnaires et la Société se conformeront aux dispositions de l'article 7:130 du CSA.

#### **4.4 Admission à l'assemblée générale**

Pour participer à une assemblée générale (une "**assemblée générale**") et y exercer le droit de vote, les actionnaires sont invités à :

- (i) veiller à l'enregistrement de leurs actions à leur nom le quatorzième jour qui précède l'assemblée générale, à 24h (minuit, heure belge) (ce jour est considéré comme la date d'enregistrement) :
  - soit par leur inscription sur 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.
- (ii) veiller à (faire) informer la Société, au plus tard le sixième jour qui précède la date de l'assemblée, de leur volonté de participer à l'assemblée.



## 5 RÈGLEMENT D'ORDRE INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 5.1 Composition

Le conseil d'administration se compose exclusivement d'administrateurs non exécutifs, d'au moins trois administrateurs indépendants, au sens du CSA et du Code 2020, et d'une majorité d'administrateurs non liés aux actionnaires de la Société. Les administrateurs, qu'ils soient indépendants, liés aux actionnaires ou liés aux promoteurs, sont obligatoirement des personnes physiques. Ils font, par ailleurs, l'objet d'un examen vérifiant leur honorabilité et leur qualification par la FSMA, laquelle approuve leur candidature.

Dans son ensemble, le conseil d'administration est composé de manière à bénéficier des compétences et expériences professionnelles de ses membres, dans les domaines immobilier, financier et social, ainsi que dans l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une société cotée, sans que ne soient exclus des candidats administrateurs dont l'expérience relevant d'autres domaines ou la personnalité constitueraient des atouts pour la Société. La taille du conseil d'administration est, à la fois assez restreinte pour permettre une prise de décision efficace, et assez large pour bénéficier de l'expérience apportée par ses membres.

Chaque administrateur doit, par ailleurs, présenter les qualités personnelles lui permettant d'exercer son mandat de manière souple et collégiale, bien qu'en toute indépendance d'esprit.

Il doit jouir d'une impeccable réputation d'intégrité (notamment en matière de confidentialité, de conflit d'intérêts et de prévention des délits d'initiés) et disposer de sens critique, du sens des affaires et de la capacité à développer une vision stratégique.

Chaque administrateur doit aussi présenter une motivation suffisante et disposer du temps nécessaire pour assister aux réunions du conseil d'administration – et le cas échéant, aux réunions du ou des Comité(s) dont il serait membre – et pour préparer ces réunions.

La limite d'âge des administrateurs est fixée à 72 ans.

Pour la composition de son conseil d'administration, la société privilégie la complémentarité des compétences, expériences, connaissances et âges et s'efforce de se conformer aux recommandations de la Commission de Corporate Governance en matière de diversité en général, étant entendu que la Société se conforme aux dispositions légales en matière de mixité des genres.

Les promoteurs de la Société souhaitant s'assurer de la pérennité de la finalité sociale de la Société, il a été convenu à l'occasion de l'entrée en bourse de la Société, que chacun des promoteurs disposerait du droit de présenter un représentant au sein du conseil d'administration. Dans ce contexte, les statuts de la Société prévoient ce qui suit: "*Imofig SA (RPM 0403.363.018), Kois SA (RPM 0551.850.222) et Re-Vive SA (RPM 0810.433.812) (promoteurs de la Société lors de l'entrée en vigueur de l'agrément SIRP de la Société) disposent chacun du droit de présenter un représentant au sein du conseil d'administration et peuvent dès lors chacun présenter à l'assemblée générale un candidat pour un mandat d'administrateur. Ce droit prendra fin lors de l'assemblée générale ordinaire à tenir en 2032, les mandats des administrateurs désignés conformément à ce droit ne pouvant excéder ce terme.*"

## **5.2 Nomination et renouvellement de mandats d'administrateur**

Les mandats d'administrateurs ont une durée qui ne peut excéder quatre ans. Les mandats sont renouvelables.

Les administrateurs sont nommés et leur mandat est renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires d'Inclusio SA, sur proposition du conseil d'administration.

Avant de formuler ses propositions à l'assemblée, le conseil d'administration :

- (a) recueille les avis et recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération (tenant notamment compte des profils à compléter), et :
- (b) procède à son tour à l'interview des candidats, s'il le souhaite, examine leur curriculum vitae et leurs références, prend connaissance des autres mandats qu'ils exercent (dans des sociétés cotées ou non) et procède à leur évaluation.

Le conseil veille à l'existence d'un plan adéquat pour la succession des administrateurs et des Dirigeants Effectifs. Il veille à ce que toute nomination et tout renouvellement de mandats d'administrateur, permettent d'assurer la continuité des travaux du conseil d'administration et de ses Comités et de maintenir l'équilibre des compétences et de l'expérience au sein de ceux-ci.

En cas de vacance d'un ou plusieurs mandats d'administrateurs, les administrateurs restants ont le droit d'y pourvoir provisoirement, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération, jusqu'à la prochaine assemblée générale, qui confirmera ou non le mandat du ou des administrateurs ainsi cooptés.

## **5.3 Rémunération des administrateurs**

Le montant de la rémunération des administrateurs est fixé par l'assemblée générale des actionnaires d'Inclusio SA, sur proposition du conseil d'administration. Avant de formuler ses propositions à l'assemblée, le conseil d'administration recueille les avis et recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération.

La rémunération totale se compose d'un montant fixe annuel et de jetons de présence.

Par ailleurs, les administrateurs qui sont membres d'un comité constitué par le conseil d'administration ou qui sont chargés par le conseil d'administration d'une mission spécifique (au sens de l'article 7 du présent Règlement d'Ordre Intérieur), perçoivent une rémunération sous forme de jetons de présence, pour leur participation aux réunions de ces comités et pour l'exercice de leur mission. Les membres des Comités qui ne sont pas administrateur de la société bénéficient, pour leur participation auxdits comités, des mêmes jetons de présence que les administrateurs.

Le montant de ces jetons de présence est fixé par l'assemblée générale des actionnaires d'Inclusio SA, sur proposition du conseil d'administration. Avant de formuler ses propositions à l'assemblée, le conseil d'administration recueille les avis et recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération.

En vertu du Code de Gouvernance d'Entreprise, une partie de la rémunération des administrateurs doit en principe être versée sous la forme d'actions de la Société. Le conseil d'administration a décidé de ne pas suivre cette recommandation pour la raison suivante: les administrateurs ne seront pas rémunérés en actions, car cela génère une complexité qui ne paraît pas justifiée eu égard à la taille de la Société et de la finalité sociale qu'elle poursuit. L'expérience passée démontre en effet que l'attribution d'actions de la Société comme une partie de la rémunération des administrateurs sera considérée par de nombreux partenaires du secteur associatif avec lesquels Inclusio est en contact régulier (AIS, ASBL, voire certains pouvoirs publics) comme la preuve que la Société n'est pas vraiment gérée dans un objectif social et que les administrateurs poursuivent un objectif d'enrichissement. Inclusio veut éviter cette perception. C'est d'ailleurs pour être en adéquation avec la cette finalité sociale poursuivie par la Société que la rémunération des administrateurs, telle que reprise ci-dessus a été fixée à un niveau inférieur aux standards du marché.

#### **5.4 Rôle du Président**

Le conseil d'administration élit son Président, parmi ses membres, sur base de ses connaissances, de ses compétences, de son expérience et de ses capacités de médiation.

Le Président du conseil d'administration ne peut être la personne exerçant la fonction exécutive de Chief Executive Officer.

Le Président dirige les travaux du conseil d'administration. En son absence, les réunions sont présidées par le Président, ou à défaut par le Vice-président, et si ce dernier est également absent ou n'a pas été désigné par un administrateur désigné par ses collègues.

Le Président établit l'ordre du jour des réunions, après avoir consulté le Chief Executive Officer et veille à ce que les procédures relatives à la préparation des réunions, aux délibérations, aux prises de décisions et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement.

Le Président s'efforce d'obtenir que les administrateurs parviennent à un consensus tout en discutant de manière critique et constructive les points à l'ordre du jour. Il est le lien entre chaque administrateur et le conseil d'administration. Il prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration en contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vues et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration. Chaque administrateur reçoit du Président, assisté éventuellement de la personne exerçant les missions de secrétaire général, avant les réunions du conseil d'administration, des informations précises, concises, claires et opportunes. Ces informations permettent aux administrateurs de contribuer de manière informée et en connaissance de cause aux discussions. Tous les membres du conseil reçoivent les mêmes informations.

Le Président porte une attention particulière à la bonne intégration de tout nouvel administrateur dans le conseil d'administration et s'assure que ce dernier bénéficie de la formation mise au point par le Comité de Nomination et de Rémunération.

Le Président établit des relations étroites avec le Chief Executive Officer en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier. Il veille à développer une interaction efficace entre le conseil d'administration et le Chief Executive Officer.

## **5.5 Missions du conseil**

Outre les missions qui lui sont dévolues par le CSA, le conseil d'administration est chargé des devoirs énumérés au point 1.2.1 de la Charte.

Le conseil d'administration poursuit une création de valeur durable par la Société, en arrêtant la stratégie de la Société dans le cadre de la politique de responsabilité sociétale qu'il définit, en mettant en place un leadership effectif, responsable et éthique et en supervisant les performances de la Société sur le long terme. Pour ce faire, le conseil d'administration élabore une approche inclusive, qui équilibre les intérêts et les attentes légitimes des actionnaires et ceux des autres parties prenantes.

Il est, en outre, l'organe qui décide de la structure du management exécutif de la Société et qui détermine les pouvoirs et obligations confiés au management exécutif.

## **5.6 Observateurs**

Le conseil d'administration peut désigner un ou plusieurs observateurs qui pourront assister à tout ou partie des réunions du conseil d'administration, selon les modalités à arrêter par le conseil d'administration, pour chaque observateur.

Les observateurs seront soumis aux mêmes obligations de confidentialité que les administrateurs.

## **5.7 Droit à l'information**

Chaque administrateur a le droit de recevoir d'Inclusio l'ensemble des informations et documents nécessaires au bon exercice de ses fonctions, sous réserve des informations et documents relatifs à des « *corporate opportunities* », telles que définies par la charte de gouvernance d'entreprise, et dans les cas fixés par celle-ci.

## **5.8 Préparation des réunions du conseil**

Le Président veille à ce que les administrateurs reçoivent des informations adéquates et précises, en temps utile avant les réunions, pour que le conseil d'administration puisse délibérer en toute connaissance de cause.

Les administrateurs consacrent à la préparation des séances du conseil d'administration le temps nécessaire à l'examen des informations et des documents qui leur ont été adressés et demandent des compléments d'information et des documents chaque fois qu'ils le jugent approprié. Ils s'engagent à participer activement aux travaux du conseil d'administration.

Le conseil d'administration peut avoir accès à des professionnels indépendants et toute assistance qu'il juge nécessaire à l'exercice de ses fonctions, aux frais de la Société, après en avoir informé le Président du conseil d'administration.

### **5.9 Fréquence des réunions**

Le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an et autant de fois que nécessaire.

### **5.10 Convocation et ordre du jour**

Le conseil d'administration se réunit sur convocation de son Président ou de deux administrateurs, effectuée quarante-huit heures au moins avant la réunion.

Les convocations sont valablement effectuées par lettre ou tout autre moyen de télécommunication ayant un support matériel. Elles comportent l'ordre du jour.

L'ordre du jour énumère les sujets qui seront abordés à la réunion.

### **5.11 Procurations**

Tout administrateur empêché peut se faire représenter par un autre membre du conseil d'administration à une réunion déterminée. La procuration doit être donnée par écrit ou tout autre moyen de télécommunication ayant un support matériel.

Un administrateur peut représenter plusieurs de ses collègues et émettre en plus de sa propre voix autant de votes qu'il a reçu de procurations.

### **5.12 Vote électronique**

Les administrateurs sont également autorisés à voter de manière électronique selon des modalités à convenir par le conseil d'administration.

### **5.13 Quorum et majorité**

Sauf cas de force majeure, le conseil d'administration ne peut délibérer et statuer valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente ou représentée. Si cette condition n'est pas remplie, une nouvelle réunion doit être convoquée qui, à condition que la majorité des administrateurs soit présente ou représentée, délibérera et statuera valablement sur les objets portés à l'ordre du jour de la réunion précédente.

Toute décision du conseil d'administration est prise à la majorité absolue des administrateurs présents ou représentés et, en cas d'abstention de l'un ou plusieurs d'entre eux, à la majorité des autres administrateurs. En cas de partage, la voix de celui qui préside la réunion est prépondérante.

Le conseil d'administration peut prendre des résolutions par voie circulaire. Les décisions doivent être prises à l'accord unanime des administrateurs.

#### **5.14 Procès-verbaux**

Les procès-verbaux résumant les discussions, précisent les décisions prises et indiquent, le cas échéant, les réserves émises par les administrateurs.

Ils sont signés par au moins deux administrateurs, dont le président, ainsi que tous les administrateurs qui en expriment le souhait.

L'exemplaire original est conservé par Inclusio pour ses archives.

Un administrateur, une personne chargée de la gestion journalière ou une personne expressément autorisée par le conseil d'administration est habilité à certifier les copies ou extraits de procès-verbaux de délibération.

#### **5.15 Conflits d'intérêts et de fonctions**

L'administrateur organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts avec Inclusio.

L'administrateur informe le conseil d'administration des conflits d'intérêts et, éventuellement, il s'abstient de voter sur le point concerné, conformément au CSA.

Tout administrateur qui constate qu'une opération soumise au conseil d'administration est susceptible d'intéresser également une autre société dans laquelle il exerce un mandat d'administrateur ou autre, le signale immédiatement au Président du conseil d'administration et, sauf si des procédures adéquates de « *Chinese walls* » ont été adoptées au sein de l'entité dont il fait partie, s'écarte du processus de délibération et de décision relatif à cette opération et ne reçoit pas les informations y afférentes, conformément à ce qui est prévu à cet égard dans la charte de gouvernance d'entreprise.

Un administrateur peut accepter des mandats dans d'autres sociétés pour autant qu'il n'exerce pas plus de quatre mandats d'administrateur dans des sociétés cotées et qu'il respecte les obligations relatives à l'annonce de ces mandats, précisées dans la charte de gouvernance d'entreprise.

Tout administrateur qui se propose d'accepter un mandat en plus de ceux qu'il exerce (à l'exception des mandats d'administrateur exercés dans des sociétés contrôlées par Inclusio et des mandats d'administrateur qui, à l'estime de l'administrateur concerné, ne sont pas de nature à affecter sa disponibilité), porte ce fait à la connaissance du Président du conseil d'administration, avec qui il examine si cette charge nouvelle lui laisse une disponibilité suffisante pour Inclusio.

#### **5.16 Opérations sur les titres de la Société**

En matière d'opérations sur titres de la société, l'administrateur est soumis aux règles préventives des abus de marché figurant dans la Charte.

Il doit, notamment, informer le Compliance Officer préalablement à toute opération.

### **5.17 Auto-évaluation**

Sous la direction de son Président, et avec l'assistance du Comité de Nomination et de Rémunération, le cas échéant, le conseil d'administration évalue au moins tous les trois ans sa composition, sa taille, son efficacité, son fonctionnement ainsi que son interaction avec le Chief Executive Officer, les autres Dirigeants Effectifs et les Comités.

Cette auto-évaluation poursuit les objectifs suivants :

- juger le fonctionnement du conseil d'administration ;
- vérifier si les questions importantes sont préparées et discutées de manière adéquate ;
- apprécier la contribution effective de chaque administrateur par sa présence aux réunions du conseil d'administration et son engagement constructif dans les discussions et la prise de décisions ;
- vérifier si la composition du conseil d'administration correspond à celle qui est souhaitable, notamment lorsqu'un siège est ouvert ou en cas de renouvellement de mandat ; et
- évaluer si la structure de gouvernance choisie est toujours appropriée.

Le conseil d'administration peut se faire assister par des experts externes dans cet exercice d'évaluation.

### **5.18 Autres évaluations**

Sous la direction de son Président, le conseil d'administration prend connaissance des rapports d'auto-évaluation des Comités qu'il a constitués, évalue la composition et la taille de ces Comités et se prononce sur les ajustements éventuellement proposés par ces Comités.

Le conseil d'administration procède à l'évaluation des administrateurs lors de l'expiration de leurs mandats. Il évalue la participation de l'administrateur aux réunions du conseil et des comités, son engagement, son implication constructive lors de débats et prises de décisions, et sa contribution face aux circonstances changeantes.

Les administrateurs procèdent à l'évaluation annuelle de leur interaction avec le Chief Executive Officer et les autres Dirigeants Effectifs (hors la présence de ceux-ci).

Le conseil d'administration et les administrateurs non exécutifs sont assistés en cette matière par le Comité de Nomination et de Rémunération. Ils peuvent se faire assister par des experts externes.

## **6 RÈGLEMENT D'ORDRE INTÉRIEUR DU COMITÉ D'AUDIT ET DE GESTION DES RISQUES**

### **6.1 Introduction**

Le conseil d'administration d'Inclusio a constitué en son sein un comité d'audit et de gestion des risques (ci-après le « **Comité d'Audit et de Gestion des Risques** »).

### **6.2 Composition et rémunération**

Le Comité est composé de trois membres, désignés par le conseil d'administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, parmi les administrateurs d'Inclusio, dont au moins un est indépendant.

Sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération, le Comité d'Audit et de Gestion des Risques désigne son président parmi ses membres. Le président du Comité d'Audit et de Gestion des Risques ne peut pas être le Président du conseil d'administration.

Lors de ces désignations, le conseil d'administration s'assure que la composition du Comité d'Audit et de Gestion des Risques permet à celui-ci de disposer des compétences nécessaires à l'exercice effectif de son rôle, notamment en matière de comptabilité, d'audit et de finance.

La durée du mandat des membres du Comité d'Audit et de Gestion des Risques n'excède pas celle de leur mandat d'administrateur. Le mandat des membres du Comité d'Audit et de Gestion des Risques peut être renouvelé en même temps que leur mandat d'administrateur.

Les membres du Comité d'Audit et de Gestion des Risques perçoivent des jetons de présence, dont le montant, par réunion, est déterminé par l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration qui, lui-même, aura préalablement consulté le Comité de Nomination et de Rémunération à ce sujet.

### **6.3 Rôle du Président**

Le président du Comité d'Audit et des Risques convoque les réunions du Comité d'Audit et de Gestion des Risques et fixe leur ordre du jour, après avoir consulté le Chief Financial Officer.

Il dirige les travaux du Comité d'Audit et de Gestion des Risques et veille à ce que les membres du Comité d'Audit et de Gestion des Risques parviennent à un consensus, après avoir discuté les points de l'ordre du jour de manière critique et constructive.

Le président prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du Comité d'Audit et de Gestion des Risques et veille à l'efficacité du fonctionnement de celui-ci.

Dans ce cadre, il veille notamment à la bonne intégration de tout nouveau membre du Comité d'Audit et de Gestion des Risques, par des contacts personnels et par la remise d'informations utiles quant au fonctionnement du Comité d'Audit et de Gestion des Risques (Règlement d'Ordre Intérieur du Comité d'Audit et de Gestion des Risques, procès-verbaux de réunions antérieures, etc.) pour que la participation de ce nouveau membre soit rapidement efficace.



Enfin, le président est l'interlocuteur privilégié du conseil d'administration pour toute question relevant de la compétence du Comité d'Audit et de Gestion des Risques.

#### **6.4 Missions**

Sans préjudice des autres missions qui peuvent lui être confiées par la loi, le Comité d'Audit et de Gestion des Risques aide le conseil d'administration et la Direction Effective de Inclusio à veiller à l'exactitude et à la sincérité des comptes sociaux d'Inclusio et à la qualité du contrôle interne et externe et de l'information délivrée aux actionnaires d'Inclusio et au marché. Le Comité formule tous avis et recommandations au conseil d'administration et à la Direction Effective dans ces domaines.

En particulier, le Comité d'Audit et de Gestion des Risques est chargé :

- 1) dans le cadre du suivi du processus d'élaboration de l'information financière et du reporting financier :
  - de veiller à l'intégrité comptable des informations financières communiquées par Inclusio, d'examiner avant leur publication, les projets de comptes statutaires annuels et de comptes consolidés trimestriels et semestriels, et les données financières trimestrielles et semestrielles, ainsi que les projets de communiqués financiers importants ;
  - d'examiner et de valider toute modification concernant l'application des principes comptables, le reporting et les règles d'évaluation ;
  - de s'informer auprès du Chief Executive Officer ou du Chief Financial Officer des méthodes utilisées pour comptabiliser les opérations significatives et inhabituelles lorsque plusieurs traitements comptables sont possibles, en ce compris dans le cadre des normes IFRS ;
  - de discuter des questions importantes en matière de reporting financier avec le Chief Executive Officer ou le Chief Financial Officer et le ou les Commissaires.
  
- 2) dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société :
  - d'examiner les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place au sein d'Inclusio et de ses filiales pour s'assurer que les principaux risques (y compris les risques liés au respect de la législation et des règles en vigueur) sont correctement identifiés, gérés et portés à sa connaissance ;
  - d'examiner le rapport à établir par la Direction Effective au conseil d'administration, à la FSMA et au(x) Commissaire(s) concernant l'évaluation du système de contrôle interne, examiner les commentaires relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques repris dans le Rapport Annuel ;
  - d'examiner la description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques devant figurer dans le rapport de gestion ;
  - d'examiner les dispositifs spécifiques mis en place le cas échéant, par lesquels le personnel ou d'autres personnes qui sont en rapport avec la Société peuvent confidentiellement faire part de leurs préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière de reporting financier ou d'autres sujets ;

- d'approuver les règles de fonctionnement de l'audit interne (« *terms of reference* ») et leurs modifications éventuelles, d'assurer le suivi de l'efficacité de l'audit interne et exercer la mission qui lui est dévolue en vertu des *terms of reference* de celui-ci.
- 3) dans le cadre du suivi des comptes annuels et semestriels :
- de s'assurer du suivi des questions et des recommandations formulées par le ou les Commissaires ;
  - de procéder à l'examen préalable et de donner son avis sur les projets de comptes statutaires annuels et des comptes consolidés trimestriels et semestriels, avant que le conseil d'administration en soit saisi ;
  - d'entendre, lorsqu'il l'estime nécessaire, le ou les commissaires d'Inclusio, le Chief Financial Officer ou le Chief Executive Officer.
- 4) dans le cadre du suivi du contrôle externe :
- de faire des recommandations au conseil d'administration sur la nomination, le renouvellement ou la révocation du ou des Commissaires d'Inclusio et sur le montant des honoraires à fixer pour l'exécution de leur mission ;
  - de contrôler l'indépendance du ou des Commissaire(s) d'Inclusio ;
  - d'approuver au préalable toute mission confiée au(x) Commissaire(s) d'Inclusio qui excède sa (leur) mission légale, de contrôler la nature et l'étendue des services autres que d'audit qui ont été fournis, et d'éventuellement arrêter et appliquer une politique formelle précisant quels types de services autres que d'audit sont exclus, autorisés après examen par le Comité d'Audit et de Gestion des Risques ou autorisés d'office, le tout, en prêtant attention à l'évolution des honoraires liés aux services non-audit autorisés et des honoraires liés aux services audit;
  - de se faire informer du programme de travail du ou des Commissaire(s) d'Inclusio ;
  - de procéder à l'examen de l'efficacité du processus de contrôle externe.

Pour l'accomplissement de ses missions, le Comité d'Audit et de Gestion des Risques discute des questions importantes avec le Chief Executive Officer, le Chief Financial Officer, le ou les Commissaire(s) d'Inclusio et toute autre personne au sein d'Inclusio qu'il estime nécessaire d'entendre.

Le Comité d'Audit et de Gestion des Risques peut chercher auprès de conseils juridiques, comptables ou autres, tous conseils et assistance qu'il juge nécessaires à l'exercice de ses fonctions, aux frais de la Société, après en avoir informé le Président du conseil d'administration.

## **6.5 Réunions**

Le Comité d'Audit et de Gestion des Risques se réunit au moins quatre fois par an et chaque fois que de besoin, à la demande de son président, d'un de ses membres, du Président du conseil d'administration, du Chief Executive Officer ou du Chief Financial Officer. Il décide si et quand le Chief Executive Officer, le Chief Financial Officer, le ou les Commissaire(s) ou encore d'autres personnes assistent à ses réunions.

En cas de vacance de la fonction de Président, le membre du Comité d'Audit et de Gestion le plus âgé assume ses fonctions jusqu'à ce qu'il soit pourvu à son remplacement.

Au moins deux fois par an, il rencontre le ou les Commissaire(s) d'Inclusio pour procéder à un échange de vues sur toute question relevant de sa mission et sur toute question mise en évidence par le processus d'audit.

Deux fois par an, au moins, le Comité d'Audit et de Gestion des Risques rencontre la ou les personnes responsables de l'audit interne de la Société.

## **6.6 Quorum et majorité**

Pour délibérer valablement, deux membres du Comité d'Audit et de Gestion des Risques doivent être présents. Un membre du Comité d'Audit et de Gestion des Risques ne peut pas se faire représenter. Les avis et recommandations sont pris à la majorité. Le président du Comité d'Audit et de Gestion des Risques n'a pas voix prépondérante. En cas de parité des voix en raison du fait que seuls deux membres assistent à la réunion, une nouvelle réunion est convoquée en présence du troisième membre.

## **6.7 Procès-verbaux**

Les procès-verbaux résument les discussions et précisent les avis et recommandations en indiquant, le cas échéant, les réserves émises par les membres du Comité d'Audit et de Gestion des Risques. Ils sont communiqués en projet aux membres du Comité d'Audit et de Gestion des Risques et sont ensuite formellement approuvés et signés au cours d'une prochaine réunion du Comité d'Audit et de Gestion des Risques.

Tous les membres du conseil d'administration reçoivent une copie des procès-verbaux du Comité d'Audit et de Gestion des Risques.

## **6.8 Rapports**

Après chaque réunion du Comité d'Audit et de Gestion des Risques, le président du Comité d'Audit et de Gestion des Risques (ou, en son absence, un autre membre du Comité d'Audit et de Gestion des Risques désigné à cet effet) fait rapport à la plus prochaine réunion du conseil d'administration sur l'exercice de ses missions et en particulier après les réunions consacrées à l'établissement des comptes trimestriels et semestriels et à l'établissement des états financiers destinés à être publiés.

Lorsqu'il rend compte au conseil d'administration, le Comité d'Audit et de Gestion des Risques identifie les questions pour lesquelles il estime qu'une action ou une amélioration est nécessaire, et fait les recommandations sur les mesures à prendre.

## **6.9 Auto-évaluation**

Tous les trois ans, au moins, le Comité d'Audit et de Gestion des Risques évalue sa propre efficacité, son fonctionnement et son interaction avec le conseil d'administration, réexamine son Règlement d'Ordre Intérieur et recommande ensuite au conseil d'administration les ajustements nécessaires, le cas échéant.

## **7 RÈGLEMENT D'ORDRE INTÉRIEUR DU COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION**

### **7.1 Introduction**

Le conseil d'administration a décidé de confier les missions relatives aux nominations et aux rémunérations, qui concernent les administrateurs et les Dirigeants de la Société, à un seul Comité, appelé le comité de nomination et de rémunération (ci-après le « **Comité de Nomination et de Rémunération** »).

### **7.2 Composition et rémunération**

Le Comité de Nomination et de Rémunération est constitué d'au moins trois administrateurs, désignés par le conseil d'administration parmi les administrateurs non exécutifs, dont la majorité doit avoir la qualité d'administrateur indépendant.

Les membres du Comité de Nomination et de Rémunération ont une compétence collective en matière de rémunération.

Le conseil d'administration désigne le président du Comité.

Le président du Comité de Nomination et de Rémunération peut aussi être le Président du conseil d'administration.

La durée du mandat des membres du Comité de Nomination et de Rémunération n'excède pas celle de leur mandat d'administrateur. Le mandat des membres du Comité de Nomination et de Rémunération peut être renouvelé en même temps que leur mandat d'administrateur.

Le Chief Executive Officer participe aux réunions du Comité de Nomination et de Rémunération lorsque celui-ci traite de la nomination ou de la rémunération des autres Dirigeants Effectifs de la Société.

Les membres du Comité de Nomination et de Rémunération perçoivent des jetons de présence, dont le montant, par réunion, est déterminé par l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration qui, lui-même, aura préalablement consulté le Comité de Nomination et de Rémunération à ce sujet.

### **7.3 Rôle du Président**

Le président du Comité de Nomination et de Rémunération convoque les réunions du Comité de Nomination et de Rémunération et fixe leur ordre du jour.

Il dirige les travaux du Comité de Nomination et de Rémunération et veille à ce que les membres du Comité de Nomination et de Rémunération parviennent à un consensus, après avoir discuté les points de l'ordre du jour de manière critique et constructive.

Le président prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du Comité de Nomination et de Rémunération et veille à l'efficacité du fonctionnement de celui-ci.

Dans ce cadre, il veille notamment à la bonne intégration de tout nouveau membre du Comité de Nomination et de Rémunération, par des contacts personnels et par la remise d'informations utiles quant au fonctionnement de ce Comité (Règlement d'ordre intérieur du Comité, procès-verbaux de réunions antérieures, etc.) pour que la participation de ce nouveau membre soit rapidement efficace.

Enfin, le président est l'interlocuteur privilégié du conseil d'administration pour toute question relevant de la compétence du Comité de Nomination et de Rémunération.

## **7.4 Missions**

### **7.4.1 En ce qui concerne les nominations et les renouvellements de mandats**

Le Comité de Nomination et de Rémunération assiste le conseil d'administration dans l'établissement :

- de profils pour les administrateurs, les membres de comités du conseil d'administration, le CEO et les autres Dirigeants Effectifs ;
- de procédures de nomination et de renouvellement de mandat - et dans leur mise en œuvre - pour les administrateurs, les membres de Comités du conseil d'administration, le CEO et les autres Dirigeants Effectifs (critères de sélection, profil, ...) ; et
- de procédures d'évaluations périodiques - et dans leur mise en œuvre – en ce qui concerne le conseil d'administration, les administrateurs, les Comités du conseil d'administration et leurs membres, le CEO et les autres Dirigeants Effectifs.

Le Comité de Nomination et de Rémunération peut déléguer la mission de recherche de candidats pour les fonctions de Dirigeants Effectifs - qui ne sont pas administrateurs - au CEO. Celui-ci fera rapport au Comité de Nomination et de Rémunération au sujet de l'issue de sa mission et des conditions d'engagement et lui communiquera le projet de contrat à conclure avec ce Dirigeant Effectif. Le Comité de Nomination et de Rémunération en informera ensuite le conseil d'administration, avec une recommandation.

Le Comité de Nomination et de Rémunération conseille le conseil d'administration quant au nombre d'administrateurs qui lui paraît souhaitable, sans que ce nombre ne puisse être ni inférieur au minimum légal, ni au minimum prévu par les statuts.

Sous la direction de son président, le Comité de Nomination et de Rémunération mène le processus de recherche de candidats-administrateurs/candidats membres d'un Comité, le cas échéant, avec l'aide de consultants, et examine les candidatures présentées par le conseil d'administration, par le CEO ou par toute autre personne intéressée, ainsi que les candidatures spontanées.

Le Comité de Nomination et de Rémunération veille à la mise en œuvre de plans adéquats de succession des administrateurs, du Chief Executive Officer et des autres Dirigeants Effectifs et à revoir lesdits plans périodiquement. Il veille à ce que les nominations ou les renouvellements de mandat d'administrateurs permettent d'assurer la continuité des travaux du conseil d'administration et de ses Comités, et de maintenir l'équilibre des compétences et des expériences au sein du conseil d'administration et des Comités constitués par celui-ci.

#### 7.4.2 En ce qui concerne les rémunérations

Le Comité de Nomination et de Rémunération assiste le conseil d'administration en formulant des propositions:

- sur la politique de rémunération des administrateurs, des membres de Comités du conseil d'administration, du CEO et des autres Dirigeants Effectifs, et sur les révisions périodiques éventuelles de cette politique,
- sur la rémunération individuelle des administrateurs non exécutifs, des membres de Comités du conseil d'administration, du CEO et des autres Dirigeants Effectifs, y compris la rémunération variable, les avantages divers et les primes de prestations à long terme, liées ou non à des actions, et les indemnités de départ et, s'il y a lieu, sur les propositions qui en découlent et qui doivent être soumises par le conseil d'administration aux actionnaires,
- sur la détermination des objectifs de performance du CEO et des autres Dirigeants Effectifs et l'évaluation des performances par rapport aux objectifs,
- sur l'évaluation annuelle des performances du CEO et des autres Dirigeants Effectifs,
- sur l'accomplissement de la stratégie de la Société par rapport aux indicateurs de performances et objectifs déterminés.

La politique de rémunération de la Société vise à attirer, récompenser et retenir les talents nécessaires, promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risque que la société accepte de prendre et à ses normes de comportement et promouvoir la création de valeur durable, conformément à la politique de responsabilité sociétale d'Inclusio.

Le Comité de Nomination et de Rémunération est tenu informé des modalités de rémunération des personnes concernées.

Le Comité de Nomination et de Rémunération prépare le rapport annuel de rémunération qui est inséré par le conseil d'administration dans la déclaration annuelle de gouvernance d'entreprise et le commentaire à l'assemblée générale annuelle des actionnaires.

#### **7.5 Réunions**

Le Comité de Nomination et de Rémunération se réunit au moins deux fois par an, et en tout cas :

- préalablement à l'approbation de l'ordre du jour de toute assemblée générale d'Inclusio qui a à son ordre du jour des propositions de résolutions qui concernent des mandats d'administrateur ; et
- pour rédiger le rapport annuel de rémunération.

Il se réunit autant que de besoin à la demande de son président, d'un de ses membres, du Président du conseil d'administration ou du CEO.

## **7.6 Quorum et majorité**

Pour délibérer valablement, la majorité des membres du Comité de Nomination et de Rémunération doit être présente. Un membre du Comité de Nomination et de Rémunération ne peut pas se faire représenter. Les avis et recommandations sont pris à la majorité. Le président n'a pas de voix prépondérante.

## **7.7 Procès-verbaux**

Les procès-verbaux résument les discussions et précisent les avis et recommandations en indiquant, le cas échéant, les réserves émises par les membres du Comité de Nomination et de Rémunération. Ils sont communiqués en projet aux membres du Comité de Nomination et de Rémunération et sont ensuite formellement approuvés et signés au cours d'une prochaine réunion du Comité de Nomination et de Rémunération.

Tous les membres du conseil d'administration peuvent recevoir une copie des procès-verbaux du Comité de Nomination et de Rémunération.

## **7.8 Rapports**

Après chaque réunion du Comité de Nomination et de Rémunération, le président du Comité de Nomination et de Rémunération (ou, en son absence, un membre du Comité de Nomination et de Rémunération désigné à cet effet) fait rapport à la plus prochaine réunion du conseil d'administration sur l'exercice de ses missions et, en particulier, lui communique les avis et recommandations du Comité de Nomination et de Rémunération pour que le conseil d'administration en délibère.

## **7.9 Auto-évaluation**

Tous les trois ans, au moins, le Comité de Nomination et de Rémunération évalue sa propre efficacité, son fonctionnement et son interaction avec le conseil d'administration, réexamine son Règlement d'Ordre Intérieur et recommande ensuite au conseil d'administration les ajustements nécessaires, le cas échéant.



## **8 RÈGLEMENT D'ORDRE INTÉRIEUR DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT**

### **8.1 Introduction**

Le conseil d'administration d'Inclusio a constitué en son sein un comité d'investissement (ci-après le « **Comité d'Investissement** »)

### **8.2 Composition**

Le Comité est composé d'au moins 3 membres, désignés par le conseil d'administration, sur proposition du Comité de Nomination et de Rémunération. Le Comité peut être composé de membres qui ne sont ni administrateur, ni Dirigeant Effectif.

### **8.3 Missions**

Le Comité d'Investissement est chargé de l'analyse, la sélection et le suivi des dossiers d'investissement, de rénovation et de développement pour compte propre de la Société. Il a un rôle purement consultatif.

Les dossiers d'investissement font l'objet d'études approfondies, pouvant comprendre :

- une évaluation de la valeur vénale basée sur les méthodes de capitalisation, des valeurs unitaires, appuyée par des points de comparaison, ainsi que celle du « discounted cash flow » ;
- une visite approfondie du bien ; et
- l'étude de l'impact, positif, négatif ou neutre de l'investissement projeté sur les résultats de la SIR.

L'approbation définitive des dossiers d'investissement constitue une des responsabilités du conseil d'administration.

### **8.4 Réunions**

Le Comité d'Investissement se réunit au moins 5 fois par an.

Il se réunit chaque fois que de besoin, à la demande de son président, d'un de ses membres, du Président du conseil d'administration, du Chief Executive Officer ou du Chief Financial Officer.

### **8.5 Quorum et majorité**

Pour délibérer valablement, la majorité des membres du Comité d'Investissement doit être présente. Un membre du Comité d'Investissement peut se faire représenter par un autre membre. Les avis et recommandations sont pris à la majorité. Le président n'a pas de voix prépondérante.

## **8.6 Procès-verbaux**

Les procès-verbaux résument les discussions et précisent les avis et recommandations en indiquant, le cas échéant, les réserves émises par les membres du Comité d'Investissement. Ils sont communiqués en projet aux membres du Comité d'Investissement et sont ensuite formellement approuvés et signés au cours d'une prochaine réunion du Comité d'Investissement.

Tous les membres du conseil d'administration peuvent recevoir une copie des procès-verbaux du Comité d'Investissement.

## **8.7 Rapports**

Après chaque réunion du Comité d'Investissement, le président du Comité d'Investissement (ou, en son absence, un membre du Comité d'Investissement désigné à cet effet) fait rapport à la plus prochaine réunion du conseil d'administration sur l'exercice de ses missions et, en particulier, lui communique les avis et recommandations du Comité d'Investissement pour que le conseil d'administration en délibère.

## **8.8 Auto-évaluation**

Tous les trois ans, au moins, le Comité d'Investissement évalue sa propre efficacité, son fonctionnement et son interaction avec le conseil d'administration, réexamine son Règlement d'Ordre Intérieur et recommande ensuite au conseil d'administration les ajustements nécessaires, le cas échéant.

## **9 RÈGLEMENT DE L'AUDIT INTERNE**

### **9.1 Nature**

L'audit interne est une fonction interne, indépendante et permanente de la Société, conçue pour examiner et évaluer toutes les activités de la Société dans le but d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la gestion des risques et les systèmes de contrôle interne.

Le conseil d'administration a décidé de mettre en place un audit interne pour Inclusio selon une approche graduelle et a demandé au Comité d'Audit et de Gestion des Risques d'adopter le règlement de l'audit interne.

La Société a fait le choix d'engager un auditeur interne indépendant; les responsabilités et la réalisation des audits internes ont été confiées à la société Crowe Callens, Pirenne, Theunissen & C° SCRL (BE0427.897.088), représentée par Monsieur Philip Callens. Nonobstant cette externalisation, la coordination et la responsabilité de la mission d'audit interne restent de la compétence de la Société et sont assurées par le président du Comité d'Audit et de Gestion des Risques.

Le Comité d'Audit et de Gestion des Risques a adopté le présent règlement qui définit et établit les règles applicables à l'audit interne.

### **9.2 Mission, objectifs et activités**

L'objectif premier de l'audit interne est d'examiner et d'évaluer le bien-fondé et l'efficacité du processus de contrôle interne appliqué par la Société.

Son objectif secondaire est de conseiller et d'assister le Comité d'Audit et de Gestion des Risques et le CEO dans la bonne exécution de leurs responsabilités relatives au contrôle interne en leur fournissant des informations, analyses, évaluations, recommandations et conseils indépendants, objectifs et impartiaux concernant les activités de la Société soumises à révision. L'audit interne peut en outre assister le conseil d'administration dans l'accomplissement des tâches dont il est responsable pour ce qui concerne le contrôle interne.

Le contrôle interne couvre toutes les politiques, processus, pratiques et procédures mis en œuvre par les Dirigeants Effectifs, le Comité d'Audit et de Gestion des Risques ou le conseil d'administration dans le but de garantir, dans la mesure du possible, que :

- l'exposition aux risques est identifiée, surveillée et gérée de manière adéquate ;
- les ressources sont acquises de façon économique, conservées adéquatement et utilisées efficacement ;
- les informations financières et de gestion importantes sont exactes, pertinentes, fournies en temps voulu et fiables ;

- le niveau de conformité et de respect des politiques, normes, procédures approuvées et lois et réglementations en vigueur est adéquat.

Afin de remplir sa mission et atteindre ses objectifs, la portée de l'audit interne est la suivante :

- examen et évaluation du bien-fondé et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne au niveau des différentes opérations et activités de la Société ;
- révision des systèmes d'information financière et de gestion ;
- vérification de l'exactitude et de la fiabilité des documents comptables et rapports financiers de la Société ;
- essai des transactions et du fonctionnement de certaines procédures spécifiques de contrôle interne dans les différents départements de la Société ;
- évaluation du respect des dispositions légales et réglementaires et des politiques, normes et procédures approuvées ;
- évaluation de l'efficacité des politiques, normes et procédures existantes et formulation de recommandations en vue de l'amélioration de celles-ci ;
- identification des opportunités de réduction des coûts et formulation de recommandations en matière d'amélioration de la rentabilité ;
- assurance que les ressources de la Société sont acquises de manière économique, utilisées efficacement et conservées adéquatement ;
- réalisation de projets ou études spéciaux à la demande des Dirigeants Effectifs, du Comité d'Audit et de Gestion des Risques ou du conseil d'administration ;
- assistance à la coordination des efforts internes et externes concernant l'audit annuel effectué par les auditeurs externes et autres projets spéciaux relatifs aux contrôles internes ;
- réception de toutes demandes de tierces parties d'auditer les activités, fonctions, transactions, etc. de la Société ; en outre, l'auditeur interne doit recevoir une copie de toute correspondance relative aux audits envoyée lors de toute révision par une tierce partie ;
- évaluation de l'initiative prise par les Dirigeants Effectifs, le Comité d'Audit et de Gestion des Risques ou le conseil d'administration pour remédier aux défaillances relevées et poursuite des révisions jusqu'à résolution satisfaisante du problème.

L'auditeur interne doit être immédiatement averti en cas de soupçon de fraude, détournement ou violation de règles internes adoptées par la Société ou de lois ou réglementations. Dans ce cas, l'auditeur interne s'assure de l'exécution d'un audit ou d'une enquête permettant de résoudre le problème.

### **9.3 Programme annuel**

Chaque année, le programme annuel est adopté par l'auditeur interne en conjonction avec les Dirigeants Effectifs et approuvé par le Comité d'Audit et de Gestion des Risques.

Le programme annuel définit la stratégie, les objectifs, la portée, le calendrier et les ressources de l'audit interne.

### **9.4 Reporting**

L'auditeur interne rédige un rapport sommaire d'audit interne (le « Rapport Sommaire ») pour chaque révision effectuée.

Chaque Rapport Sommaire contient au minimum :

- la portée de la révision ;
- les informations administratives pertinentes (telles que le titre de la révision, le domaine soumis à révision, l'auditeur et la date de la révision) ;
- un score des problèmes ou constats apparus (c.-à-d. essentiel, important et insignifiant) ;
- un résumé des problèmes ou constats apparus durant la révision ainsi que des recommandations adéquates et initiatives de gestion.

Avant la publication du Rapport Sommaire, l'avant-projet est examiné ensemble avec les Dirigeants Effectifs.

Au moment de leur publication, les Rapports Sommaires sont présentés au Comité d'Audit et de Gestion des Risques qui les examine. Sur demande du Comité d'Audit et de Gestion des Risques, l'auditeur interne fournit des informations complémentaires.

Le statut des problèmes et/ou constats communiqués précédemment au Comité d'Audit et de Gestion des Risques sera présenté lors de chaque réunion du Comité d'Audit et de Gestion des Risques jusqu'à résolution satisfaisante du problème.

L'auditeur interne tient un registre des problèmes ou constats apparus durant chaque révision d'audit. La résolution des problèmes fait l'objet d'un suivi et, si nécessaire, des révisions peuvent être programmées afin de vérifier la résolution des problèmes.

Chaque trimestre, l'auditeur interne informe le Comité d'Audit et de Gestion des Risques sur le statut et les résultats du programme annuel.

## **9.5 Autorité**

Dans l'accomplissement de ses activités, l'auditeur interne dispose de l'accès intégral, libre et sans restriction à tous les départements, activités, registres, informations, biens et personnel de la Société, pertinents pour l'exécution de l'audit interne. Toutes les informations obtenues doivent être traitées de manière confidentielle. L'auditeur interne est autorisé à communiquer directement et de sa propre initiative avec les Dirigeants Effectifs et les membres du Comité d'Audit et de Gestion des Risques.

Dans le cadre de son programme annuel, l'auditeur interne effectue sa mission de sa propre initiative dans tous les départements et fonctions de la Société.

L'Auditeur interne est autorisé à :

- appliquer les techniques requises pour remplir sa mission et atteindre ses objectifs, conformément au Règlement d'Ordre Intérieur de l'audit interne et au programme annuel ;
- obtenir l'assistance nécessaire du personnel approprié de la Société ;
- obtenir l'assistance nécessaire d'un auditeur interne, en sous-traitance ;
- si nécessaire, obtenir l'assistance d'experts et de professionnels internes ou externes à la Société.

## **9.6 Indépendance**

L'auditeur interne doit être indépendant des activités et processus qu'il examine afin d'assurer sa capacité à remplir sa mission en toute objectivité et à transmettre des évaluations et conseils impartiaux aux Dirigeants Effectifs, au Comité d'Audit et de Gestion des Risques et au conseil d'administration.

Pour conserver son indépendance, l'auditeur interne doit être indépendant des activités et opérations auditées et du processus de contrôle interne journalier ; en particulier, il n'est pas autorisé à :

- entreprendre une quelconque tâche opérationnelle susceptible d'être en conflit avec ses responsabilités en tant qu'auditeur interne ;
- entamer ou approuver des transactions externes à l'audit interne ;
- diriger les activités d'un employé de la Société, quel qu'il soit, qui n'est pas employé par l'audit interne ;
- s'engager dans toute autre activité pouvant compromettre son objectivité ou son indépendance.

L'auditeur interne est tenu d'informer le Comité d'Audit et de Gestion des Risques en cas de conflit d'intérêts réel ou potentiel pouvant compromettre l'objectivité ou l'indépendance de l'audit interne.

## 9.7 Responsabilités

L'auditeur interne n'a pas de responsabilité directe ni d'autorité sur les activités ou transactions qu'il examine.

Dans le cadre de sa fonction, l'auditeur interne rapporte directement au CEO et au président du Comité d'Audit et de Gestion des Risques.

Les responsabilités de l'auditeur interne sont les suivantes :

- mise en œuvre du programme annuel, y compris, le cas échéant, toute tâche ou projet spécial requis par le Comité d'Audit et de Gestion des Risques, le CEO ou le conseil d'administration ;
- rédaction de rapports résumant les résultats des activités d'audit interne et la réalisation du programme annuel ;
- communication au Comité d'Audit et de Gestion des Risques des informations, tendances émergentes et développements dans le domaine des pratiques d'audit interne, et recommandations de révision, si nécessaire, du règlement de l'audit interne ; fournir une liste d'objectifs de mesures et résultats importants au Comité d'Audit et de Gestion des Risques ;
- vérification du fait que l'audit interne est conforme aux normes et meilleures pratiques en matière d'audit interne ;
- professionnalisme dans l'accomplissement des tâches d'audit ; préserver l'intégrité et l'objectivité.

Cependant, le processus d'audit interne ne dégage pas le Comité d'Audit et de Gestion des Risques, les Dirigeants Effectifs et le conseil d'administration de leur responsabilité de gestion et d'amélioration des contrôles dans leurs domaines respectifs. En effet, nonobstant l'externalisation de la fonction d'audit interne, la coordination et la responsabilité de la mission d'audit interne restent de la compétence de la Société et sont assurées par le président du Comité d'Audit et de Gestion des Risques.

Les prestations de l'auditeur interne sont évaluées chaque année par le Comité d'Audit et de Gestion des Risques.

## 9.8 Ressources

L'attribution des ressources de l'audit interne est basée sur le programme annuel qui prend en compte :

- les évaluations qualitatives des risques d'activités effectuées en consultation avec les Dirigeants Effectifs ;
- les objectifs stratégiques et commerciaux ;
- toute tâche ou projet spécial sollicité par les Dirigeants Effectifs, le Comité d'Audit et de Gestion des Risques ou le conseil d'administration ;
- les discussions avec les Dirigeants Effectifs et les commentaires de ceux-ci ;
- les discussions avec l'auditeur externe de la Société et les commentaires de celui-ci.

Quelques exemples de facteurs pris en compte dans l'évaluation de l'exposition aux risques :

- bien-fondé des pratiques de gestion des risques au sein de la Société, de manière générale ;
- niveau de conformité aux politiques, plans, procédures, lois et réglementations, leur pertinence, et leur impact financier ;
- mesure dans laquelle les ressources et intérêts sont comptabilisés et préservés de toute perte résultant par exemple d'erreurs administratives, de faible optimisation des ressources, ou de fraude ;
- pertinence, fiabilité et intégrité des informations financières et autres informations de gestion et moyens utilisés pour identifier, mesurer, classer et communiquer ces informations ;
- sécurité et intégrité des systèmes d'information, y compris les systèmes en cours de développement, afin d'assurer que les contrôles relatifs au traitement des données et les procédures opérationnelles y afférents offrent une protection adéquate contre les erreurs, la fraude et les pertes ;
- actions de suivi effectuées afin de remédier aux expositions importantes aux risques et aux contrôles internes identifiées antérieurement.



## **9.9 Autoévaluation et révision du Règlement**

L'auditeur interne évalue régulièrement l'effectivité de l'audit interne.

Le règlement de l'audit interne fait l'objet d'une révision annuelle par l'auditeur interne afin d'assurer qu'il reste compatible avec sa stratégie et ses objectifs. Les résultats de cette révision annuelle doivent être communiqués au Comité d'Audit et de Gestion des Risques. Toute modification doit être approuvée par le Comité d'Audit et de Gestion des Risques.

Toute révision du présent règlement doit prendre en compte l'impact de tout contrat de services avec une partie tierce pour la prestation de services d'audit technique.