



Rapport de gestion



TABLES DES MATIERES

I. Comptes annuels statutaires	26	IV Rapport de rémunération	60
1. Capital et actionnariat	26	1. Politique de rémunération	60
2. Commentaires sur les comptes statutaires	26	1.1. Gouvernance – Procédure	60
2.1. Situation financière au 31/12/2023	26	1.2. Politique de rémunération des administrateurs non-exécutifs	60
2.2. Affectation du résultat	27	1.3. Politique de rémunération du CEO	61
2.3. Prévisions 2024	27	1.4. Politique de rémunération des membres du Comité Exécutif	61
2.4. Principaux risques et incertitudes	27	1.5. Mandats dans les filiales	62
2.5. Evènements majeurs survenus après clôture de l'exercice	27	1.6. Changements depuis la dernière politique de rémunération	62
2.6. Instruments financiers	27	1.7. Possibilité de s'écarter de la politique de rémunération	62
2.7. Informations	27	2. Rapport de rémunération	63
II. Comptes annuels consolidés	29	2.1. Rémunération des administrateurs non-exécutifs	63
1. Commentaires sur les comptes consolidés	29	2.2. Rémunération du CEO et des membres du Comité Exécutif en 2023	63
1.1. Situation financière au 31/12/2023	29	2.3. Évolution annuelle de la rémunération et des performances de la Société	64
1.2. Principaux risques	36	V Déclaration non-financière	65
1.3. Evènements majeurs après la clôture de l'exercice	44	1. Introduction	67
1.4. Recherche et développement	44	2. Brève description des activités du groupe	68
1.5. Instruments financiers	45	2.1. Ambition	68
1.6. Prévisions 2024	45	2.2. Les atouts de CFE pour atteindre ses ambitions	68
III. Déclaration de gouvernance d'entreprise	46	2.3. Quatre métiers complémentaires	70
1. Code de référence	46	3. Politiques appliquées en matière d'ESG	72
2. Le Conseil d'Administration et ses Comités	46	4. Principaux risques liés aux ESG	75
2.1. Conseil d'Administration	46	4.1. Introduction	75
2.2. Rôle du Président du Conseil d'Administration	49	4.2. Lien avec les ODDs	75
2.3. Présences, fonctionnement et compétences du Conseil d'Administration	50	4.3. Consultation des différents stakeholders	76
3. Comités du Conseil d'Administration	51	4.4. Principaux risques et opportunités	78
3.1. Le Comité d'Audit	51	4.5. Double matérialité	80
3.2. Le Comité de Nomination et de Rémunération	51	4.6. Simplification du message et complémentarité	81
4. Le Comité Exécutif	52	4.7. Lien avec les ODDs	82
5. Politique de diversité	55	5. Résultats de ces politiques	82
6. Conflits d'intérêts	55	5.1. Une approche globale	82
7. Contrôle externe et interne et gestion des risques	55	5.2. Des résultats visibles pour l'ensemble des thématiques ESG matérielles	84
7.1. Contrôle externe	55	5.3. Une politique CSR forte, un vrai plus pour une entreprise humaine	90
7.2. Contrôle interne	55	5.4. Des partenariats durables	90
7.3. Contrôle interne et systèmes de gestion des risques	56	6. Indicateurs clés de performance (KPI's) non financiers	91
8. Structure de l'actionnariat	59	6.1. Chiffres clés & ambition durable	91
9. Dérogations au Code 2020	59	6.2. KPI's Sociaux	91
		6.3. KPI's Environnementaux	94
		6.4. KPI's relatifs à la gouvernance	98
		6.5. Qualité des données et audit	99
		7. Taxonomie Européenne	101
		7.1. Introduction	101
		7.2. Classification des activités selon les définitions de la taxonomie Européenne et méthodologie	102
		7.3. Eligibilité & alignement	103



Chers actionnaires,

Nous avons l'honneur de vous faire rapport sur l'activité de notre Société au cours de l'exercice écoulé et de soumettre à votre approbation les comptes statutaires et consolidés clôturés au 31 décembre 2023. Conformément à l'article 3:32, §1 dernier alinéa du CSA, les rapports de gestion sur les comptes annuels statutaires et consolidés ont été combinés pour constituer un rapport unique.

I. COMPTES ANNUELS STATUTAIRES

1. Capital et actionnariat

A la clôture de l'exercice, le capital émis s'élève à 8.135.621,14 euros, représenté par 25.314.482 actions, sans désignation de valeur nominale. Toutes les actions sont entièrement libérées. Chaque action donne droit à une voix. Il n'y a pas de détenteurs de titres comprenant des droits de contrôle ou de vote spéciaux.

A la clôture de l'exercice 2023, les actionnaires possédant 5% ou plus des droits de vote afférents aux titres qu'ils possèdent sont:

Ackermans & van Haaren SA Begijnenvest, 113, B-2000 Anvers (Belgique)	15.725.684 titres (soit 62,12%)
VINCI Construction SAS 1973 Boulevard de la Défense, F-92000 Nanterre (France)	3.066.460 titres (soit 12,11%)

2. Commentaires sur les comptes statutaires

2.1. Situation financière au 31/12/2023

Compte de résultats de CFE SA (suivant normes belges)

En milliers d'euros	2023	2022
Chiffre d'affaires	2.232	5.334
Résultat d'exploitation	(3.021)	(1.410)
Résultat financier net hors charges et produits financiers non récurrents	17.598	58.160
Produits financiers non récurrents	1	18.381
Charges financières non récurrentes	(3.516)	(21.907)
Résultat avant impôts	11.062	53.224
Impôts sur le résultat	(9)	(8)
Résultat de l'exercice	11.053	53.216

Le résultat financier de 2023 est lié principalement aux encaissements de dividendes versés par CFE Contracting (6 millions d'euros), BPI Real Estate Belgium (6 millions d'euros) et par ses filiales du segment Investissements (7,6 millions d'euros).

En 2022, le résultat statutaire de CFE avait été positivement impacté par le dividende versé par DEME (40,8 millions d'euros).



Bilan de CFE SA après répartition (suivant normes belges)

En milliers d'euros	2023	2022
Actif		
Actifs immobilisés	310.461	268.546
Actifs circulants	86.221	62.026
Total de l'actif	396.682	330.572
Passif		
Capitaux propres	142.322	141.190
Provisions pour risques et charges	4.006	6.046
Dettes à plus d'un an	90.408	75.248
Dettes à un an au plus	159.946	108.088
Total du passif	396.682	330.572

Les actifs immobilisés progressent de 42 millions d'euros en 2023 principalement en raison d'une augmentation de capital de 30 millions d'euros et d'un prêt subordonné complémentaire de 20 millions d'euros vis-à-vis de BPI Real Estate Belgium.

Les dettes à plus d'un an reprennent, au 31 décembre 2023, 90 millions d'euros de prêts tirés sur les lignes de crédit confirmées.

2.2. Affectation du résultat

Bénéfice de l'exercice 2023	11.053.045 euros
Bénéfice reporté	10.953.717 euros
Bénéfice à affecter	22.006.762 euros
Affectation aux autres réserves indisponibles	834.947 euros
Bénéfice à distribuer	9.920.770 euros
Bénéfice à reporter	11.251.045 euros

2.3. Prévisions 2024

Le résultat de l'exercice 2024 sera dans une large mesure dépendant des dividendes versés par les principales filiales de CFE, à savoir CFE Contracting, BPI Real Estate Belgium, Deep C Holding (anciennement Rent-A-Port) et Green Offshore.

2.4. Principaux risques et incertitudes

Nous renvoyons au chapitre II.1.2 des comptes annuels consolidés.

2.5. Evènements majeurs survenus après clôture de l'exercice

Aucun changement significatif de la situation financière et commerciale de CFE n'est survenu depuis le 31 décembre 2023.

Nous renvoyons en outre au point II.2 des comptes annuels consolidés.

2.6. Instruments financiers

La Société utilise des instruments financiers à des fins de gestion des risques. Plus précisément, il s'agit d'instruments financiers destinés exclusivement à gérer les risques associés aux fluctuations des taux d'intérêt. Les contreparties dans les transactions correspondantes sont exclusivement des banques européennes de premier rang.

2.7. Informations

Recherche et développement

La Société n'a pas d'activité de recherche et de développement.

Succursales

A la clôture de l'exercice 2023, la Société dispose d'une succursale (« unité d'établissement ») : CFE Tunisie. Cette succursale n'a plus d'activité opérationnelle.



Application de l'article 7:96, §1^{er} du CSA

Les dispositions de l'article 7:96 du CSA relatives aux conflits d'intérêts n'ont pas dû être appliquées au cours de l'exercice 2023.

Opérations entre CFE et sociétés liées (article 7:97, §4/1, al. 4 du CSA)

Il n'y a pas eu au cours de l'exercice 2023 d'opérations entre la Société et ses sociétés liées nécessitant l'application de l'article 7:97, §4/1, al. 4 du CSA.

Rémunération additionnelle du commissaire

EY Réviseurs d'Entreprises a perçu un montant de 131.790 euros au titre d'honoraires forfaitaires pour le contrôle légal.

Conformément à l'article 3:65, §3 du CSA, il est précisé qu'en outre, un montant total de 60.350 euros a été payé à EY Réviseurs d'Entreprises au titre d'honoraires pour prestations exceptionnelles ou missions particulières. Ce montant est réparti comme suit :

- autres missions d'attestation : 34.850 euros
- autres missions extérieures à la mission révisoriale : 25.500 euros

Acquisition ou aliénation d'actions propres

En date du 5 octobre 2023, le Conseil d'Administration a décidé de relancer un programme d'acquisition d'actions propres pour la période comprise entre le 16 octobre 2023 et le 20 décembre 2023.

Au cours de cette période, 120.399 actions propres ont été acquises à un prix moyen de 6,93 euros par action.

Aucune cession d'actions propres n'a eu lieu au cours de l'exercice 2023.

Au 31 décembre 2023, CFE détenait 512.557 actions propres, soit 2% du capital.

Informations conformément à l'article 74, §7 de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

Il ressort d'une déclaration commune faite le 7 mars 2014 en application de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé que l'action de concert entre VINCI S.A., VINCI Construction S.A.S. et Ackermans & van Haaren NV (« **AvH** ») a pris fin à la suite de la clôture de l'offre publique d'acquisition obligatoire lancée par AvH sur CFE et que Stichting Administratiekantor « Het Torentje » exerce le contrôle ultime sur AvH.

Au 31 décembre 2023, la Société n'a pas reçu de notification au sens de l'article 74 §7 de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

Mécanismes de défense en cas d'offre publique d'achat.

Le 29 juin 2022, l'assemblée générale extraordinaire a renouvelé l'autorisation du Conseil d'Administration à procéder à une augmentation de capital de 5 millions d'euros maximum, qui dans le cas d'une offre publique d'acquisition sur les titres de la Société, sera réalisée dans les limites des et conformément aux dispositions de l'article 7:202 du CSA. Le Conseil d'Administration est autorisé à exercer ces pouvoirs si l'avis d'offre publique d'achat est remis par l'Autorité des services et marchés financiers (la « **FSMA** ») à la Société au plus tard trois ans après la date de l'assemblée générale extraordinaire susmentionnée. Le Conseil d'Administration est également autorisé, pour une période de trois ans à compter de l'assemblée générale extraordinaire, à céder ou acquérir des actions propres au nombre de 20% maximum, au cas où une telle opération serait nécessaire pour protéger la société contre un dommage grave et imminent.



II. COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

1. Commentaires sur les comptes consolidés

1.1. Situation financière au 31/12/2023

A. Chiffres clés 2023

En millions d'euros	2023	2022	Variation
Chiffre d'affaires	1.248,5	1.167,2	+7,0%
EBITDA ¹	49,5	63,1	-21,6%
En % du chiffre d'affaires	4,0%	5,4%	
Résultat opérationnel (EBIT) ¹	33,0	51,0	-35,3%
En % du chiffre d'affaires	2,6%	4,4%	
Résultat net part du groupe des activités poursuivies	22,8	38,4	-40,6%
En % du chiffre d'affaires	1,8%	3,3%	
Résultat net part du groupe par action des activités poursuivies (en euros)	0,91	1,53	-40,5%

En millions d'euros	2023	2022	Variation
Capitaux propres - part du groupe	236,8	224,7	+5,4%
Endettement financier net ¹	93,3	48,9	+90,8%
Carnet de commandes ¹	1.268,6	1.715,1	-26,0%

¹ Les définitions sont reprises dans la section « Etats financiers » du rapport annuel.

B. Exposé général

Le chiffre d'affaires s'élève à 1.248,5 millions d'euros, en progression de 7% par rapport à celui de l'exercice précédent. La hausse de l'activité s'observe principalement en Construction & Rénovation.

Le résultat opérationnel s'établit à 33 millions d'euros. Il représente 2,6% du chiffre d'affaires. Il s'inscrit en baisse par rapport à 2022 en raison d'un environnement économique défavorable et de l'impact négatif d'un nombre limité de chantiers difficiles. La situation est contrastée au niveau des segments : alors que la Promotion immobilière et les Investissements génèrent un résultat opérationnel élevé, celui de la Construction & Rénovation et du Multitechnique est en repli.

Le résultat net part du groupe s'élève à 22,8 millions d'euros.

Les fonds propres - part du groupe s'établissent à 236,8 millions d'euros au 31 décembre 2023, en hausse de 5,4%.

L'endettement financier net augmente de 44,4 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022.

Le taux d'endettement ressort à 28%, soit un niveau nettement inférieur à la moyenne historique de ces dernières années. Si on isole l'injection de CFE dans le projet Kronos, l'endettement financier net a baissé de 20 millions d'euros en 2023.

CFE SA, la maison mère du groupe et ses filiales BPI Real Estate Belgium et BPI Real Estate Luxembourg, disposent ensemble de 230 millions d'euros de lignes de crédit confirmées dont 117,5 millions d'euros sont disponibles au 31 décembre 2023. L'ensemble des covenants bancaires sont respectés.

Le carnet de commandes, qui s'élève à 1,27 milliard d'euros, affiche un recul de 26% en 2023. Une plus grande sélectivité dans la prise de commandes en Belgique et un contexte macroéconomique perturbé en Belgique et au Luxembourg expliquent cette évolution.



C. Analyse des secteurs d'activité

Promotion Immobilière

CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	2023	2022	Variation
Chiffre d'affaires	157,7	85,4	+84,7%
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	17,4	17,6	-1,0%
Résultat net - part du groupe	11,7	14,4	-19,0%
Endettement financier net (*)	100,1	84,5	18,5%

(*) Les définitions sont reprises dans la section « Etats financiers » du rapport annuel.

Évolution de l'encours immobilier (*)

Ventilation suivant le stade de développement du projet

En millions d'euros	Décembre 2023	Décembre 2022
Projets construits non vendus	0	0
Projets en cours de construction	55	52
Projets à l'étude	204	151
Total de l'encours	259	203

Ventilation par pays

En millions d'euros	Décembre 2023	Décembre 2022
Belgique	66	108
Grand-Duché de Luxembourg	105	27
Pologne	88	68
Total de l'encours	259	203

(*) Les définitions sont reprises dans la section « Etats financiers » du rapport annuel.

L'encours immobilier ressort à 259 millions d'euros au 31 décembre 2023, en hausse de 27,6% par rapport à fin décembre 2022.

La valeur de vente des projets en cours de développement (en quote-part BPI Real Estate) est estimée à 1,79 milliard d'euros, soit 453.000 m² dont 111.000 m² en construction.

Acquisitions

Le 8 décembre 2023, BPI a acquis, en partenariat, le complexe immobilier Kronos, siège historique de BGL BNP Paribas. Situé à l'entrée du plateau du Kirchberg au Luxembourg, le site d'une superficie de 3,23 hectares permet le développement d'une surface constructible de minimum 55.700 m².

BPI Real Estate a injecté 64 millions d'euros dans le projet lors de l'acquisition. Elle détient une participation de 57,45%.

BGL BNP Paribas continuera à occuper le bâtiment Kronos jusqu'à son déménagement vers ses nouveaux bureaux, situés à quelques centaines de mètres du site actuel. Le déménagement est programmé pour le second semestre 2025. BPI Real Estate mettra à profit cette période pour lancer un concours d'architecture, introduire et obtenir les autorisations de bâtir.

L'îlot sera ensuite redéveloppé, en veillant à préserver et valoriser le parc existant, véritable poumon vert du quartier. KPMG Luxembourg y installera son nouveau siège social et y occupera 31.000 m² (bail de 12 ans), tandis que le solde des surfaces (24.658 m²) sera à usage mixte. Développé en build-to-suit, le nouveau siège social de KPMG Luxembourg sera parfaitement adapté aux nouveaux modes évolutifs et collaboratifs du travail. Il offrira un environnement de travail exceptionnel, exemplaire en termes de performances environnementales. La structure porteuse du bâtiment sera en bois, ce qui en fera l'un des plus grands immeubles en bois du pays. La construction devrait démarrer au début de 2026.

En fin d'exercice, BPI Real Estate a sécurisé l'acquisition d'un terrain de 3 hectares idéalement situé dans le quartier historique de la ville de Gdansk, en Pologne. Cette position foncière sera re-développée en un ensemble d'immeubles résidentiels comprenant plus de 700 appartements haut de gamme. Cet investissement stratégique marque un renforcement significatif de la présence de BPI Real Estate dans la région de Tri-City, sur la côte baltique polonaise, introduisant un produit de qualité supérieure, doté d'ambitions architecturales remarquables et d'un engagement fort envers la durabilité. Le début de la construction est attendu pour 2026.



Projets en phase d'étude

A Bruxelles, le permis du projet Move'Hub (54.000 m² dont 38.000 m² de bureaux) est actuellement à l'instruction. Il devrait être obtenu en 2024.

Les permis des projets Brouck'R (38.000 m²), Key West (63.000 m²), Uni'Vert (9.000 m²) et EQ/Arlon 53 (19.000 m²) ont été obtenus en 2023. Les trois premiers font cependant l'objet de recours en annulation devant le Conseil d'Etat.

A Arlon, BPI Real Estate a introduit une demande de permis unique pour son projet Clarisse qui totalise 60 unités résidentielles (6.350 m²).

Au Grand-Duché du Luxembourg, BPI Real Estate a obtenu le permis de bâtir du projet mixte 'Roots' à Belval (20.000 m²).

Lancement de la construction et de la commercialisation de nouveaux projets.

La construction des 10.000 m² du projet résidentiel John Martin's à Anvers a démarré au second semestre 2023. BPI Real Estate et son partenaire ont conclu un accord avec ION Residential Platform NV pour la vente en bloc de ce projet à la réception provisoire de l'immeuble, planifiée pour mi-2025. Cet accord confirme l'intérêt des investisseurs institutionnels pour des projets résidentiels à mettre en location afin de répondre à une demande du marché dans un contexte de hausse des taux hypothécaires.

Au Luxembourg, BPI Real Estate a lancé en fin d'année la construction et la commercialisation du projet résidentiel Mimosa (2.000 m² situé le long de la route d'Arlon à Luxembourg) et de la dernière phase du projet Domaine des Vignes à Mertert (7.000 m²). La pré-commercialisation démarre en mode mineur. Les mesures gouvernementales qui sont attendues en 2024 devraient redynamiser un marché immobilier résidentiel neuf qui est quasiment à l'arrêt depuis l'été 2022.

En Pologne, à Poznan, la construction et la commercialisation des trois premières phases du projet Cavallia a démarré en 2023, soit au total 269 appartements (24.800 m²). Le rythme de ventes est soutenu.

Programmes résidentiels en cours

En Belgique, les 140 appartements du projet Serenity Valley (Auderghem) ont été livrés fin décembre. Le succès commercial fut au rendez-vous : tous les appartements ont trouvé preneurs.

Cinq autres projets résidentiels sont en cours de construction et de commercialisation :

- Tervuren Square situé à Woluwe-Saint-Pierre (12.000 m²)
- Arboreto situé à Tervuren (7.000 m²)
- Pure situé à Auderghem (5.000 m²)
- Bavière Bloc D situé à Liège (19.000 m²)
- Park situé sur le site d'Erasmus Garden à Anderlecht (9.000 m²)

Ces projets seront livrés entre le deuxième trimestre 2024 et le premier trimestre 2025 et présentent globalement des rythmes de ventes satisfaisants même si ceux-ci restent inférieurs à ceux qui prévalaient avant 2022.

Au Luxembourg, BPI Real Estate a livré trois projets importants : Gravity à Differdange, la troisième phase de Livingstone (route d'Esch à Luxembourg) ainsi que la deuxième phase du Domaine des Vignes à Mertert. Ces trois projets étaient entièrement vendus bien avant la fin des travaux. La troisième phase du projet Mertert sera réceptionnée au premier semestre 2024. Cette phase affiche un taux de commercialisation qui dépasse les 90%.

En Pologne, BPI Real Estate poursuit la construction des projets Bernardovo (13.000 m²) situé dans la région de Gdansk, Panoramia (20.000 m²) à Poznan, Czyska (10.000 m²) à Wroclaw et Chmielna (17.000 m²) situé au cœur de Varsovie. Les trois premiers seront livrés en 2024. Contrairement à la situation en Belgique et au Luxembourg, le marché immobilier polonais est à nouveau très dynamique, ce qui se traduit par un niveau de pré-ventes très satisfaisant.

Concernant le projet Chmielna, BPI Real Estate a cédé 50% de sa participation à la Compagnie du Bois Sauvage. Ce partenariat illustre parfaitement l'attractivité et les opportunités du marché immobilier polonais.

Vente en bloc - Wood Hub

Le 22 décembre 2023, BPI Real Estate a cédé à Ethias l'immeuble Wood Hub (7.300 m²) situé à Auderghem. Cet immeuble entièrement loué qui regroupe les équipes de CFE, de BPI Real Estate, de Wood Shapers et de BPC Groupe ainsi que des locataires tiers est une référence en matière de durabilité (*BREAAM Outstanding*) et de bien-être pour ses occupants (*WELL Platinum*). Ce n'est donc pas un hasard s'il a obtenu le titre de « Projet de l'Année » lors de la cérémonie du « *Belgian Proptech Awards* ».

FONDS PROPRES ET ENDETTEMENT FINANCIER NET

Les fonds propres consolidés de BPI Real Estate ressortent à 159,1 millions d'euros au 31 décembre 2023, soit une hausse de 40,4 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022. Dans le cadre du financement de l'acquisition du projet Kronos, et convain-



cu du potentiel à moyen et long terme de sa filiale de promotion immobilière, CFE a procédé à une augmentation de capital de 30 millions d'euros en décembre 2023.

Par ailleurs, CFE a doublé son prêt subordonné vis-à-vis de BPI Real Estate : celui-ci est passé de 20 à 40 millions d'euros. L'endettement financier net s'élève à 100,1 millions d'euros au 31 décembre 2023, en ce compris les 40 millions d'euros de prêts subordonnés.

RÉSULTAT OPERATIONNEL ET RESULTAT NET

Le résultat opérationnel et le résultat net s'établissent à respectivement 17,4 millions d'euros et 11,7 millions d'euros. Les principaux contributeurs au résultat sont les projets luxembourgeois et belges livrés en 2023 ainsi que la plus-value de cession de 50% du projet Chmielna.

Si on appliquait aux projets polonais les mêmes règles comptables que celles imposées en Belgique et au Luxembourg, à savoir la reconnaissance du résultat à l'avancement des ventes et de la construction, un résultat opérationnel additionnel de 4,2 millions d'euros aurait été comptabilisé.

Multitechnique

CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	2023	2022	Variation
Chiffre d'affaires	338,0	338,8	-0,3%
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	-4,3	11,3	-138,0%
Résultat net - part du groupe	-6,3	6,9	-190,9%
Exédent financier net (*)	-0,5	-1,0	-50,0%
Carnet de commandes (*)	266,5	368,9	-27,8%

(*) Les définitions sont reprises dans la section « Etats financiers » du rapport annuel.

CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions d'euros	2023	2022	Variation
VMA	252,8	225,8	+12,0%
MOBIX	85,3	113,6	-24,9%
Eliminations intra segment	-0,1	-0,6	n.s.
Total Multitechnique	338,0	338,8	-0,3%

VMA a réalisé en 2023 un chiffre d'affaires de 252,8 millions d'euros, en hausse de 12% par rapport à 2022.

Malgré un planning extrêmement tendu, les espaces de bureaux du projet ZIN ont été réceptionnés le 2 février 2024, à la satisfaction du client. Ceux-ci seront occupés par l'administration flamande (« VO ») qui a rebaptisé l'immeuble qui porte désormais le nom de « Marie-Elisabeth Belpaire ». Ce chantier qui a mobilisé d'importantes ressources tant humaines que financières va se poursuivre jusqu'à la fin 2024 (achèvement des appartements et de l'hôtel).

Parmi les autres grands projets en exécution chez VMA, les plus importants sont ceux du Grand Hôpital de Charleroi et de ING/Mar-nix qui progressent de manière satisfaisante.

Les activités de Maintenance poursuivent leur croissance : le cap des 25 millions d'euros de chiffre d'affaires a été franchi pour la première fois en 2023. Cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir.

La Business Unit « Automotive » a également enregistré une activité soutenue, portée par des projets importants en Allemagne pour VW et au Royaume-Uni pour JLR.

Le chiffre d'affaires chez MOBIX baisse de 24,9% par rapport à 2022. Cette baisse s'explique par une contraction importante du budget d'Infrabel consacré à l'activité de pose de voies et de caténaires. Celle-ci se traduit par une diminution du volume des nouvelles adjudications mais également par une réduction des ordres de service qui découlent des contrats cadres en place.

Le principal projet en exécution chez MOBIX est l'installation des systèmes d'arrêt automatique des trains pour Infrabel (projet ETCS II).



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel ressort à -4,3 millions d'euros.

VMA a dégagé une perte en 2023 qui est intégralement imputable au projet ZIN.

Des négociations sont en cours avec le client pour traiter les différents sujets ouverts, tant pour les lots de VMA que pour ceux exécutés par les entreprises de construction, BPC Groupe et Van Laere. Les autres projets de VMA dégagent globalement des marges satisfaisantes.

Le résultat opérationnel de MOBIX a été négativement impacté par le faible niveau d'activité en pose de voies et de caténaires et par la dégradation de la marge opérationnelle de la phase de modernisation du projet LuWa qui se finalise au premier semestre 2024.

CARNET DE COMMANDES

En millions d'euros	2023	2022	Variation
VMA	163,2	244,9	-33,4%
MOBIX	103,3	124,0	-16,7%
Total Multitechnique	266,5	368,9	-27,8%

Le carnet de commandes de VMA s'établit à 163,2 millions d'euros au 31 décembre 2023. Un nombre important de projets sont à l'étude et devraient se concrétiser en 2024, mais la mise au point des dossiers avant finalisation prend plus de temps que par le passé, vu le contexte économique.

La réduction du volume des nouvelles adjudications lancées par Infrabel en 2023 a un impact négatif sur la prise de commandes de MOBIX. Le carnet de commandes ressort à 103,3 millions d'euros au 31 décembre 2023. MOBIX poursuit sa politique de diversification de ses activités : plusieurs contrats cadres ont été remportés par la Business Unit « Utilities » qui entreront en carnet au premier trimestre 2024. MOBIX s'attèle également à diversifier sa base de clients et de réduire sa dépendance vis-à-vis d'Infrabel vu les investissements importants dans les infrastructures liées à la transition énergétique dans les années à venir.

NOUVEAU CEO CHEZ VMA

Guy Wynendaele partira à la pension en 2024 après avoir occupé la fonction de CEO de VMA depuis 2003. C'est Peter Matton qui lui a succédé dans ce rôle, avec effet au 1^{er} janvier 2024. Il devient également membre du Comité Exécutif de CFE. Peter a rejoint VMA après avoir été COO chez Dyka. Il a précédemment dirigé la Business Unit « Industrie » chez Equans et occupé différents postes de direction notamment chez ABB et Norgren.

Construction & Rénovation

CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	2023	2022	Variation
Chiffre d'affaires	872,6	798,7	+9,3%
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	-0,2	15,0	-101,5%
Résultat net - part du groupe	-0,1	9,0	-100,8%
Exédent financier net (*)	208,9	180,6	+15,7%
Carnet de commandes (*)	983,2	1.264,1	-22,2%

(*) Les définitions sont reprises dans la section « États financiers » du rapport annuel.

CHIFFRES D'AFFAIRES

En millions d'euros	2023	2022	Variation
Belgique	622,3	513,7	+21,1%
Luxembourg	91,2	145,2	-37,2%
Pologne	139,7	140,0	-0,2%
Autres	19,7	0,7	n.s.
Eliminations intra segment	-0,3	-0,9	-66,7%
Total Construction & Rénovation	872,6	798,7	+9,3%

Le chiffre d'affaires s'élève à 872,6 millions d'euros, en hausse de 9,3% par rapport à celui de 2022.



L'activité a été particulièrement soutenue à Bruxelles. Le projet le plus important reste, comme pour VMA, le projet ZIN. Cet immeuble vient s'ajouter au portefeuille de bâtiments durables construits par CFE. Sur le site de Tour & Taxi, CFE, au travers de sa filiale MBG, construit plusieurs immeubles résidentiels totalisant environ 350 appartements (Parklane II). Dans le même quartier, les travaux de rénovation lourde du futur musée Kanal-Centre Pompidou montent en puissance.

En Wallonie, BPC Groupe finalise la première des trois phases du chantier du SHAPE ainsi que la construction du nouveau palais de justice de Namur.

En Flandre, plusieurs grands projets sont en cours de construction, tels que le Blok 21/24 Nieuw Zuid à Anvers, le campus Howest à Bruges et l'immeuble de bureaux Meadow à Nossegem.

Au Luxembourg, CLE a finalisé plusieurs chantiers résidentiels pour BPI Real Estate et démarre celui pour le nouveau siège de la Croix-Rouge. Les conditions de marché actuelles se traduisent par une baisse d'activité depuis l'été.

En Pologne, outre les sept chantiers en cours pour BPI Real Estate, CFE réalise plusieurs projets industriels et de plateformes logistiques.

En Allemagne, le premier projet en cours de construction (centre logistique) est en voie d'achèvement. Il sera livré durant le premier trimestre 2024.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel ressort à -0,2 millions d'euros, par rapport à 15 millions d'euros en 2022.

En dépit des excellents résultats dégagés par MBG, la division Construction & Rénovation Belgique affiche une perte opérationnelle en 2023. Celle-ci s'explique notamment par les difficultés opérationnelles sur un chantier en Wallonie (le projet SHAPE) combinées à la faillite d'un client et de plusieurs sous-traitants.

A l'inverse, les filiales polonaise et luxembourgeoise contribuent positivement au résultat opérationnel du segment.

CARNET DE COMMANDES

En millions d'euros	Décembre 2023	Décembre 2022	Variation
Belgique	712,7	1.013,1	-29,7%
Luxembourg	78,3	94,2	-16,9%
Pologne	190,2	137,0	38,9%
Autres	2,0	19,8	-89,7%
Total Construction & Rénovation	983,2	1.264,1	-22,2%

Le carnet de commandes ressort à 0,98 milliard d'euros (1,26 milliard au 31 décembre 2022).

En Belgique, la prise de commandes a été soutenue en Flandre. Elle a, par contre, été nettement plus modeste à Bruxelles et en Wallonie, traduisant une plus grande sélectivité dans les affaires suivies et un retard dans le lancement effectif des projets par nos clients.

Au Luxembourg, le volume des nouveaux projets mis en adjudication s'est fortement contracté, tant pour les clients privés que publics.

En Pologne, CFE a obtenu plusieurs commandes importantes pour des projets résidentiels et des centres commerciaux.

Parmi les contrats remportés en 2023, les plus significatifs sont :

- la réalisation de deux lots du craqueur d'éthane « Project One » d'INEOS. Les travaux qui avaient été suspendus suite à l'annulation du permis d'urbanisme ont redémarré début janvier 2024 ;
- la réalisation d'une galerie commerciale dans le Sud de la Pologne ;
- la rénovation de l'école américaine de Varsovie ;
- la construction d'une nouvelle phase du projet résidentiel de très haut standing « Marina Royale » situé à Darlowo, sur la mer baltique ;
- la réalisation en entreprise générale du nouveau siège de la Croix-Rouge luxembourgeoise ;
- la réalisation du complexe de bureaux « Airport Business Center » situé à Diegem ;
- la construction d'un immeuble résidentiel à Uccle (Emerald Garden).

EXCÉDENT FINANCIER NET

L'excédent financier net ressort à 208,9 millions d'euros, en hausse de 15,7% par rapport au 31 décembre 2022.

L'amélioration du besoin en fonds de roulement explique en grande partie cette évolution positive.



Investissements & Holding

CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	2023	2022	Variation
Chiffre d'affaires hors éliminations inter segments	2,3	5,4	-57,9%
Éliminations inter segments	-122,1	-61,0	n.s.
Chiffre d'affaires y compris éliminations inter segments	-119,8	-55,7	n.s.
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	20,1	7,2	179,5%
Résultat net - part du groupe	17,4	8,1	115,4%
Endettement financier net (*)	201,6	144,0	40,0%

(*) Les définitions sont reprises dans la section « États financiers » du rapport annuel.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel ressort à 20,1 millions d'euros à comparer à un résultat opérationnel de 7,2 million d'euros en 2022. Cette évolution très positive s'explique principalement i) par la contribution de Green Offshore qui passe de 1,8 millions d'euros en 2022 à 9,9 millions d'euros en 2023, ii) par la contribution croissante de Deep C au Vietnam et iii) par l'indemnité de résiliation du contrat DBFM des écoles d'Eupen.

Deep C Holding – anciennement Rent-A-Port (quote-part CFE : 50%)

Au Vietnam, les ventes de terrains industriels ont atteint un plus haut historique. Elles sont passées de 66 hectares en 2022 à 126,7 hectares en 2023. En quote-part IAI, les ventes progressent de 56 hectares à 83,8 hectares. En effet, une partie importante des ventes de 2023 ont été réalisées dans une zone industrielle détenue à parité par IAI et par un partenaire local. Les bonnes performances opérationnelles de Deep C tant au niveau des cessions de terrains qu'au niveau de la fourniture de services aux clients des zones industrielles ont été partiellement neutralisées par les écarts de change EUR/USD négatifs et par l'augmentation des charges financières.

La contribution de Deep C Holding au résultat consolidé de CFE s'élève à 4,4 millions d'euros en 2023.

Pour rappel, en juin 2023, une réorganisation juridique a été opérée chez Rent-A-Port :

- Rent-A-Port a été renommée en Deep C Holding ;
- Deep C Holding a cédé sa participation de 38% dans BSTOR à une société nouvellement créée (Green Stor) détenue à parité par CFE et AvH. Suite à ce transfert, Deep C Holding se focalise exclusivement sur les activités de Deep C au Vietnam.

Par ailleurs, un nouvel investisseur a participé en avril 2023 à une augmentation de capital dans la société Infra Asia Investment (Hong Kong) LTD (« IAI »). Suite à l'augmentation de capital de 23,8 millions USD, la participation de Deep C Holding dans IAI a été réduite de 94% à 84%.

Green Offshore (quote-part CFE : 50%)

Green Offshore possède des participations minoritaires dans les parcs éoliens off-shore belges Rentel (12,5%) et SeaMade (8,75%), situés au large de la côte belge. Les deux parcs ont produit ensemble environ 2,9 TWh d'électricité verte en 2023, soit environ 0,5 TWh de plus qu'en 2022 grâce à des conditions météorologiques favorables. Les deux parcs ont également bénéficié en 2023 de la hausse des prix de l'électricité dont une partie de celle-ci a été reversée à l'Etat, conformément au nouveau cadre réglementaire.

Green Stor (quote-part CFE : 50%)

Green Stor possède une participation de 38% dans BSTOR, une société qui co-développe des parcs de batteries en Belgique. Un premier parc de 10 MW est opérationnel depuis fin 2021 alors que deux autres parcs d'une capacité combinée de 150 MW sont en cours de développement. Leur construction, après obtention des autorisations de bâtir et du bouclage financier, devrait démarrer au deuxième semestre 2024.

ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net s'élève à 201,6 millions d'euros, en hausse de 40% par rapport au 31 décembre 2022. L'augmentation de l'endettement est principalement imputable aux augmentations de capital de plusieurs filiales du groupe réalisées en 2023 pour un montant total de 46 millions d'euros.



1.2. Principaux risques

1.2.1. Général

Le Comité Exécutif est chargé d'élaborer un cadre de contrôle interne et de gestion des risques qui est soumis à l'approbation du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration est chargé d'examiner la mise en œuvre de ce cadre, en tenant compte des recommandations du Comité d'Audit. Au moins une fois par an, le Comité d'Audit évalue les dispositifs de contrôle interne mis en place par le Comité Exécutif pour s'assurer que les principaux risques ont été correctement identifiés, signalés et gérés.

Les filiales de CFE sont responsables de la gestion de leurs propres risques opérationnels et financiers. Ces risques, qui varient selon le secteur, ne sont pas gérés de manière centralisée au niveau de CFE. Les équipes de direction des filiales concernées rendent compte à leur Conseil d'Administration respectif de leur gestion des risques.

Ce chapitre décrit en termes généraux d'une part les risques financiers et opérationnels auxquels le Groupe est confronté et, d'autre part, les risques opérationnels liés aux différents segments dans lesquels ils opèrent (directement ou indirectement).

1.2.2. Risques financiers et économiques au niveau du Groupe

Risque de taux

CFE est exposée à l'effet d'une variation des taux d'intérêts sur sa dette financière à taux variable.

Ce risque est partiellement atténué par la mise en place de couvertures de taux d'intérêt de type « Interest Rate Swap » (« **IRS** ») et de CAP. Cependant, la hausse très sensible des taux d'intérêts a, malgré la mise en place des couvertures, un impact défavorable sur les états financiers de CFE. Le taux d'intérêt moyen de la dette brute est passé de 2,31% en 2022 à 3,06% en 2023.

Risque de liquidité

Le Groupe est exposé au risque de liquidité au titre, notamment :

- des obligations de remboursement de la dette existante ;
- des besoins généraux du Groupe.

Afin de réduire le risque de liquidité, les Business Units du Groupe ont multiplié leurs sources de financement qui sont de quatre ordres :

- des lignes de crédit bilatérales confirmées à moyen terme ;
- des emprunts de type « *project finance* » que certaines Business Units mettent en place pour le financement de certains de leurs projets ;
- des contrats de location-financement (leasing) pour plusieurs sièges de Business Units et pour certains engins de chantier ;
- des billets de trésorerie pour couvrir les besoins de trésorerie à court et moyen terme.

Au 31 décembre 2023, les lignes de crédit confirmées du Groupe s'élèvent à 230 millions d'euros dont 112,5 millions sont utilisés. En outre, le Groupe dispose de 154,1 millions de trésorerie disponible.

CFE respecte l'ensemble de ses *covenants* financiers.

Risque de change

La majeure partie des activités du Groupe se situe dans la zone Euro limitant ainsi fortement le risque de change.

Les expositions principales se situent en Pologne (fluctuation du PLN par rapport à l'euro) et au niveau de Deep C Holding (risque de change par rapport à l'USD et le VND).

Des couvertures de change atténuent partiellement ce risque.

Risque de contrepartie

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie en ce qui concerne les contrats avec des clients privés.

Les mesures de gestion du risque sont les suivantes :

- l'analyse financière des clients avant signature du contrat ;
- le monitoring régulier de l'évolution de risque de crédit durant toute la durée du projet ;
- la mise en place, le cas échéant, d'avances de démarrage et/ou de sûretés ou de garanties maison-mère pour des clients dont la solidité financière est considérée comme insuffisante.



Risque lié aux changements législatifs et réglementaires

L'instabilité juridique sous toutes ses formes représente un risque important pour le Groupe, au plan législatif, réglementaire, fiscal, mais aussi jurisprudentiel, sans oublier la réglementation européenne.

Le Groupe répond à ce risque par une veille législative continue.

1.2.3. Risques opérationnels au niveau du Groupe

Il y a lieu de distinguer les risques communs aux quatre segments de ceux qui sont propres à chacun des segments.

Risques communs aux quatre segments

Risques liés à l'exécution de projets

La caractéristique principale des métiers du Groupe réside dans l'engagement pris à la remise d'offres, de réaliser un objet unique par nature, pour un prix dont les modalités sont préfixées et ce, dans un délai convenu.

Les risques portent essentiellement sur :

- en phase amont (avant la signature du contrat) :
 - la mauvaise évaluation du projet ou du client ;
 - les erreurs de conception, de chiffrage ;
 - les erreurs dans l'appréciation des clauses du contrat ;
 - la surestimation des ressources internes disponibles, et
 - la mauvaise évaluation de la sous-traitance.

- en phase aval (après la signature du contrat) :
 - les ressources en personnel et en fournitures insuffisantes ou inadaptées ;
 - les relations difficiles avec le client ;
 - la rencontre d'imprévus ;
 - la pollution ou accidents environnementaux ;
 - les changements imposés par le client en cours de chantier ;
 - la mauvaise gestion contractuelle ;
 - les variations des coûts des matériaux et fournitures ;
 - la rupture de la chaîne d'approvisionnement et pénurie de matières premières et de main-d'œuvre ;
 - la défaillance des partenaires (cotraitants, fournisseurs, sous-traitants) ou des clients ;
 - les difficultés organisationnelles, techniques, contractuelles, administratives et réglementaires dans la réalisation de l'objet du contrat, pouvant impacter les délais, les coûts, la trésorerie, la qualité et la réputation du Groupe, et
 - la contestation de la facturation et du décompte final par le client.

Les mesures de gestion des risques précités sont :

- en amont (avant la signature du contrat) :
 - l'analyse préalable ;
 - la négociation avec le client pour un partage équilibré des risques ;
 - le passage en Comité d'Engagement en amont des remises d'offre pour les projets dépassant un certain seuil ;
 - l'évaluation du bon dimensionnement des équipes responsables, et
 - la prise en compte des retours d'expérience dans la phase d'études.

- en aval (après la signature du contrat) :
 - l'organisation de la préparation des chantiers ;
 - la mise en place de systèmes de gestion spécifiques et adaptés au métier ;
 - l'application de formules de révision de prix ou prise en compte en amont de l'impact des variations des coûts non couverts par les formules ;
 - le transfert du risque aux sous-traitants et fournisseurs ;
 - le choix préalable de solutions techniques ou d'équipements ;
 - le dialogue avec le client et le maître d'œuvre ;
 - la rédaction de clauses contractuelles prévoyant des engagements réciproques ;
 - la mise en place de garanties de paiement, et
 - la mise en place de polices d'assurance.



Risques liés à l'inflation

L'indexation automatique des salaires des employés belges du Groupe en janvier 2023 a eu un impact significatif sur les résultats financiers du Groupe. Par ailleurs, la poursuite de la guerre en Ukraine a continué à impacter de manière indirecte les activités du Groupe au cours de l'exercice 2023, notamment en raison de la hausse du prix des matériaux, de la sous-traitance et de l'énergie, ainsi que des perturbations des chaînes d'approvisionnement. Ces conditions de marché ont toutefois eu tendance à se normaliser au cours du second semestre 2023.

Risques liés à la conjoncture

Les quatre segments du Groupe sont par nature soumis à des fluctuations cycliques fortes. Il convient cependant de nuancer ce constat par segment, les facteurs clés pouvant différer pour chacun de ceux-ci.

Ainsi, les activités de construction ou de développement immobilier pour leur composante bureaux suivent le cycle conjoncturel classique, tandis que l'activité logements privés dépend plus directement de la conjoncture, de la confiance des ménages et du niveau des taux d'intérêts.

Les mesures de gestion du risque prises à cet égard par le Groupe sont :

- la diversification des activités du Groupe ;
- le contrôle des prises de commandes en amont (*selective bidding*), et
- le suivi de l'évolution du carnet de commandes et de la performance des projets.

Risques juridiques

L'activité des segments repose sur des contrats soumis à un environnement réglementaire complexe lié au lieu d'exécution des prestations et aux domaines d'activité concernés. Des différends peuvent survenir lors de l'exécution des contrats résultant notamment d'une différence d'appréciation des éléments nouveaux en cours d'exécution, d'un changement dans la gouvernance du donneur d'ordres, d'une nouvelle jurisprudence ou encore d'une mauvaise interprétation des clauses contractuelles.

Une information sur les principaux litiges et arbitrages dans lesquels le Groupe est impliqué est fournie en note 28 (Litiges) de l'Annexe aux comptes consolidés. Ces litiges font l'objet d'un examen à la date d'arrêtés des comptes, et, si nécessaire, des provisions sont constituées pour couvrir les risques estimés.

Les mesures de gestion du risque portent principalement sur l'insertion de clauses contractuelles permettant de :

- répercuter au client les coûts et/ou délais supplémentaires résultant de modifications effectuées à sa demande après la signature du contrat ;
- arrêter le chantier en cas de non-paiement ;
- exclure les dommages indirects ;
- exclure ou limiter sa responsabilité en matière de pollution existante ;
- limiter sa responsabilité contractuelle sur l'ensemble du projet à une part raisonnable du montant du contrat ;
- plafonner les pénalités de retard et de performance à un pourcentage acceptable du montant du contrat ;
- prévoir un ajustement des dispositions contractuelles (prix, délai) en cas de modification législative, fiscale ou réglementaire ;
- obtenir la protection d'une clause de force majeure (risque politique, décision unilatérale du client ou du concédant, bouleversement économique, intempéries) ou de résiliation anticipée du projet, et
- veiller à l'activation des couvertures d'assurance.

Conformité législative et réglementaire

Compte tenu de la diversité de leurs activités et de leurs implantations géographiques, les différentes Business Units du Groupe sont soumises à un environnement législatif et réglementaire spécifique, variant selon le lieu d'exécution des prestations et les métiers concernés.

Celles-ci doivent notamment respecter les règles relatives :

- aux modalités de passation et d'exécution des contrats et marchés de droit public ou privé ;
- au droit de la construction, notamment les règles techniques régissant les prestations de services, de fournitures et de travaux applicables, et
- au droit de l'environnement, au droit économique, au droit du travail, au droit social, au droit de la concurrence.

La capacité du Groupe à s'adapter aux nouvelles réglementations et la veille normative qu'il effectue lui permettent un contrôle significatif des risques législatifs et réglementaires.



Risques liés à la sécurité informatique

À l'ère du numérique et du télétravail, les risques informatiques sont de plus en plus des menaces susceptibles de ralentir l'activité des Business Units ou de porter atteinte à leurs ressources et à leurs données les plus précieuses.

Les risques informatiques les plus importants sont les virus et malwares, les e-mails frauduleux, le piratage (cyberattaques), la perte d'informations confidentielles, l'erreur de manipulation, le risque physique de perte ou vol ou encore la malversation.

Les mesures de gestion du risque que CFE a mis en place peuvent être résumées comme suit :

- l'installation d'un logiciel antivirus professionnel sur tous les postes de travail, avec des mises à jour régulières ;
- l'installation de systèmes additionnels d'authentification pour les utilisateurs technique (administrateurs) ;
- l'installation de solutions de sécurisation des solutions cloud (SaaS) utilisées par CFE et pour sécuriser l'utilisation d'internet ;
- l'utilisation de tunnels sécurisés (VPN) pour connecter les utilisateurs travaillant à distance ;
- la mise en place, à intervalles réguliers, de sessions de formation et de sensibilisation à la cybersécurité pour l'ensemble du personnel en mettant en lumière les moyens de se préserver d'une attaque de cybersécurité (phishing, vol de données, ...);
- l'ajout à Outlook d'un service professionnel pour rapporter et analyser des e-mails « phishing » ;
- la mise en place d'une stratégie de mots de passe complexes et d'authentification multi facteur bien configurée et à jour ;
- l'appel à des prestataires externes pour analyser les systèmes et alerter sur des anomalies indiquant un incident de sécurité potentiel;
- l'appel aux Chief Information Security Officers pour réaliser des audits sur l'implémentation de nos politiques de sécurité ;
- la restriction des accès aux dossiers confidentiels et sensibles en fonction des profils d'utilisateurs : à cet égard, un partitionnement des dossiers et ressources est réalisé par service, avec authentification ;
- la mise en place d'un système de sauvegarde performant (backup), et
- la mise en place de formations à l'utilisation des applications et logiciels.

L'exercice 2023 s'est caractérisé par de nombreuses interventions des équipes informatiques dédiées, sans conséquences notables pour les Business Units concernées.

Risques opérationnels propres aux segments Construction & Rénovation et Multitechnique

Risques liés à la solvabilité du client

Ces deux segments sont exposés au risque d'insolvabilité de ses clients.

Les mesures de gestion du risque à cet égard sont :

- vérifier, lors de la remise d'offres, la solvabilité des clients ;
- suivre de manière régulière l'encours des clients et adapter, si nécessaire, la position de la Business Unit concernée vis-à-vis du client, et
- pour des clients présentant un risque de solvabilité non négligeable, exiger des avances au démarrage et/ou des garanties bancaires de paiement avant le démarrage du chantier.

Risques liés à l'encadrement et la main-d'œuvre

L'enjeu de l'attraction et de la rétention des talents est essentiel dans un groupe où l'activité des chantiers évolue très vite et où la spécialisation des métiers et des expertises donne un avantage concurrentiel dans les réponses aux appels d'offres.

Les activités de la Construction & Rénovation ainsi que du segment Multitechnique souffrent de façon chronique d'un manque de personnel d'encadrement et de main-d'œuvre qualifiée. La bonne réalisation des projets, tant au niveau de la phase d'étude que celle de la préparation et de l'exécution, est dépendante à la fois du niveau de qualification et de compétence du personnel ainsi que de sa disponibilité sur le marché de l'emploi.

Les mesures de gestion du risque prises à cet égard par le Groupe sont :

- l'accroissement des compétences des collaborateurs du Groupe selon un cycle de développement du capital humain ;
- la mise en place d'un programme de formation pour chaque collaborateur ;
- le développement de programmes favorisant la mobilité interne, et
- la mise en place de partenariats locaux avec des acteurs économiques, sociaux, institutionnels ou académiques.

Risques contractuels liés aux partenariats public-privé

Les risques juridiques et contractuels sont encore plus accrus dans un contrat de partenariat public-privé (p.ex. les contrats Design, Build, Finance and Maintain (« **DBFM** »)), les contrats de concession, les contrats de performance énergétique de type ESCO, ...), dont la durée peut varier de quelques années à plusieurs décennies. Les risques sont évalués avant la soumission durant la phase d'études, généralement d'une durée beaucoup plus longue que dans un contrat de construction classique. Les principaux risques liés à l'exploitation d'ouvrages concédés portent sur la tenue de la viabilité de l'ouvrage au regard des objectifs d'entretien, de per-



formance énergétique et de réparation définis dans le contrat de concession. Pour tout immeuble ou infrastructure exploité en vertu de contrat de partenariat public-privé, le coût de renouvellement des équipements et le coût d'entretien des ouvrages doivent être provisionnés sur la base d'un plan prévisionnel de gros entretien.

Les mesures de gestion des risques sont :

- le passage en Comité d'Engagement en amont des remises d'offres ;
- le montage de l'opération en société de projet, accompagné d'un financement majoritairement assuré par un endettement sans recours ou à recours limité contre les actionnaires ;
- l'implication des prêteurs en amont des projets, et
- le recours à des conseils extérieurs.

Risques environnementaux

Les Business Units du Groupe peuvent être soumises à des risques liés aux conditions de l'environnement des projets dans lesquels elles interviennent, notamment aux risques liés au changement climatique et à la contamination potentielle des milieux naturels.

Au-delà des aspects économiques, les risques environnementaux s'apprécient en termes d'image et de réputation, l'exploitation pouvant être durablement affectée par leurs conséquences. Dans une perspective de plus long terme, l'évolution de la réglementation liée à la transition écologique peut aussi constituer un facteur de risques.

L'ensemble de ces risques peuvent donc générer des enjeux humains, techniques, financiers et juridiques.

Les mesures de gestion des risques sont :

- l'analyse dès la phase d'appels d'offres de ces risques et l'élaboration de solutions avec les équipes de développement tenant compte le plus en amont possible des enjeux ;
- la mise en œuvre des solutions techniques et organisationnelles appropriées pour réduire les risques, étant entendu que la prise en compte de ces risques évolue tout au long de la vie des projets, et
- les coûts de remise en état liés à des événements climatiques majeurs peuvent être partiellement pris en charge par les compagnies d'assurances.

Les enjeux environnementaux relatifs aux activités du Groupe et leurs conséquences potentielles sur l'environnement sont détaillés plus spécifiquement à la section 4 de la Déclaration non financière.

Risques liés au droit social et au droit du travail

Les risques sociaux auxquels les segments Construction & Rénovation ainsi que Multitechnique sont confrontés se situent dans le contexte de la chaîne de sous-traitance transfrontalière principalement dans le secteur de la construction.

Les principaux risques identifiés pour les chantiers en Belgique sont la requalification des contrats de sous-traitance de premier rang, l'occupation et l'absence de déclaration checkin@work.

Tout manquement au droit social est susceptible de constituer un risque tant juridique que de réputation.

Les mesures de gestion des risques suivantes sont dès lors mises en place :

- la mise en place de politiques de sous-traitance ;
- la mise en place de formations applicables à l'ensemble des Business Units ;
- la réalisation d'audits sociaux de la sous-traitance sur chantier avec une attention particulière au respect des obligations sociales, et
- l'analyse semestrielle des risques sociaux et établissement de plans d'actions.

La Business Unit BPC Group a d'ailleurs déjà été citée plusieurs fois devant les cours et tribunaux pour ces matières. En particulier, BPC Group a été condamnée le 19 mai 2020 par le Tribunal de première instance de Bruxelles pour de présumées violations du droit social qui auraient été commises par un de ses sous-traitants en 2017. BPC Group ayant dès le départ contesté formellement les allégations faites à son encontre, a interjeté appel du jugement. Dans son arrêt du 8 mars 2023, la Cour d'appel de Bruxelles a acquitté BPC Group pour les faits liés à ce dossier. Cet arrêt n'a pas fait l'objet d'un pourvoi en Cassation et peut donc être considéré comme clos.

BPC Group a également été acquitté intégralement dans un dossier similaire relatif au chantier « Inovplena » par jugement du 2 juin 2022, duquel l'auditorat a interjeté appel. Un arrêt du 13 septembre 2023 a toutefois confirmé l'acquittement de BPC Group et cet arrêt n'a pas fait non plus l'objet d'un pourvoi en Cassation.



Des faits similaires à charge de BPC Group ont également été portés devant le Tribunal de première instance du Brabant Wallon (Nivelles) qui a prononcé le 6 juillet 2022 un jugement en faveur de BPC Group. L'auditorat a toutefois interjeté appel de cette décision. Ce dossier a été plaidé devant la Cour d'appel de Bruxelles le 21 février 2024.

Enfin, dans le cadre d'une SM CIT-BPC, un dossier similaire a été introduit par l'auditorat pour le chantier « Jardins de la Chasse ».

Risques liés à la sécurité des personnes

Les projets et les opérations, souvent complexes, réalisés par les Business Units opérationnelles du Groupe sont soumis à des contraintes pouvant menacer les conditions d'hygiène, de sécurité, de santé et de qualité de vie au travail des salariés et des entreprises sous-traitantes.

En cas d'accident ou de presque-accident, l'activité de la Business Unit concernée peut être fortement affectée, et la reprise de cette activité est conditionnée à la mise en œuvre de mesures correctives appropriées.

Afin de réduire les risques pour la sécurité des personnes, le Groupe a renforcé son engagement en matière de sécurité avec une nouvelle politique de sécurité « GO FOR ZERO ». Cette politique a notamment pour objectif que tous les ouvriers, employés, partenaires, sous-traitants, visiteurs et clients rentrent chez eux après le travail sans blessures, quelles que soient les enjeux opérationnels et commerciaux. CFE vise le « ZERO accident de travail » et s'engage également à réduire la pollution et les déchets environnementaux en visant « ZERO incident environnemental ». Pour ce faire, toutes les équipes du Groupe s'engagent à adopter un comportement exemplaire et à suivre rigoureusement les politiques de Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (« QHSE ») qui sont basées sur les exigences détaillées dans les normes ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001.

En outre, CFE met en œuvre les mesures de gestion des risques suivantes :

- la mise en place de visites de sécurité effectuées par les dirigeants du Groupe et des Business Units du segment Construction & Rénovation sur les chantiers dans le but de promouvoir la sécurité et le bien-être sur le lieu de travail et favoriser la culture de la sécurité, le comportement exemplaire visible, l'identification des risques et l'amélioration de la communication ;
- l'analyse préalable des risques encourus le plus en amont possible et lors du démarrage des opérations ;
- la fourniture d'équipements de protection individuelle adaptés ;
- la mise en place de procédures de prévention et de modes opératoires issus de l'évaluation des risques (balisages, garde-corps, escaliers, etc.) ;
- la réalisation d'audits dédiés ;
- l'organisation de formations et d'événements de sensibilisation ;
- la mise en place de partenariats avec des organismes extérieurs ;
- l'inscription de clauses dédiées dans les contrats avec les sous-traitants, et
- le respect des mesures sanitaires mises en place par les autorités locales.

Risques opérationnels propres au segment Promotion Immobilière

Risques liés à l'environnement économique

Actuellement, les projets sont situés exclusivement en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en Pologne.

Une modification des principaux indicateurs macroéconomiques, de l'environnement géopolitique ou du cycle économique plus généralement peuvent influencer la confiance des ménages, des investisseurs et des entités privées et publiques et pourraient entraîner (i) une baisse de la demande de logements et de commerces ainsi que pour d'autres catégories d'actifs immobiliers, (ii) des prix de vente et un rendement inférieurs sur lesquels ce prix de vente peut être calculé et (iii) un risque plus élevé de défaillance des prestataires de services, des entrepreneurs en construction et d'autres parties prenantes.

Une variation des taux d'intérêt peut affecter la capacité des ménages et des investisseurs à acquérir des actifs immobiliers résidentiels et, par conséquent, réduire la demande pour une telle classe d'actifs.

Sur le marché des bureaux, une variation des taux d'intérêt à long terme peut également affecter le rendement utilisé pour calculer le prix de l'immobilier de bureaux. Une telle variation peut ainsi avoir un impact significatif sur la capacité du segment à vendre des immeubles résidentiels ou de bureaux.

Certains facteurs permettent toutefois d'atténuer ces risques :

- en raison de la pénurie de terrains bien situés, l'offre et la demande exercent en principe une pression croissante ;
- la diversification sectorielle des clients ;
- la valeur des biens immobiliers est principalement déterminée par la valeur commerciale de l'emplacement du bien, et
- les investissements sont concentrés dans les sous-régions à fort pouvoir d'achat.



Risques liés à la suppression du taux réduit de 6% de TVA pour les ventes (sur plan) de logements après travaux de démolition-reconstruction en Belgique

A compter du 1^{er} janvier 2024, le taux réduit de 6% TVA ne s'appliquera plus pour les ventes (sur plan) de logements après des travaux de démolition-reconstruction. Seul le maître d'ouvrage personne physique pourra encore bénéficier du taux réduit pour les travaux de démolition-reconstruction de sa résidence principale (et non plus les promoteurs/investisseurs immobiliers).

Cette réforme a un impact sur les activités de BPI Real Estate Belgium dans la mesure où ce taux réduit stimulait économiquement tant le secteur du développement immobilier que celui de la construction avec un impact écologique positif compte tenu du fait qu'il contribuait à renouveler le parc immobilier. L'application du taux standard de 21% de TVA sur de telles opérations va entraîner un surcoût pour les acheteurs et investisseurs immobiliers ralentissant ainsi potentiellement les ventes de BPI Real Estate Belgium. L'Union Professionnelle du Secteur de l'Immobilier (« **UPS** »), associée à plusieurs promoteurs immobiliers dont BPI Real Estate Belgium, a toutefois décidé d'introduire un recours en annulation auprès de la Cour Constitutionnelle contre les dispositions limitant le régime favorable de 6% TVA pour la livraison (ventes) de biens immobiliers.

Risques liés à l'acquisition de biens immobiliers

Avant d'acquiescer un foncier, les Business Units du segment de la Promotion Immobilière étudient la faisabilité financière, technique et urbanistique du projet immobilier. Ces études de faisabilité impliquent des experts ou consultants extérieurs et reposent sur des hypothèses concernant les conditions économiques, de marché et autres (y compris les estimations relatives aux prix de vente potentiels). Nonobstant l'approche diligente des Business Units concernées, il est possible qu'il ne prenne pas en compte ou n'ait pas connaissance de tous les facteurs pertinents pour prendre une décision éclairée.

Afin de réduire ce risque, les mesures suivantes sont prises :

- la revue systématique préalable de toute acquisition immobilière par le Comité d'Investissement de CFE, et
- l'insertion de conditions suspensives dans les contrats d'achat de terrain.

Risques liés au développement de biens immobiliers

Tous les projets sont soumis à l'octroi de permis d'urbanisme, de construction et d'environnement. La réalisation de tout projet peut, par conséquent, être affectée par (i) l'incapacité du segment à obtenir, maintenir ou renouveler les permis nécessaires ou (ii) tout retard dans l'obtention, le maintien ou le renouvellement de ces permis ainsi que (iii) l'incapacité des Business Units concernées à se conformer aux conditions de ces permis. Force est d'ailleurs de constater que les recours introduits à l'encontre des permis pour des nouveaux projets se multiplient et ce d'autant plus en région Bruxelloise.

En outre, les modifications apportées par les autorités compétentes à l'environnement juridique et aux processus administratifs entourant le dépôt, la délivrance ou la validité de tels permis peuvent avoir un impact négatif sur le résultat financier d'un projet.

Les mesures de gestion du risque suivantes sont dès lors mises en œuvre :

- les dirigeants et collaborateurs disposent des connaissances nécessaires relatives au droit de l'urbanisme et des permis ;
- l'appel aux services de consultants externes spécialisés en droit de l'urbanisme de la région concernée ;
- l'examen préalable des permis d'urbanisme lors de la promotion d'immeuble, et
- l'évaluation permanente des modifications apportées aux permis et autorisation urbanistiques, et le respect de celles-ci, ainsi que l'anticipation des modifications éventuelles.

Par ailleurs, la livraison des projets peut être retardée ou remise en cause en raison de divers facteurs, tels que les conditions météorologiques, les accidents de chantier, les catastrophes naturelles, les conflits de travail, les pénuries d'équipements ou de matériaux de construction, les accidents ou autres difficultés imprévues. Les Business Units du segment de la Promotion Immobilière peuvent en outre encourir des coûts supplémentaires et pénalités liés à la construction et au développement de leurs projets qui dépassent les estimations et délais d'exécution initiaux.

Pour atténuer ces risques, les mesures suivantes sont mises en place :

- le transfert des risques liés à la construction vers les sous-traitants ;
- la conclusion quasi-systématique de la construction des projets aux filiales de CFE, et
- la mise en place de couvertures d'assurance appropriées.

Risques de liquidité et de financement

Le développement des projets nécessite des investissements importants qui sont principalement financés par des fonds propres et des sources de financement externes.

Il n'est pas exclu que BPI Belgique, BPI Luxembourg ou BPI Pologne ne soit pas en mesure de renouveler les accords de financement existants ou soit incapable d'attirer de nouveaux financements à des conditions commercialement souhaitables.



Afin d'atténuer ces risques, les mesures de gestion suivantes sont mises en place :

- la diversification des sources de financement ;
- l'augmentation des lignes de crédit confirmées ;
- l'utilisation d'un programme de billets de trésorerie et de billets à ordre à moyen terme, et
- la mise en place de plusieurs nouveaux financements de projet tant en Belgique qu'au Luxembourg et en Pologne à des conditions similaires à celles qui prévalaient avant la crise sanitaire.

Au 31 décembre 2023, BPI et sa filiale BPI Luxembourg disposent ensemble de 60 millions d'euros de lignes de crédit bilatérales confirmées dont 22,5 millions d'euros sont utilisées.

Risques liés aux sociétés de projet

Pour réaliser certaines de ses opérations immobilières, BPI Belgique, BPI Luxembourg et/ou BPI Pologne participent à des sociétés de projet (« **Special Purpose Vehicles** » ou « **SPV** ») qui consentent des sûretés à l'appui de leur crédit. Le risque en cas de défaillance de ce type de société et d'exercice des sûretés, est que le produit de l'exercice de celles-ci ne permette pas de rembourser en tout ou en partie le montant des fonds propres ou assimilés mis à disposition pour conforter la mise en place des crédits.

Les Business Units concernées veillent dès lors à prendre des mesures et facteurs d'atténuation du risque, tels que :

- le partage du risque avec des partenaires ;
- le financement par un endettement sans recours ou à recours limité contre les actionnaires ;
- porter une attention particulière à la phase de préparation et aux relations avec les parties prenantes, et
- le monitoring de la commercialisation et du rythme de ventes.

Risques liés à la capacité de vendre les projets

L'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives des Business Units actives dans la Promotion Immobilière sont presque exclusivement dépendants de la vente de ses projets.

Les investissements dans des biens immobiliers pour lesquels les autorisations de bâtir n'ont pas encore été obtenues sont relativement peu liquides. Les Business Units concernées peuvent ne pas trouver d'acheteur approprié pour ce type d'actif en cas de besoin de liquidités. Elles peuvent, en outre, être obligées, en raison des conditions du marché, de céder ses projets à des prix moins élevés que prévu.

L'incapacité du segment à générer des flux de trésorerie positifs issus de la vente de projets peut avoir un impact négatif sur sa capacité à rembourser ses dettes.

Pour atténuer ce risque, les mesures et facteurs suivants jouent :

- la réalisation d'une étude de marché minutieuse avant tout investissement et au cours de son développement ;
- l'insertion de conditions suspensives dans les contrats d'achat de terrain ;
- la limitation des opérations « en blanc », seuil de pré-commercialisation minimal requis ;
- l'élasticité de la demande sur le marché résidentiel, et
- l'adoption d'une stratégie de financement conservatrice et prudente, caractérisée par une diversification des sources de financement et un large groupe de partenaires bancaires.

Risques liés à la concentration du portefeuille

Une grande majorité des projets du segment sont des projets résidentiels. En conséquence, tout ralentissement ou changement de réglementation ou tout changement de marché affectant le marché résidentiel pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats et les opérations du segment.

Ainsi, BPI Luxembourg a été particulièrement affecté au cours de l'exercice 2023 par un ralentissement du marché.

Le Groupe veille dès lors à prendre les mesures de gestion du risque suivantes :

- la diversification du portefeuille et des projets, tant en Belgique qu'en Pologne et au Luxembourg, et
- l'anticipation maximale de tout changement législatif susceptible d'impacter les projets en prévoyant un ajustement des dispositions contractuelles (prix, délai) en cas de modification législative, fiscale ou réglementaire.

Risques liés aux parties prenantes

Le segment de la Promotion Immobilière entretient des relations contractuelles avec plusieurs parties, telles que des partenaires, des investisseurs, des locataires, des entrepreneurs, des institutions financières et des architectes. Ces parties prenantes peuvent subir des perturbations dans leurs opérations ou être exposées à des difficultés financières qui pourraient entraîner un retard ou une incapacité globale à respecter leurs obligations contractuelles.



Les Business Units du segment Promotion Immobilière veillent dès lors à mettre en place les mesures suivantes :

- le renforcement des contrôles pour l'attribution et le suivi des travaux ;
- l'insertion de garanties dans les accords contractuels, avec une préférence pour les garanties bancaires à première demande ;
- l'examen préalable et suivi permanent de la solvabilité des parties prenantes ;
- la mise en place de couvertures d'assurances appropriées, et
- la conclusion quasiment systématique de la construction des projets aux Business Units de la Construction & Rénovation.

Risques propres au segment Investissements & Holding

DEEP C HOLDING (CONCESSIONS PORTUAIRES AU VIETNAM)

Risque géopolitique

La situation politique au Vietnam est stable depuis de très nombreuses années. Toutefois, même si hautement improbable, le risque politique ne peut jamais être complètement exclu.

Aucune mesure particulière de gestion de risque s'impose en ce moment autre que la surveillance de l'évolution de la situation politique du pays.

Risque de liquidité et de financement

Le développement des projets nécessite des investissements importants.

Deep C Holding pourrait encourir un risque de liquidité au titre, notamment :

- des obligations de remboursement de la dette existante, et
- des besoins généraux.

Deep C Holding a dès lors mis en place des financements corporate au niveau de sa filiale Infra Asia Investment HK ainsi que des financements locaux au Vietnam pour financer à la fois des actifs immobilisés tels que des entrepôts ou des infrastructures mis en location mais aussi les besoins en fonds de roulement des différentes zones industrielles.

Green Offshore (participations minoritaires dans les parcs éoliens off-shore belges Rentel et SeaMade)

Étant donné que (i) les deux parcs sont construits, financés et pleinement opérationnels et (ii) qu'un prix minimum pour l'électricité produite est garanti par un mécanisme de certificats verts, les risques résiduels importants sont :

- les dépassements du budget de maintenance, et
- la production d'électricité verte qui dépend des conditions météorologiques et du taux de disponibilité des éoliennes.

1.3. Evènements majeurs après la clôture de l'exercice

Aucun changement significatif de la situation financière et commerciale du Groupe n'est survenu depuis le 31 décembre 2023.

1.4. Recherche et développement

Le Groupe a poursuivi en 2023 différents projets innovants. L'un de ces projets concerne le « kitting ». Cet outil de logistique intelligente vise plus particulièrement la livraison de marchandises dans un centre de consolidation, la re-palettisation *ad hoc* et la livraison par phase adaptée au LEAN, directement à pied d'œuvre sur la zone de travail concernée.

En 2023, la Business Unit BPC Group, en association avec ses partenaires Buildwise et Ship it, s'est prêté à l'expérience notamment sur les chantiers Erasme I et Tervuren Square. Cette phase d'expérimentation a déjà permis certaines avancées notamment en termes de l'utilisation d'un partenaire pour des livraisons conjointes, l'identification des activités valorisées pour un tel process et pouvant être livrées en même temps, etc. Il convient toutefois encore d'estimer au travers de ces deux chantiers (i) la rentabilité d'une telle procédure (pouvant améliorer les coûts de sous-traitance et les rendements de ces derniers) et, (ii) la réduction des émissions de CO₂. Un troisième chantier va se prêter à l'expérience en 2024.

Par ailleurs, le Groupe a travaillé sur un projet basé sur l'intelligence artificielle, dénommé le « *AI-Generated Income Forecasting for Construction Sites* ». Ce projet vise à améliorer la gestion d'un chantier de construction en fournissant des prévisions mensuelles d'avancement à l'aide de la technologie de l'intelligence artificielle, en plus des prévisions traditionnelles des chefs de projet. Cela permet une gestion plus efficace des chantiers en :

- identifiant les écarts entre l'avancement réel et l'avancement prévu, signalant les problèmes potentiels du chantier qui nécessitent une analyse et une action, et
- facilitant une prévision précise des flux de trésorerie grâce à une estimation fiable de l'avancement des travaux.

Enfin, CFE Polska a innové en développant un modèle de conception paramétrique qui génère en quelques clics un modèle 3D, une



évaluation de l'empreinte carbone et une estimation budgétaire pour les projets logistiques ou industriels. Cet outil permet de comprendre l'impact des différents paramètres sur les budgets et l'empreinte carbone des projets, ce qui permet au Groupe de proposer des bâtiments plus optimaux à ses clients.

1.5. Instruments financiers

Le Groupe a mis en place un système de limites de placement pour gérer son risque de contrepartie. Ce système affecte des lignes de risque maximum par contreparties définies en fonction de leurs notations de crédit, telles que publiées par Standard & Poor's et Moody's. Ces limites sont régulièrement suivies et mises à jour.

1.6. Prévisions 2024

Les perspectives à moyen et long terme demeurent positives pour CFE grâce à son positionnement sur les marchés en croissance que sont la rénovation et l'amélioration de la performance énergétique du bâti existant, la ré-industrialisation et le développement des infrastructures liées à la transition énergétique.

La conjoncture immobilière reste par contre difficile à court terme en Belgique et au Luxembourg, tant pour le marché résidentiel que pour celui des bureaux. Dans ce contexte, CFE table sur une contraction modérée de son chiffre d'affaires en 2024 mais sur une marge opérationnelle en amélioration par rapport à celle de 2023.

Les retards pris dans le démarrage de plusieurs grands projets résidentiels bruxellois en raison des recours sur les permis combinés à une baisse des rythmes de ventes résidentielles au Luxembourg auront une influence négative sur le résultat net de BPI Real Estate en 2024. Celle-ci sera partiellement compensée par la contribution positive des entités polonaises.

Les Business Units du segment de Construction & Rénovation en Belgique et au Luxembourg et VMA anticipent une baisse modérée de leur chiffre d'affaires en 2024. La priorité sera mise sur l'amélioration des performances opérationnelles. A l'inverse, en Pologne, l'activité devrait croître, portée par un environnement économique plus favorable.

Pour MOBIX, l'année 2024 sera une seconde année de transition caractérisée par la fin du projet LuWa (partie modernisation) et par une activité plus modeste dans la Business Division Rail, avant une reprise anticipée à partir de 2025.

Les activités de Deep C Holding au Vietnam devraient connaître une nouvelle année en progression en 2024 alors que le résultat de Green Offshore va être impacté par la baisse du prix de l'électricité.

III. DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

1. Code de référence

En matière de gouvernance d'entreprise, la présente déclaration contient les informations requises par le Code des sociétés et des associations entré en vigueur le 1^{er} janvier 2020 (le « **CSA** ») ainsi que par le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (le « **Code 2020** »).

CFE a adopté le Code 2020 comme code de référence et applique ses recommandations en suivant le principe du « comply or explain ».

La Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société ainsi que le Dealing Code sont consultables sur le site internet de la Société www.cfe.be.

La présente Déclaration de Gouvernance d'Entreprise décrit la composition et le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration de CFE et de ses Comités. Elle commente l'application pratique des règles de gouvernance de CFE pendant l'exercice social clôturé le 31 décembre 2023. Elle précise, en outre, les dispositions du Code 2020 auxquelles la Société déroge et explique ces dérogations. Elle comprend aussi la politique de rémunération et le rapport de rémunération. Elle reflète, enfin, les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société.

2. Le Conseil d'Administration et ses Comités

2.1. Conseil d'Administration

La Société a opté pour une structure moniste. Par conséquent, le Conseil d'Administration est responsable de la conduite générale des affaires de la Société et doit rendre compte de sa gestion conformément aux articles 7:93 et 7:94 du CSA.

Le Conseil d'Administration décide de l'orientation des activités de la Société, il détermine la stratégie et les politiques clés de la Société, il examine et approuve les opérations significatives y afférentes, il veille à leur mise en œuvre et définit toute mesure nécessaire à la réalisation de sa politique. Il décide du niveau de risques que la Société accepte de prendre.

En particulier, le Conseil d'Administration :

- approuve le cadre général du contrôle interne et de gestion des risques et en contrôle la mise en œuvre ;
- prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité des états financiers ;
- supervise les performances du commissaire ;
- examine les performances du CEO et du Comité Exécutif ;
- veille au bon fonctionnement et à l'efficacité des Comités spécialisés du Conseil d'Administration.

2.1.1. Membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2023



LUC BERTRAND	
Qualité	Administrateur non-exécutif – Président (depuis février 2016)
Comités	Président du Comité de Nomination et de Rémunération depuis mai 2021
Nationalité et année de naissance	Belge, né en 1951
Première nomination en qualité d'Administrateur	décembre 2013
Échéance du mandat actuel	AGO de 2025
Formation et expérience	<p>Luc Bertrand a obtenu en 1974 le diplôme d'ingénieur commercial (KU Leuven). Il a commencé sa carrière chez Bankers Trust, où il exerçait la fonction de Vice-Président et Regional Sales Manager, Northern Europe. Il a été nommé administrateur d'Ackermans & van Haaren en 1985 et était président du Comité exécutif jusqu'en 2016.</p> <p>Il est président du Conseil d'Administration d'Ackermans & van Haaren, DEME, SIPEF et JM Finn et administrateur de Delen Private Bank, Bank Van Breda (jusqu'au 4 mai 2023) et de Verdant Bioscience.</p> <p>Luc Bertrand possède une grande expertise en matière de gouvernance d'entreprise. Ayant siégé dans plusieurs comités d'audit et de risques, il connaît bien la gestion des risques et les systèmes de contrôle interne. En outre, il est membre fondateur de Guberna, un institut belge visant à stimuler la bonne gouvernance, et président de son « Board of Trustees ». Il est également président de l'Institut de Duve et de Middelheim Promotors, membre de plusieurs autres conseils d'administration d'associations sans but lucratif et d'institutions publiques telles que le Musée Mayer van den Bergh et Europalia.</p>

**PIET DEJONGHE**

Qualité	Administrateur non-exécutif
Comités	Membre du Comité d'Audit depuis juin 2022
Nationalité et année de naissance	Belge, né en 1966
Première nomination en qualité d'Administrateur	décembre 2013
Échéance du mandat actuel	AGO de 2025
Formation et expérience	Piet Dejonghe a obtenu, après sa licence en droit (KU Leuven, 1989), un graduat post universitaire en gestion à la KU Leuven (1990) et un MBA à l'Insead (1993). Avant de rejoindre Ackermans & van Haaren en 1995, il était avocat attaché au cabinet Allen & Overy et était actif comme consultant auprès de Boston Consulting Group.

**KOEN JANSSEN**

Qualité	Administrateur non-exécutif
Comités	/
Nationalité et année de naissance	Belge, né en 1970
Première nomination en qualité d'Administrateur	décembre 2013
Échéance du mandat actuel	AGO de 2025
Formation et expérience	Koen Janssen a obtenu, après ses études d'ingénieur civil en électromécanique (KU Leuven, 1993), un MBA à IEFISI (France, 1994). Il a travaillé pour Recticel, ING Investment Banking et ING Private Equity avant d'entrer chez Ackermans & van Haaren en 2001. Il y est membre du Comité exécutif.

**AN HERREMANS**

Qualité	Administrateur non-exécutif
Comités	/
Nationalité et année de naissance	Belge, née en 1982
Première nomination en qualité d'Administrateur	juin 2022
Échéance du mandat actuel	AGO de 2026
Formation et expérience	An Herremans a obtenu un Master en Business Engineering de la KU Leuven et un Master en Finance de la Vlerick Business School. Elle a travaillé comme Strategy Office Manager chez Barco et comme Senior Consultant chez Roland Berger Strategy Consultants. Elle est actuellement membre du Comité exécutif d'Ackermans & van Haaren.

**CHRISTIAN LABEYRIE**

Qualité	Administrateur non-exécutif
Comités	/
Nationalité et année de naissance	Français, né en 1956
Première nomination en qualité d'Administrateur	mars 2002
Échéance du mandat actuel	Christian Labeyrie a démissionné de ses fonctions d'administrateur avec effet au 4 mai 2023.
Formation et expérience	Christian Labeyrie est diplômé de HEC, de l'Escuela Superior de Administración de Empresas (Barcelone) et de Mc Gill University (Canada) et titulaire du DECS. Il a démarré sa carrière dans la banque. Christian Labeyrie est Chevalier de la Légion d'honneur et Chevalier de l'ordre national du Mérite. Il est Directeur Général Adjoint, Directeur Financier et membre du Comité exécutif du groupe VINCI. Avant de rejoindre le groupe VINCI en 1990, il a exercé diverses fonctions dans les groupes Rhône-Poulenc et Schlumberger.



HELENE BOSTOEN	
Qualité	Administrateur indépendant
Comités	Membre du Comité d'Audit depuis mai 2021
Nationalité et année de naissance	Belge, née en 1977
Première nomination en qualité d'Administrateur	mai 2021
Échéance du mandat actuel	AGO de 2025
Formation et expérience	Hélène Bostoën est ingénieur de gestion (Solvay Business School, ULB, Bruxelles) et détentrice d'un MBA de l'INSEAD (Singapore et Fontainebleau). Elle a débuté sa carrière chez Merrill Lynch à New York. En 2006 elle est devenue Co-fondatrice de Eko Developer Sp.z. o. o., une société de développement immobilier, axée principalement sur le retail, les bureaux et le résidentiel en Pologne. En 2007, elle reprend la direction d'une société familiale, Flanders-Immo JB, active dans le développement immobilier résidentiel en Belgique, en Pologne et en France. Elle est également fondatrice et administrateur délégué de Fenixco SA, une société de développement immobilier.



LIEVE CRETEN BV, représentée par LIEVE CRETEN	
Qualité	Administrateur indépendant
Comités	Président du Comité d'Audit depuis juillet 2022 Membre du Comité de Nomination et Rémunération depuis juillet 2022
Nationalité et année de naissance	Belge, née en 1965
Première nomination en qualité d'Administrateur	mai 2022
Échéance du mandat actuel	AGO de 2026
Formation et expérience	Lieve Creten est Ingénieur de gestion (KU Leuven, 1989) et également titulaire d'un master en fiscalité (1989). Elle a été associée chez Deloitte pendant plus de vingt ans, où elle a développé la pratique M&A et a dirigé l'activité de Conseil Financier en tant que Managing Partner de 2008 à 2019. Elle a été membre du Comité exécutif de Deloitte Belgique jusqu'en 2019. En outre, elle a fait partie de l'équipe exécutive mondiale de Deloitte Financial Advisory de 2015 à 2021. Actuellement Lieve Creten est active comme conseiller indépendant.



B GLOBAL MANAGEMENT SRL ; représentée par STEPHANE BURTON	
Qualité	Administrateur indépendant
Comités	Membre du Comité de Nomination et Rémunération depuis juin 2022
Nationalité et année de naissance	Belge, né en 1973
Première nomination en qualité d'Administrateur	juin 2022
Échéance du mandat actuel	AGO de 2026
Formation et expérience	Stéphane Burton a obtenu un Master en droit à l'Université Catholique de Louvain (1996), un Master in Social, Economic & Tax Law à Universiteit Gent (1997) et un Global Executive MBA à l'INSEAD (2013). Il commence sa carrière en tant qu'avocat d'affaires et puis rejoint le groupe TAT/Sabena Technics en 2007. Il y exerce différentes responsabilités et devient administrateur des filiales belges en 2008 et membre du Directoire du groupe en 2009. En 2014, il mène un management buy-out des filiales belges du groupe et poursuit depuis lors – en tant que CEO – le développement du groupe ORIZIO, née du rapprochement entre Sabena Aerospace et la Sabca, maintenant Orizio Group. Il est également vice-président de Liege Airport et administrateur indépendant de SECO, Charleroi Airport et Sopartec/UCLouvain- Technology Transfer Office.



FERNANDO SISTAC	
Qualité	Administrateur non-exécutif
Comités	/
Nationalité et année de naissance	Français, né en 1959
Première nomination en qualité d'Administrateur	mai 2023
Échéance du mandat actuel	AGO de 2027
Formation et expérience	Fernando Sistac est ingénieur en génie civil et géotechnique (Polytech Lille, 1982). Jusqu'en 2022, il exerçait les fonctions de directeur général de VINCI Environnement et directeur opérationnel d'Entrepose Group (VINCI). Il a rejoint le groupe VINCI en 2000 en tant que PDG de CBC (groupe Sogea). De 2012 à 2016, il a exercé la fonction de directeur général adjoint de VINCI Construction France et de 2016 à 2018, directeur opérationnel de VINCI Construction France. Il était membre du Comex de VINCI Construction France jusqu'en 2018.

A la suite de la démission d'Hélène Bostoën en qualité d'administrateur indépendant avec effet au 1^{er} janvier 2024 et de la cooptation de sa société Waraku BV, représentée par Hélène Bostoën, en qualité d'administrateur indépendant par le Conseil d'Administration du 23 février 2024, il sera proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire du 2 mai 2024 de confirmer la nomination de Waraku BV, représentée par Hélène Bostoën, en qualité d'administrateur indépendant.

A la suite de la démission de Fernando Sistac en qualité d'administrateur avec effet au 26 mars 2024 et de la cooptation de sa société Fernando Sistac Management et Conseil SAS, représentée par Fernando Sistac, en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2024, il sera proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire du 2 mai 2024 de confirmer la nomination de Fernando Sistac Management et Conseil SAS, représentée par Fernando Sistac, en qualité d'administrateur.

2.1.2. Composition et diversité du Conseil d'Administration

La composition du Conseil d'Administration de CFE reflète l'actionnariat de contrôle de la Société. CFE est, en effet, contrôlée par Ackermans & van Haaren SA, société de droit belge, dont les actions sont admises à la négociation sur le marché d'Euronext Brussels et par VINCI Construction SAS. Au 31 décembre 2023, le Conseil d'Administration de CFE compte, sur un total de huit membres, quatre représentants proposés par l'actionnaire de référence, Ackermans & van Haaren SA et un représentant proposé par VINCI Construction SAS.

Cette situation de contrôle justifie également la présence au 31 décembre 2023 de représentants proposés par l'actionnaire de référence, Ackermans & van Haaren SA, au Comité d'Audit (un membre sur trois) et au Comité de Nomination et de Rémunération (un membre sur trois).

La composition du Conseil d'Administration vise par ailleurs un équilibre entre expérience, compétence et indépendance, dans le respect de la diversité, notamment de l'égalité hommes-femmes. Le Conseil d'Administration compte ainsi des administrateurs indépendants en nombre suffisant, veillant au respect des intérêts de l'ensemble des actionnaires de la Société et un tiers de femmes afin de répondre aux prescrits de l'article 7 :86 du CSA.

Les équilibres en présence sont réévalués chaque année par le Comité de Nomination et de Rémunération.

2.2. Rôle du Président du Conseil d'Administration

Les tâches du Président du Conseil d'Administration sont détaillées dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société.

Le Président entretient des liens étroits avec le président du Comité Exécutif et s'assure, en étroite collaboration avec ce dernier, que le Conseil d'Administration, dans sa composition, ses délibérations, ses prises de décisions et la mise en œuvre des décisions fonctionnent conformément aux dispositions de la Charte et établit, toujours en étroite collaboration avec le président du Comité Exécutif, l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration.

De manière générale, le Président du Conseil veille également à une communication efficace avec l'ensemble des administrateurs en créant un climat de confiance permettant des discussions ouvertes et des critiques constructives et avec les actionnaires et autres parties prenantes de la Société.

Le Président est également en charge des différentes procédures d'évaluation du Conseil et de ses Comités.



2.3. Présences, fonctionnement et compétences du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est organisé de manière à assurer que les décisions soient prises de manière collégiale et dans l'intérêt social et de manière à permettre que les tâches soient exécutées efficacement.

Ainsi, le Conseil d'Administration se réunit au moins cinq fois par an à des moments fixés en début d'année, et chaque fois que l'intérêt de la Société l'exige.

En 2023, le Conseil d'Administration s'est réuni à six reprises.

Le taux de présence des membres pour les réunions du Conseil d'Administration en 2023 est repris ci-dessous :

Nom	Qualité	Taux de présence
Luc Bertrand	Administrateur non-exécutif, Président	6/6
Piet Dejonghe	Administrateur non-exécutif	6/6
Koen Janssen	Administrateur non-exécutif	6/6
An Herremans	Administrateur non-exécutif	6/6
Christian Labeyrie	Administrateur non-exécutif jusqu'à l'AGO de mai 2023	2/2
Hélène Bostoën	Administrateur indépendant	6/6
Lieve Creten BV, représentée par Lieve Creten	Administrateur indépendant	5/6
B Global Management SRL, représentée par Stéphane Burton	Administrateur indépendant	6/6
Fernando Sistac	Administrateur non-exécutif depuis l'AGO de 2023	4/4

Outre ses compétences relatives à la définition de la stratégie et culture d'entreprise, la supervision des tâches des Comités, le Conseil d'Administration approuve les comptes statutaires et consolidés et le rapport de gestion, décide de l'affectation du résultat et de la publication des informations financières.

Les décisions spécifiques prises par le Conseil d'Administration en 2023 ont principalement porté sur :

- l'arrêté des comptes de l'exercice 2022 ainsi que des comptes semestriels 2023 ;
- l'examen des actualisations du budget 2023 ;
- l'examen du budget 2024 ;
- la revue du plan stratégique des principales Business Divisions du Groupe ;
- la revue ses dossiers qui ont été présentés en comité d'engagement et l'évolution des indicateurs de sécurité ;
- l'examen de la situation financière de CFE, l'évolution de son endettement et de son besoin en fonds de roulement ;
- l'examen et mise à jour de la stratégie ESG et la matrice de matérialité dans le cadre du CSRD ;
- l'examen de l'évolution de l'encours immobilier, et
- l'approbation de l'acquisition et la cession de plusieurs projets immobiliers dont la valeur excède dix millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2023, les Administrateurs n'ont pas été confrontés à des situations de conflits d'intérêts. Par conséquent, les articles 7:96 et 7:97 du CSA n'ont pas trouvé à s'appliquer en 2023.

Des procédures d'évaluation périodique sont organisées au sein du Conseil d'Administration conformément à l'article II.6 de la Charte. Celles-ci ont lieu à l'initiative et sous la direction du Président. Etant donné que la mise en place du Comité Exécutif a eu lieu en juillet 2022, l'évaluation annuelle de la relation entre le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif aura lieu pour la première fois en 2024.



3. Comités du Conseil d'Administration

CFE compte deux Comités institués au sein du Conseil d'Administration, à savoir le Comité d'Audit et de gestion des risques (« **Comité d'Audit** ») (conformément à l'article 7 :99 du CSA) et le Comité de Nomination et de Rémunération (conformément à l'article 7 :100 du CSA).

3.1. Le Comité d'Audit

D'une manière générale, le Comité d'Audit suit l'élaboration et le contrôle des informations comptables et financières de la Société ainsi que l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de mesure de surveillance et de maîtrise des risques.

Au 31 décembre 2023, le Comité d'Audit était composé de trois membres, dont deux sont indépendant au sens de l'article 7 :87 du CSA et au sens du Code 2020. Il s'agit de Creten BV, représentée par Lieve Creten et Hélène Bostoën. L'autre membre, à savoir Piet Dejonghe, est un représentant de l'actionnaire de référence.

Dans son ensemble, le Comité d'Audit dispose des compétences requises en matière de comptabilité, d'audit et d'IFRS et ce grâce notamment aux études et l'expérience de ses membres au sein d'entreprises financières et immobilières.

Le Comité d'Audit s'est réuni quatre fois en 2023 et a notamment examiné :

- les comptes annuels 2022 et semestriels 2023 ;
- les comptes trimestriels à fin mars et fin septembre 2023 ;
- le projet de budget 2024 avant présentation de celui-ci au Conseil d'Administration ;
- les rapports de l'auditeur interne ;
- l'évolution des résultats des principaux chantiers ;
- l'évolution de la trésorerie du Groupe et du besoin en fonds de roulement ;
- les indicateurs non financiers ;
- les engagements hors bilan du Groupe, en particulier les garanties bancaires, et
- les rapports du commissaire.

Le Comité d'Audit a consacré en 2023 une attention particulière au contrôle interne du Groupe et a suivi les démarches entreprises par CFE pour l'améliorer. Il a également accordé une attention particulière à certains chantiers déficitaires, tels que le ZIN, SHAPE et LuWa.

La durée du mandat des membres du Comité d'Audit coïncide avec celle de leur mandat d'Administrateur.

Membres du Comité d'Audit	Mandat en cours	Taux de participation
Lieve Creten BV, représentée par Lieve Creten (Président)	2022-2026	4/4
Hélène Bostoën	2021-2025	3/4
Piet Dejonghe	2021-2025	4/4

Sauf si le Comité d'Audit en décide autrement, le président du Comité Exécutif, le CFO et le responsable de l'audit interne assistent aux réunions du Comité d'Audit. Une fois tous les trois ans, le Conseil d'Administration évalue la taille, la composition et le fonctionnement du Comité d'Audit, tel que plus amplement détaillé à l'article II.6 de la Charte.

3.2. Le Comité de Nomination et de Rémunération

D'une manière générale, le Comité de Nomination et Rémunération assure une rémunération équitable au sein du Groupe, prenant en considération les normes réglementaires, les objectifs fixés, les risques et les règles de conduite fixées dans la Charte. Le Comité de Nomination et de Rémunération veille également à sélectionner les meilleures compétences pour la supervision et la gestion de la Société.

Au 31 décembre 2023, le Comité de Nomination et de Rémunération était composé de trois membres, dont deux sont indépendant au sens de l'article 7 :87 du CSA et au sens du Code 2020. Il s'agit de Lieve Creten BV, représentée par Lieve Creten et B Global Management SRL, représentée par Stéphane Burton. La présidence est assurée par Luc Bertrand qui est Président du Conseil d'Administration et un représentant de l'actionnaire de référence.

Dans son ensemble, le Comité de Nomination et de Rémunération dispose des compétences requises en matière de rémunération.

Le Comité de Nomination et de Rémunération s'est réuni trois fois en 2023 et a notamment examiné :

- les rémunérations fixe et variable du CEO ;



- les rémunérations fixe et variable des membres du Comité Exécutif et des directeurs ;
- le rapport annuel de rémunération ;
- les émoluments des administrateurs ;
- le suivi de l'évolution des talents et le succession planning, et
- le *long term incentive* plan de CFE.

La durée du mandat des membres du Comité de Nomination et de Rémunération coïncide avec celle de leur mandat d'Administrateur.

Membres du Comité de Nomination et de Rémunération	Mandat en cours	Taux de participation
Luc Bertrand (Président)	2021-2025	3/3
Lieve Creten BV, représentée par Lieve Creten	2022-2026	3/3
B Global Management SRL, représentée par Stéphane Burton	2022-2026	3/3

Lorsque les discussions portent sur la rémunération, le directeur des ressources humaines de la Société, à savoir Focus2LER BV, représentée par Valérie Van Brabant, est systématiquement invité à la réunion du Comité de Nomination et de Rémunération.

Comme pour le Comité d'Audit, le Conseil d'Administration évalue une fois tous les trois ans, la taille, la composition et le fonctionnement du Comité de Nomination et de Rémunération, tel que plus amplement détaillé à l'article II.6 de la Charte.

4. Le Comité Exécutif

Le Conseil d'Administration de la Société a institué le 29 juin 2022 un Comité Exécutif composé de cinq membres au moins de la direction et a délégué la gestion journalière de la Société exclusivement au président du Comité Exécutif, appelé CEO.

Les membres du Comité Exécutif sont considérés comme des autres dirigeants au sens du CSA et comme des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes au sens du Règlement européen relatif aux Abus de Marché.

Le Comité Exécutif, sous la présidence du CEO, est essentiellement chargé de la stratégie du Groupe et d'assurer le suivi et la mise en œuvre de celle-ci après son approbation par le Conseil d'Administration. Les principales tâches confiées au CEO et au Comité Exécutif par le Conseil d'Administration sont détaillées au chapitre IV.1 de la Charte.

Les membres du Comité Exécutif sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration. Ils sont en principe nommés pour une durée indéterminée. Le Conseil d'Administration veille à ce que le Comité Exécutif soit composé de personnes intègres présentant une diversité de compétences professionnelles et disposant des connaissances et de l'expérience requises ainsi que de compétences complémentaires pour pouvoir exercer correctement leur mission.

Au 31 décembre 2023, le Comité Exécutif était composé de :

TROREMA SRL, représentée par Raymund Trost	
Qualité	Président du Comité Exécutif Chief Executive Officer de CFE ("CEO")
Nationalité et année de naissance	Belge, né en 1964
Formation et expérience	<p>Raymund Trost est détenteur d'un Master en Economie et International Finance ainsi que d'un Master en European Affairs & Econometrics (Université de Louvain – 1987) et a suivi une formation en leadership (Université de Harvard – 2014).</p> <p>Il a débuté sa carrière au Ministère de Finances (Research Analyst, 1987-1998). Il a ensuite travaillé chez BNP Paribas Fortis (Analyste financier, 1989-1991). En 1991, il a rejoint la Commission Européenne en tant qu'Administrateur adjoint (Audit & Finance). En 1992, il a rejoint Owens Corning (European Business Planning Manager) et a exercé durant des nombreuses années les fonctions de Financial Director, General Manager et Managing Director (1996-2007). Il a terminé sa collaboration au sein de ladite société en tant que CEO de 3B-the fibreglass company (Divested business by Owens Corning, 2007-2008). Il a ensuite rejoint Saertex où il a exercé les fonctions de Managing Director Strategy & Business Development (2008-2010).</p> <p>En 2011, il a rejoint Tyco Electronics (VP Telecom Networks, 2010-2011). Il a ensuite exercé la fonction de CEO au sein de la société Joris Ide Group (2011-2015).</p> <p>En 2015, il a rejoint le groupe CFE en tant que Président du Comité exécutif de CFE Contracting. Il exerce actuellement, via sa société de management, les fonctions de CEO et Président du Comité Exécutif de CFE.</p>

**MSQ SRL, représentée par Fabien De Jonge**

Qualité	Membre du Comité Exécutif Chief Financial Officer de CFE (“CFO”)
Nationalité et année de naissance	Belge, né en 1972
Formation et expérience	Fabien De Jonge détient un Master en gestion (Louvain School of Management – 1995). Il a débuté sa carrière chez Arthur Andersen (Auditeur, 1995–2000). Il a ensuite travaillé à la Banque Degroof Petercam (Auditeur interne, 2000–2001). En 2002, il a rejoint le groupe CFE où il a débuté en tant que Project Finance Manager. En 2004, il a combiné cette fonction avec celle de Head of Finance de BPI. Depuis 2014, il exerce, via sa société de management, la fonction de Chief Financial Officer de CFE.

Focus2LER SRL, représentée par Valérie Van Brabant

Qualité	Membre du Comité Exécutif Chief People Officer de CFE
Nationalité et année de naissance	Belge, née en 1979
Formation et expérience	Valérie Van Brabant détient un Master en Business administration (ICHEC – 2004) et a suivi une formation en HR Management (Vlerick Business School – 2016–2017) ainsi qu’une formation en General management (INSEAD – 2022). Elle a débuté sa carrière en cabinet de recrutement chez Robert Half suivie de Robert Walters (Senior Consultant, 2004–2007). En 2007, elle a rejoint le groupe CFE où elle a débuté en tant que Recruitment and Development Consultant (2007–2013). Elle a développé sa carrière au sein du groupe en tant que HR Manager de Louis Stevens & Co, MOBIX Remacom, MOBIX Engema, MOBIX Engetec et BPI (2014–2019). En 2019, elle est nommée Chief Human Resources Officer de CFE, CFE Contracting et BPI, et membre du Comité exécutif de CFE Contracting (2019–2022). Actuellement, elle exerce, via sa société de management, la fonction de Chief People Officer de CFE.

ARTIST VALLEY SA, représentée par Jacques Lefèvre

Qualité	Membre du Comité Exécutif CEO Promotion immobilière
Nationalité et année de naissance	Belge, né en 1962
Formation et expérience	Jacques Lefèvre détient un diplôme d’Ingénieur Commercial (ICHEC – 1988). En 2004, il a rejoint le groupe CFE où il exerce, via sa société de management, la fonction d’Administrateur délégué de BPI Real Estate Belgium. En 2007, il est nommé membre du Conseil d’Administration de l’UPSI-BVS. En 2010, il est nommé administrateur de BPI Real Estate Poland et en 2014 de BPI Real Estate Luxembourg. Depuis 2018, il préside le Conseil d’Administration de BPI Real Estate Poland. Depuis 2019, il exerce la fonction d’administrateur de Wood Shapers et de Wood Shapers Luxembourg. Il est également nommé membre du Conseil d’Administration de CFE Polska.

AHO Consulting SRL, représentée par Alexander Hodac

Qualité	Membre du Comité Exécutif CEO Construction & Rénovation
Nationalité et année de naissance	Belge, né en 1981
Formation et expérience	Alexander Hodac est détenteur d’un Master d’Ingénieur commercial (Solvay Business School – 2005). Il a débuté sa carrière chez Deloitte Financial Advisory Services (Senior Manager, 2005–2013). Il a ensuite travaillé chez Home Invest Belgium (Chief Commercial Officer, 2013–2015), ImmoBel (Group Chief Executive Officer, 2015–2019) et Fosbury & Sons (Chief Executive Officer, 2019–2020). En 2020, il a rejoint le groupe CFE et exerce actuellement, via sa société de management, la fonction d’administrateur délégué des filiales BPC et BPC Group. Il exerce également la fonction de Managing Director de la division Construction & Rénovation Belgique.



Bruno Lambrecht	
Qualité	Membre du Comité Exécutif CEO Construction & Rénovation Pologne
Nationalité et année de naissance	Belge, né en 1971
Formation et expérience	Bruno Lambrecht détient un diplôme d'Ingénieur civil (Katholieke Universiteit Leuven, 1996) et un diplôme d'Ingénieur industriel (VIVES, 1993). Il a débuté sa carrière chez Decloedt Engineering office (Coordination et suivi de la conception d'une structure métallique pour une centrale électrique en Allemagne, 1996-1997). Il a ensuite travaillé chez IBS Engineering Office en tant que responsable de la conception et de la supervision de plusieurs projets (1997-1998). En 1998, il a rejoint le groupe CFE en tant qu'ingénieur de chantier de CFE Nederland. Il a ensuite exercé la fonction de Project Manager au sein de CFE Polska (2000-2004). En 2004, il a exercé la fonction de Project Manager au sein de CFE Brabant. En 2005, il rejoint à nouveau CFE Polska pour y exercer la fonction d'Area Manager (2005-2009). Depuis 2009, il exerce la fonction de General Manager de CFE Polska.

COEDO SRL, représentée par Arnaud Regout	
Qualité	Membre du Comité Exécutif Chief Investment Officer & New development Real Estate
Nationalité et année de naissance	Belge, né en 1978
Formation et expérience	Arnaud Regout est détenteur d'un MBA Corporate Finance (Solvay Brussels School – 2004). Il a débuté sa carrière chez Cushman & Wakefield (Valuation Analyst, 2003) et a ensuite travaillé chez Ernst & Young (Senior Auditeur, 2004-2007). De 2007 à 2008, il a travaillé sur plusieurs projets fiscaux et financiers au sein du groupe Besix. En 2008, il a rejoint le groupe CFE où il a exercé la fonction de Directeur administratif et financier de BPI Luxembourg et des activités au Maroc et en Tunisie (2008-2012). En 2012, il est nommé Directeur adjoint de BPI Luxembourg. Il a ensuite été nommé administrateur de BPI Luxembourg où il était responsable du développement des activités immobilières (2014-2015). Depuis 2015, il exerce les fonctions de Chief Investment Officer de BPI et administrateur délégué de BPI Luxembourg. Depuis 2019, il exerce, en outre, la fonction d'administrateur de Wood Shapers qu'il a lancé afin d'accélérer le développement durable.

Par ailleurs, Consulton VoF, représentée par Peter Matton, a rejoint le Comité Exécutif en tant que membre permanent à dater du 1^{er} janvier 2024 en qualité de CEO de VMA.

Sont enfin invités à participer à toutes les réunions du Comité Exécutif :

- Hexpedition SRL, ayant comme représentant permanent Hans Van Dromme, en qualité de Chief Information Officer
- GARFUNKEL SRL, ayant pour représentant permanent Raphael de Visser, en qualité de Chief Communication Officer, et
- Isabelle De Bruyne en qualité de Chief Sustainability Officer.

Au cours de l'année 2023, le Comité Exécutif a par ailleurs créé en son sein différents comités. Il s'agit notamment du Comité de Sélection et du Comité d'Engagement.

Le Comité de Sélection a pour mission d'examiner et d'approuver certaines opportunités commerciales (un « **Prospect** ») qu'une Business Unit peut souhaiter poursuivre dans le cours ordinaire de ses activités, lorsque la poursuite de ce Prospect peut avoir un impact significatif sur les finances, les ressources humaines et/ou financières et/ou l'exposition au risque du Groupe.

Le Comité de Sélection est composé du CEO du Groupe, du CFO du Groupe et du membre du Comité Exécutif représentant le segment d'activités auquel appartient la Business Unit concernée.

Le Comité d'Engagement a été mis en place pour examiner certaines offres engageantes importantes qui, si elles sont acceptées, peuvent avoir un impact significatif sur les finances, les ressources humaines et/ou financières et/ou l'exposition au risque du Groupe. Ce Comité a lui-même été subdivisé en trois sous-comités en fonction du segment d'activité concerné, à savoir le Comité d'Engagement Construction & Rénovation, le Comité d'Engagement Multitechnique et le Comité d'Investissement Promotion Immobilière.

Le Comité d'Engagement est composé d'une part de membres permanents, à savoir le CEO du Groupe, le CFO du Groupe, le General Counsel (sauf pour le Comité d'Investissement Promotion Immobilière où il est remplacé par le Head of Legal de BPI Real Estate SA) et deux administrateurs de CFE (représentant l'actionnaire de référence) et d'autre part de membres *ad hoc* qui sont pour :

- le Comité d'Engagement Construction & Rénovation : les membres du Comité Exécutif qui représentent le segment Construction & Rénovation et un conseiller senior qui agit en qualité d'expert technique du projet présenté ;
- le Comité d'Engagement Multitechnique : les membres du Comité Exécutif qui représentent le segment Multitechnique et un conseiller senior qui agit en qualité d'expert technique du projet présenté ;
- le Comité d'Investissement Promotion Immobilière : les membres du Comité Exécutif qui représentent le segment de la Promotion Immobilière et un conseiller senior qui agit en qualité d'expert technique du projet présenté.



D'autres personnes peuvent être invitées au cas par cas auxdits Comités en fonction de leur expertise particulière.

Au cours de l'année 2023, le Comité Exécutif s'est réuni vingt-trois fois dont un « off-site ».

Le Conseil d'Administration, assisté du Comité de Nomination et de Rémunération et du CEO, évalue le fonctionnement du Comité Exécutif et en particulier la contribution de chaque membre du Comité Exécutif au développement des activités et aux résultats du Groupe. Le président du Comité Exécutif (en l'espèce le CEO) ne participe pas à l'évaluation de ses propres prestations.

5. Politique de diversité

La Société considère qu'une équipe diversifiée améliore la qualité du processus de décision, et améliore *in fine* la performance globale. La diversité et l'inclusion est une priorité globale pour CFE, car ce sont des facteurs importants du succès de la Société et de ses individus. La Société estime que sa plus grande force réside dans la diversité de son équipe et que ses collaborateurs méritent de se sentir à l'aise en étant authentiquement eux-mêmes au travail chaque jour, indépendamment de leur genre, de leur origine ethnique, de leur orientation sexuelle ou d'autres caractéristiques. La Société continue de travailler sur l'amélioration de tous les aspects de la diversité au sein de son équipe de cadres supérieurs, en se concentrant sur l'élaboration d'un vivier de talents divers, en considérant les compétences, les formations, les expériences et les parcours respectifs.

La procédure de sélection et de nomination des membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif est décrite dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise. Sa composition vise un équilibre entre expérience, compétence et indépendance, dans le respect de la diversité, notamment de l'égalité hommes-femmes.

Actuellement, 3 des 8 membres du Conseil d'Administration sont des femmes. Les domaines d'expertise des Administrateurs, par leur complémentarité, couvrent l'ensemble des activités du Groupe et des risques et opportunités associés.

6. Conflits d'intérêts

En matière de conflits d'intérêts, la Société est soumise aux articles 7:96 et 7:97 du CSA. Les Administrateurs ont le devoir d'éviter tout acte qui serait en conflit avec les intérêts de la Société et de ses actionnaires. Ils informent immédiatement le Président du Conseil d'Administration de toute possibilité de survenance d'un tel conflit d'intérêts.

Les membres du Comité Exécutif sont également soumis à des règles spécifiques en matière de prévention des conflits d'intérêts qui sont plus amplement détaillées dans le chapitre IV.7 de la Charte.

Enfin, tout collaborateur du groupe CFE est également tenu d'éviter tout conflit d'intérêts et tenu d'informer la Compliance Officer de la survenance d'un tel conflit conformément aux règles de fonctionnement interne du Groupe.

7. Contrôle externe et interne et gestion des risques

7.1. Contrôle externe

Le mandat du Commissaire est exercé par EY Réviseurs d'Entreprise SRL, représentée par Patrick Rottiers et Marnix Van Dooren. EY Réviseurs d'Entreprise a été nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 6 mai 2021, pour une période de trois ans venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2024. Le montant des émoluments du Commissaire est publié, conformément à l'article 3:65 du CSA en annexe aux comptes consolidés et dans les comptes statutaires.

7.2. Contrôle interne

Le Conseil d'Administration supervise la mise en œuvre du cadre référentiel du contrôle interne et de la gestion des risques. D'une manière générale, le Comité d'Audit assiste le Conseil d'Administration dans l'exercice de ses responsabilités de suivi en matière de contrôle interne et externe (et externe) du Groupe au sens le plus large, incluant les risques.

Le Comité d'Audit est chargé, entre autres, des missions suivantes :

- veiller à ce que le reporting financier de la Société donne une image fidèle, sincère et claire de la situation et des perspectives de la Société et du Groupe ;
- veiller à une application correcte et cohérente des normes comptables et des règles d'évaluation du Groupe et formuler des recommandations nécessaires en vue de leur modification ;
- examiner la qualité et l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques pour s'assurer que les principaux risques sont correctement identifiés, gérés et portés à sa connaissance ;
- évaluer l'efficacité de l'audit interne ;
- examiner et suivre l'indépendance du Commissaire, en particulier pour ce qui concerne le bien-fondé de la fourniture de ser-



vices complémentaires à la Société ;

- faire des recommandations au Conseil d'Administration de la Société pour la désignation du Commissaire.

En outre, en 2014, CFE a engagé un auditeur interne qui a pour mission de donner une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations au sein du Groupe, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Rattaché à la direction générale, l'auditeur interne entretient une relation étroite avec le Comité Exécutif et le Comité d'Audit en leur apportant une assurance sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

L'auditeur interne met à jour les cartographies des risques, établies pour les principaux segments du Groupe, à savoir le segment Construction & Rénovation, le segment Multitechnique et le segment Promotion Immobilière.

Ces cartographies sont revues tous les deux ans. Il s'agit :

- de recenser les principales sources de risques identifiables, internes ou externes, qui constituent des obstacles à l'atteinte des objectifs du segment et peuvent être financiers, humains ou relatifs à sa réputation ;
- d'évaluer, selon une échelle qualitative, la criticité des risques en prenant en compte leur impact potentiel, leur probabilité d'occurrence et le degré de maîtrise pour les divers événements les constituant ;
- de mettre en place le traitement adéquat de ces risques.

Établies à partir des cartographies des principales Business Units, des grilles de risques propres à chaque métier permettent une présentation et une évaluation homogène des événements susceptibles d'affecter les projets examinés par les organes compétents des Business Units.

Au cours de l'exercice 2023, dix missions d'audit ont été menées. Elles n'ont pas révélé de dysfonctionnement susceptible d'avoir une incidence significative sur les activités et états financiers du Groupe. Ces audits ont notamment porté sur :

- le risque contractuel dans la relation avec les clients chez CFE Polska ;
- le processus de paiement chez LTS ;
- le processus de soumission sélective (par le biais du programme Fit4Future) ;
- le processus de gestion de risques et d'opportunités (par le biais du programme Fit4Future) ;
- le processus d'excellence opérationnelle (par le biais du programme Fit4Future) ;
- le processus de gestion des changements (par le biais du programme Fit4Future) ;
- la transmission des instructions de sécurité ;
- le Checkin@Work ;
- la gestion de la trésorerie, et
- l'application des 12 principes de bonne gestion de projets chez BPI Real Estate Belgium.

7.3. Contrôle interne et systèmes de gestion des risques

7.3.1. Dispositif et organisation du contrôle interne

Le Comité Exécutif de CFE est responsable de l'établissement de directives communes au Groupe (le « **Manuel de procédures internes** »).

Ces directives portent essentiellement sur :

- la sécurité, la qualité et l'environnement ;
- l'intégrité ;
- la prise d'affaires ;
- la gestion et le suivi des projets ;
- la prise de participation dans les sociétés simples et dans le capital de sociétés ;
- l'achat et la sous-traitance ;
- l'investissement ;
- la gestion comptable et financière ;
- la gestion des ressources humaines ;
- la gestion juridique, fiscale et des assurances ;
- la communication interne et externe et
- la sécurité d'informations.

Les directions respectives des Business Units sont responsables de la mise en œuvre de ces directives par l'établissement, le cas



échéant, de procédures détaillées et la mise en place d'une organisation chargée de veiller à la bonne application de ces procédures.

Un exercice de réécriture et recodification de ces directives communes à l'ensemble du Groupe a toutefois été entamé en 2023, sous la direction du General Counsel du Groupe. Cet exercice devrait aboutir à la publication d'un nouveau code de conduite et de politiques communes à l'ensemble du Groupe dans le courant de l'année 2024.

CFE maintient un contrôle direct et régulier sur ses Business Units, notamment par :

- la présence d'administrateurs et/ou de membres du Comité Exécutif de CFE au sein des conseils d'administration de ses filiales et du Comité de Sélection et Comité d'Engagement ;
- la revue budgétaire trimestrielle (cf. 7.3.5.2) ;
- la sélection, le suivi (due diligence) et la décision de prise de participations dans des sociétés tierces et le suivi des opérations de restructuration au sein des filiales ;
- la centralisation des souscriptions de polices assurances abonnements et projets couvrant l'ensemble des risques assurables du Groupe ;
- la centralisation de la trésorerie du groupe (cash pooling) ;
- les missions ponctuelles de l'auditeur interne (cf. 7.2) visant à :
 - surveiller la mise en œuvre effective par chaque Business Unit du Groupe des procédures de contrôle interne établies en cohérence avec les directives définies au niveau du Groupe, et
 - organiser la centralisation des résultats des contrôles internes effectués par les filiales afin de disposer d'une bonne connaissance et compréhension de la nature, de l'intensité et de la localisation des risques auxquels le Groupe dans son ensemble est exposé.

Le Comité d'Audit évalue au moins une fois par an les procédures de contrôle interne que le Comité Exécutif a développés pour s'assurer que les principaux risques ont été correctement identifiés, signalés et gérés.

Lors des réunions du Comité d'Audit trimestrielles, les résultats financiers trimestriels et les rapports de l'auditeur interne sont présentés aux membres du Comité d'Audit ainsi qu'au Commissaire.

Le Conseil d'Administration est responsable de l'évaluation de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne au sein du Groupe, en tenant compte des recommandations du Comité d'Audit.

7.3.2. Objectifs du contrôle interne

Les objectifs du contrôle interne sont multiples, tels que la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions fixées par la direction générale de CFE, la sauvegarde des actifs et la fiabilité des informations financières.

7.3.3. Périmètre du contrôle interne et de la gestion des risques

Le périmètre de la gestion des risques et du contrôle interne couvre l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale.

Les conseils d'administration des sociétés détenues en co-contrôle, à savoir GreenStor, Deep-C Holding, Green Offshore et les SPV du segment de Promotion Immobilière, sont responsables du contrôle interne de celles-ci. CFE veille toutefois, au travers de ses représentants au sein des conseils d'administration de ces sociétés, à promouvoir les bonnes pratiques qui lui sont propres.

7.3.4. Risques identifiés

Pour l'identification des risques principaux, nous renvoyons au chapitre II.1.2 du présent Rapport de gestion.

7.3.5. Activités et procédures de contrôle interne

Certaines activités et procédures de contrôle interne énoncées au point 7.2 et décrites plus longuement ci-après sont communes à l'ensemble du Groupe, d'autres sont spécifiques à un ou plusieurs segments.

7.3.5.1. Activités et procédures communes à l'ensemble du Groupe

Reporting financier

CFE donne des instructions de reporting financier claires aux filiales avec des délais et des règles de préparation et d'évaluation. Un audit externe des états financiers semestriels et annuels prennent également en compte des éléments de contrôle interne et de gestion des risques au niveau de l'entité concernée.

L'adéquation de ces procédures est vérifiée et auditée à intervalles réguliers et optimisée si nécessaire. Une répartition appropriée des responsabilités et une coordination entre les services compétents garantissent un processus de communication efficace et ponctuel des informations financières périodiques au marché.



La sécurité de l'information est contrôlée par un audit informatique périodique, une approche proactive par la mise en œuvre de mises à jour, d'installations de sauvegarde et de tests en temps opportun de l'infrastructure informatique. Des plans de continuité des activités et de reprise après sinistre ont également été mis en place.

CFE procède à un suivi des normes en matière de reporting financier. Les évolutions du cadre juridique et leurs impacts sur le reporting financier font l'objet d'un suivi régulier par la direction financière.

Toute modification significative de l'environnement de contrôle interne ou des normes comptables IFRS appliquées par le Groupe est soumise à l'examen du Comité d'Audit et à l'approbation du Conseil d'Administration de CFE.

Revue budgétaire trimestrielle

Des réunions de revue budgétaire sont tenues trimestriellement. A ces réunions participent le CEO, le CFO et le directeur Finance & Controlling de CFE, outre le CEO de la Business Division concernée, l'administrateur-délégué ou le directeur général de la Business Unit concernée, son directeur opérationnel ainsi que son directeur financier et administratif.

Les sujets abordés sont :

- les budgets (et leurs mises à jour trimestrielles) ;
- le volume des affaires de l'exercice en cours, l'état du carnet de commandes ;
- les derniers états financiers communiqués (bilan et compte de résultats) ;
- le résultat prévisionnel de la filiale ainsi que le détail des marges par projet ;
- l'analyse du bilan de la filiale ;
- l'analyse des risques en cours avec notamment une présentation des contentieux ;
- l'état des garanties données ;
- les besoins d'investissements ou les désinvestissements , et
- la trésorerie et son évolution future sur douze mois.

7.3.5.2. Procédures d'autorisation de prise d'affaire propres aux segments

Outre les procédures spécifiques décrites ci-avant, communes à l'ensemble du Groupe, des procédures d'autorisation propres aux segments Construction & Rénovation et Multitechnique d'une part, Promotion Immobilière d'autre part ont été mises en place en matière de prise d'affaires.

Procédures d'autorisation propres aux segments Construction & Rénovation et Multitechnique

- Le Comité de Sélection (dont la composition est détaillée au point 4).
L'étude de soumission de projets de type Design & Build (y compris les DBFM, DBF, DBM) représentant un risque potentiel de design ou de financement pour une Business Unit, doit faire l'objet d'une autorisation préalable du Comité de Sélection. Si le Comité de Sélection décide de répondre à la demande de soumission, il alloue un budget d'étude de soumission et fixe un planning. L'évolution du dossier et le suivi budgétaire de l'étude est présentée au Comité de Sélection conformément au planning.
- Le Comité d'Engagement (dont la composition est détaillée au point 4).
Les projets présentant un profil de risque élevé et/ou supérieurs à 50 millions d'euros pour le segment Construction & Rénovation ou 10 millions d'euros pour le segment Multitechnique doivent obtenir l'approbation du Comité d'Engagement avant la remise d'offre. Le Comité passe en revue les risques techniques, commerciaux, contractuels et financiers des projets qui lui sont soumis.

Procédures d'autorisation propres au segment Promotion immobilière

- Le Comité d'Investissement
Le Comité d'Investissement, dont la composition est détaillée au point 4, a pour mission d'analyser et d'approuver tous les investissements immobiliers des Business Units actives en Promotion Immobilière, à savoir BPI Belgium, BPI Luxembourg et BPI Poland. Pour ceux dont la valeur est supérieure à 10 millions d'euros, l'accord du Conseil d'Administration des entités juridiques concernées et du Conseil d'Administration de CFE est également requis.
La compétence du Comité d'Investissement ne s'étend pas à la représentation de la société et n'exclut pas celle du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration de CFE peut à tout moment se saisir de tout projet d'investissement ou de désinvestissement de tout montant et décider, le cas échéant, en lieu et place du Comité d'Investissement.

7.3.5.3. Activités de contrôle interne particulières initiées au cours de l'exercice écoulé

Au cours de l'exercice 2023, le contrôle interne de CFE a été renforcé essentiellement au travers de la mise en pratique des résultats du programme Fit4Future visant à améliorer la performance de la Business Division Construction & Renovation Belgium. Ce programme comprend différents volets, liés notamment à la sélection des appels d'offres afin d'augmenter la rentabilité des projets, la maximisation de l'excellence opérationnelle sur chantier, l'augmentation des effets d'échelle dans le domaine des achats, l'amé-



lioration des systèmes existants d'Opportunity & Risk management (« **ORM** ») et le renforcement de la gestion des modifications contractuelles.

La phase d'implémentation d'un nouveau système d'« Enterprise Resource Planning » (« **ERP** ») pour les Business Units du segment Construction & Rénovation a été lancée et les différentes étapes de cette implémentation sont en cours de réalisation à savoir la prise en main du logiciel, la mise en place des processus dans l'ERP, le set-up opérationnel, les tests, la préparation des instructions de travail et des stratégies de migration de données et de formations internes.

8. Structure de l'actionariat

La Société est détenue majoritairement par Ackermans & van Haaren qui détient 15.725.684 actions (soit 62,12%) de la Société.

Ackermans & van Haaren est contrôlée par Scaldis Invest qui détient 33%. Belfimas détient 92,25% du capital de Scaldis Invest. Le contrôle ultime de Scaldis Invest est détenu par Stichting Administratiekantoor «Het Torentje».

Stichting Administratiekantoor "Het Torentje"	
L'actionnaire de contrôle ultime	
	Control
BELFIMAS NV	
	92,25%
SCALDIS INVEST	
	33%
ACKERMANS & VAN HAAREN Cotée à la bourse Euronext Brussels	
	62,12%
COMPAGNIE D'ENTREPRISES CFE Cotée à la bourse Euronext Brussels	

Il ressort par ailleurs de la dernière déclaration de transparence faite le 1^{er} juillet 2022 par VINCI Construction SAS en application de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé, qu'elle détient 3.066.460 actions de la Société, soit 12,11% du capital.

9. Dérogations au Code 2020

Les dérogations au Code 2020 portent exclusivement sur la rémunération des Administrateurs non-exécutifs, et en particulier sur le principe 7.6 du Code 2020. Les raisons fondées de cette dérogation sont exposées dans la politique de rémunération reprise au point 1.2 ci-après.



IV RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

1. Politique de rémunération

La politique actuelle de rémunération a été établie dans le cadre de l'article 7:89/1 du Code des sociétés et des associations (« CSA ») et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (le « Code 2020 »). Elle a été adoptée par le Conseil d'Administration de la société sur recommandation du comité de nomination et de rémunération et a été approuvée par l'assemblée générale de la Société du 29 juin 2022.

La politique de rémunération s'applique aux personnes suivantes :

- les administrateurs ;
- le CEO ;
- les autres dirigeants de la Société qui, rassemblés au sein du Comité Exécutif, participent à la direction générale de CFE, au sens de l'article 3:1 du CSA.

La politique de rémunération est conçue pour soutenir la culture de performance et la création de valeur à long terme de la Société. Elle vise à attirer et à retenir des administrateurs et dirigeants possédant une grande variété de compétences dans les différents domaines nécessaires à la croissance des activités de la Société.

Les développements qui suivent ne forment qu'une synthèse de la politique de rémunération de la Société. Cette dernière est consultable dans son intégralité à partir du site internet de la Société, en annexe de la Charte de Gouvernance d'Entreprise. En cas de discordance entre la politique de rémunération et la présentation qui en est faite dans ce chapitre, la politique de rémunération prime.

1.1. Gouvernance – Procédure

La politique de rémunération est établie par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération. Elle est ensuite soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale. Toute modification importante de la politique de rémunération est également soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Annuellement, le Comité de Nomination et de Rémunération reçoit du CEO une proposition concernant la détermination des critères de performance atteints et le niveau de rémunération des managers exécutifs et des administrateurs. Le membre du Comité Exécutif responsable pour la gestion des ressources humaines au sein de la Société formule la proposition relative au CEO. Ces propositions font référence à l'application de la politique de rémunération et s'il y est dérogé exposent les raisons pour lesquelles une exception est proposée.

Le Comité de Nomination et de Rémunération a un rôle de conseil et assistance auprès du Conseil d'Administration et, dans ce cadre, le Comité de Nomination et de Rémunération:

- examine la proposition de rémunération émanant du Comité Exécutif ;
- formule ses recommandations au Conseil d'Administration concernant la rémunération individuelle des administrateurs, du CEO et des membres du Comité Exécutif ;
- évalue les performances du CEO et, s'il le juge utile, évalue également celles des autres membres du Comité Exécutif, en collaboration avec le CEO ;
- évalue l'atteinte des objectifs stratégiques de la Société par le Comité Exécutif sur la base des indicateurs de performance et des objectifs de la politique de rémunération ;
- supervise la rédaction du rapport de rémunération intégré dans le rapport annuel.

La rémunération individuelle des administrateurs non-exécutifs est approuvée par l'Assemblée Générale et, le cas échéant, la rémunération individuelle du CEO est approuvée par le Conseil d'Administration de la Société. Dans chaque cas, cette rémunération est déterminée sur la base de la politique de rémunération, sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération.

De manière générale, les règles du CSA relatives aux conflits d'intérêts sont suivies chaque fois qu'elles sont applicables.

1.2. Politique de rémunération des administrateurs non-exécutifs

Au 31 décembre 2023, la Société compte uniquement des administrateurs non-exécutifs. La description qui suit a dès lors trait à la rémunération des administrateurs non-exécutifs de la Société.

La rémunération se compose :

- (i) d'un montant annuel fixe ; et
- (ii) de jetons de présence : ceux-ci sont attribués aux administrateurs non-exécutifs pour leur présence aux réunions du



Conseil d'Administration et, le cas échéant, pour leur présence aux réunions du Comité d'Audit et du Comité de Nomination et de Rémunération. Des jetons de présence sont également attribués aux administrateurs chargés par le Conseil d'Administration de missions particulières.

Le cas échéant, les administrateurs non-exécutifs ont également droit à une rémunération fixe supplémentaire pour la prestation de services spécifiques tels que la présidence du Conseil d'Administration, ou d'un comité.

De plus, les administrateurs non-exécutifs sont remboursés des frais que peut nécessiter l'exercice de leur mandat, dans les conditions déterminées par le Conseil d'Administration.

Les administrateurs non-exécutifs ne reçoivent pas de rémunération variable, telle que des bonus ou des stock-options. Ils ne reçoivent pas non plus d'avantages en nature ni d'avantages liés à des plans de pension.

Les administrateurs sont invités mais pas obligés de détenir des actions de la Société. Cette dérogation au principe 7.6 du Code 2020 est justifiée par le fait que les politiques de la société favorisent de manière adéquate une perspective à long terme. En outre, plusieurs administrateurs, dans le cadre des fonctions qu'ils exercent au sein d'Ackermans & van Haaren (« **AvH** »), sont déjà exposés à l'évolution de la valeur de la société, compte tenu du nombre d'actions qu'ils détiennent dans AvH, dont la valeur dépend en partie de celle de la Société.

Il n'existe pas de contrat de prestation de services entre la Société et les administrateurs non-exécutifs qui exercent tous leurs fonctions en qualité de travailleurs indépendants. Conformément aux statuts de la Société, ils sont révocables ad nutum, sans motif, ni indemnité.

1.3. Politique de rémunération du CEO

1.3.1. Structure de la rémunération

La rémunération du CEO comprend uniquement les éléments suivants :

- (i) une rémunération annuelle fixe évoluant autour de la médiane du marché pour une fonction similaire; et
- (ii) une rémunération variable (« STI ») octroyée sur base de critères de performance à atteindre au cours d'un exercice social donné ;
- (iii) une rémunération variable octroyée soit sur la base de critères de performance évalués sur plusieurs exercices sociaux (rémunération LTI) soit sous la forme d'options sur action conforme à la loi du 26 mars 1999 (Plan SOP)

Conformément à la politique actuelle de rémunération, le CEO ne bénéficiera pas d'une rémunération LTI si le CEO est devenu ou a la possibilité de devenir actionnaire de la Société grâce à l'exercice d'options attribuées dans le cadre d'une politique de rémunération antérieure.

1.3.2. Conditions contractuelles du CEO

La relation entre la Société et son CEO est de l'ordre de la prestation de services spécialisés. La convention qui lie la Société à l'entreprise qui lui délivre les services de CEO contiennent les dispositions usuelles en matière d'honoraires (rémunération fixe et variable STI et variable LTI ou Plan SOP) conformes aux dispositions de la politique de rémunération ainsi que des dispositions usuelles de non-concurrence et de confidentialité. Le cas échéant, les accords seront adaptés afin de refléter les modifications qui interviendraient dans la politique de rémunération. Cette convention de service ne prévoit pas d'avantage de toute nature au profit d'une personne individuelle quelconque.

Les accords entre la Société et le CEO contiennent également des dispositions relatives aux critères d'attribution de la rémunération variable et prévoient un droit de récupération en faveur de la Société de tout ou partie de la rémunération variable attribuée sur la base de données financières erronées, que la rémunération ait déjà été versée ou non.

Les accords sont valables pour une durée indéterminée.

Tant le CEO que la Société peut résilier unilatéralement la convention moyennant un préavis de six mois.

1.4. Politique de rémunération des membres du Comité Exécutif

1.4.1. Structure de la rémunération

La rémunération des membres du Comité Exécutif comprend uniquement les éléments suivants :

- (i) une rémunération annuelle fixe évoluant autour de la médiane du marché pour une fonction similaire; et
- (ii) une rémunération variable (« **STI** ») octroyée sur base de critères de performance à atteindre au cours d'un exercice social donné ;
- (iii) une rémunération variable octroyée sur la base de critères de performance évalués sur plusieurs exercices sociaux (rémunération **LTI**).



Conformément à la politique actuelle de rémunération, un membre du Comité Exécutif ne bénéficiera pas d'une rémunération LTI si ce membre est devenu ou a la possibilité de devenir actionnaire de la Société grâce à l'exercice d'options attribuées dans le cadre d'une politique de rémunération antérieure.

1.4.2. Conditions contractuelles des membres du Comité Exécutif

Les accords entre la société et les membres du Comité Exécutif peuvent prendre la forme soit d'un contrat de travail soit d'un contrat de prestation de services avec un prestataire indépendant ou une société spécialisée.

Ces accords contiennent les dispositions usuelles en matière de rémunération (rémunération fixe et variable), de non-concurrence et de confidentialité ainsi que des dispositions relatives aux critères d'attribution de la rémunération variable et prévoient un droit de récupération en faveur de la Société de la rémunération variable attribuée sur la base de données financières erronées, que la rémunération ait déjà été versée ou non.

Les accords sont valables pour une durée indéterminée.

Tous les membres du Comité Exécutif exercent leurs fonctions dans le cadre d'un contrat de prestation de services en direct ou par le biais d'une société. Dans une telle hypothèse, le ou la membre du Comité Exécutif ne dispose d'aucun autre avantage. Tant le ou la membre du Comité Exécutif que la Société peut résilier unilatéralement le contrat moyennant un préavis de 6 mois. Pour certains membres du Comité Exécutif, ce délai peut être porté à 12 mois maximum, en fonction de l'ancienneté du contrat concerné au moment de la résiliation unilatérale de la convention par la Société.

1.5. Mandats dans les filiales

Les administrateurs non-exécutifs, le CEO et les membres du Comité Exécutif peuvent exercer un mandat d'administrateur exécutif ou non exécutif auprès des filiales de la Société.

Il est toutefois rappelé que ces rémunérations sont également rétrocédées à AvH lorsqu'elles sont proméritées par un administrateur, par ailleurs membre d'AvH, en vertu d'une convention liant cet administrateur à AvH.

Les filiales de la Société n'étant pas cotées sur un marché réglementé, la rémunération de leurs membres qui ne sont pas administrateur, CEO ou membre du Comité Exécutif de la Société ne tombe pas dans le champ d'application des règles du CSA relatives à la politique de rémunération et au rapport de rémunération.

Toutefois, la Société veille à ce qu'une politique de rémunération saine et adéquate soit appliquée au sein de ses différentes filiales. Dans ce cadre et afin de mettre l'accent sur la création de valeur à court et à long terme, la Société veille à ce qu'au sein de ses filiales, une rémunération basée sur les performances individuelles et les performances de l'entreprise soit mise en place. En outre, il convient de souligner que les contrats des dirigeants exécutifs au sein des filiales (à l'exclusion donc de la fonction d'administrateur délégué de la société) prévoient la récupération de la rémunération variable qui aurait été accordée sur la base d'informations financières incorrectes.

Sauf stipulation contraire entre les parties, la fin de la relation entre la société et l'administrateur délégué entraînera la fin des mandats exercés au sein des filiales de la Société.

1.6. Changements depuis la dernière politique de rémunération

Il n'y a pas de changement significatif de la politique de rémunération depuis son adoption par l'Assemblée Générale du 29 juin 2022.

1.7. Possibilité de s'écarter de la politique de rémunération

En cas de circonstances exceptionnelles qui rendent nécessaire un écart par rapport à la politique de rémunération afin de servir les intérêts à long terme et la viabilité de la Société dans son ensemble ou d'assurer sa viabilité, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nomination et Rémunération, est habilité à modifier temporairement la rémunération des administrateurs non-exécutifs, du CEO ou des membres du Comité Exécutif. Cette modification peut porter sur n'importe quel élément de la rémunération, dans le respect des compétences respectives du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale.



2. Rapport de rémunération

La rémunération des administrateurs non-exécutifs, du CEO et des membres du Comité Exécutif pour 2023 est détaillée dans le présent rapport.

2.1. Rémunération des administrateurs non-exécutifs

Un montant total de 345.000 euros a été versé aux administrateurs non-exécutifs en 2023, réparti comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Aucune autre rémunération ou avantage, prêté ou garantie ne leur a été accordé par la Société. Aucun administrateur non-exécutif n'a perçu de rémunération variable conformément aux politiques de rémunération en vigueur tant avant qu'après le 29 juin 2022.

2023 (en milliers d'euros)	Rémunération fixe	Jetons de présence	Comité d'audit	Comité de rémunération	Rémunération totale
Luc Bertrand	100	0	0	4,5	104,5
Koen Janssen	20	15	0	0	35
Fernando Sistac	13,2	10			23,2
Christian Labeyrie	6,8	5			11,8
Hélène Bostoën	20	15	6		41
Lieve Creten BV, représentée par Lieve Creten	20	12,5	10	4,5	47
B Global Management SRL, représentée par Stéphane Burton	20	15	0	4,5	39,5
An Herremans	20	15	0	0	35
Piet Dejonghe	20	15	8	0	43
Total	240	102,5	24	13,5	380

2.2. Rémunération du CEO et des membres du Comité Exécutif en 2023

2.2.1. Rémunération totale du CEO et du Comité Exécutif

La rémunération totale ventilée par composante, versée par la Société ou par une entreprise appartenant au Groupe CFE, se présente comme suit pour les personnes concernées :

(en milliers d'euros)	Rémunération fixe		Rémunération variable			Total	Proportion rémunération fixe et variable
	Rémunération fixe d'administrateur de base	Total	Court Terme	Long Terme	Total		
Trorema SRL, rep. Raymund Trost (Ex. 2023)	560	560	240	0	240	800	70-30
Comité Exécutif	2.230	2.230	847,5	597	1.444,5	3.674,5	61-39

2.2.2. Explications relatives aux performances au cours de l'année 2023

Les critères de performance retenus en application de l'actuelle politique de rémunération ont été suivis. Les critères financiers représentent 50% de la rémunération variable, 25% est lié aux critères non financiers et 25% est lié à la performance et attitude individuelle du membre du Comité Exécutif.



2.2.3. Rémunération en actions du CEO et du Comité Exécutif

	Principales dispositions du Plan d'Options sur Actions						Information relative à l'année financière faisant l'objet du Rapport			
	Identification du plan	Date de la proposition	Date de l'acquisition	Fin de la période de rétention	Période d'exercice	Prix d'exercice	Bilan d'ouverture	Dans le courant de l'année financière faisant l'objet du rapport		Bilan de Clôture
							Nombre d'options au début de l'année	A) Nombre d'options proposées B) Valeur des actions sous-jacentes à la date de proposition	A) Nombre d'options accordées B) valeur des actions sous-jacentes @ date d'acquisition C) Valeur @ prix d'exercice D) Plus-value à date d'acquisition	Nombre d'options proposées mais non encore accordées
Valérie Van Brabant	Plan d'options CFE 2022	17/10/22	01/12/22	31/12/25	01/01/26 16/10/29	10,31 €	0	A) 60.000 options B) 10,31 €	A) 60.000 options B) 9,4 €	0
Bruno Lambrecht	Plan d'options CFE 2022	17/10/22	15/12/22	31/12/25	01/01/26 16/10/29	10,31 €	0	A) 140.000 options B) 10,31 €	A) 140.000 options B) 9,01 €	0

2.3. Évolution annuelle de la rémunération et des performances de la Société

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de l'évolution annuelle de la rémunération de chaque administrateur non-exécutif, et des employés (moyenne sur une base d'un équivalent temps plein). Il donne également un aperçu de l'évolution annuelle des performances de la Société.

	2019	2020	2021	2022	2023
Evolution de la rémunération des administrateurs non-exécutifs, du CEO et du Comité Exécutif (% par rapport à l'année précédente)					
Luc Bertrand	0%	0%	0%	+1,46%	0%
Koen Janssen	+0%	+6,25%	0%	+17,19%	-7%
Hélène Bostoën	/	/	/	*+75,3%	-7%
Lieve Creten BV, représentée par Lieve Creten	/	/	/	**N/A	*63%
Fernando Sistac	/	/	/	/	**N/A
B Global Management SRL, représentée par Stéphane Burton	/	/	/	**N/A	*84%
An Herremans	/	/	/	**N/A	*100%
Piet Dejonghe	-6.25%	+6.25%	0%	**N/A	**N/A
Trorema SRL, représentée par Raymund Trost, CEO	/	/	/	**N/A	***-0,8%
Comité Exécutif	/	/	/	**N/A	***-0,9%

Evolution de la rémunération moyenne des salariés sur la base d'un équivalent temps plein

	2019	2020	2021	2022	2023
Salarié de CFE SA (moyenne)	85.012,02 €	86.061,31 €	80.180,10 €	80.118,92 €	89.087,33 €
Salarié des filiales Belges du groupe CFE (moyenne)					****58.763,00 €
Ratio entre la rémunération la plus haute (en l'occurrence, celle du CEO de CFE SA) et la plus basse parmi les salariés des filiales belges de CFE SA :					*****18,57

**Performances de l'entreprise**

(en milliers d'euros)	2019	2020	2021	2022	2023
Critère 1 : Résultat net consolidé du groupe CFE Activités poursuivies avant impôts	21.343	29.438	51.937	47.360	31.031
Critère 2 : Return on equity de CFE SA Activités poursuivies	13,6%	20,9%	41,5%	22,0%	10,15%
Critère 3 : Return on Capital Employed pour BPI (segment Promotion Immobilière)	9,9%	16,1%	15,7%	9,2%	6,72%
Critère 4 : le résultat avant impôts pour le Segment Multitechnique			18.337	10.520	-5.502
Critère 5 : Résultat avant impôts pour le Segment Construction & Rénovation			6.850	12.762	2.607

- * Amplitude de l'évolution s'explique par l'arrêt des ou l'entrée en fonction(s) au cours de l'exercice ou du précédent.
- ** Evolution non-applicable en raison de l'absence de données pour l'année de référence en raison de la prise de fonction des personnes concernées au cours de l'exercice ou de son changement de statut.
- *** Ratio fait sur base pro rata par rapport à l'année précédente.
- **** La rémunération moyenne des salariés en 2023 a été calculée sur base de la rémunération brute fixe annuelle des employés et des ouvriers pour les filiales belges du Groupe.
- ***** Le ratio entre la rémunération la plus basse et la plus haute a été calculée sur base de la rémunération fixe annuelle la plus basse pour les filiales belges et les honoraires fixes de la rémunération la plus haute (en l'occurrence celle du CEO de CFE).

La rémunération variable du CEO de CFE est mentionnée au point 2.2.1. ci-avant.

V DÉCLARATION NON-FINANCIÈRE

Conformément à l'article 3:32, §2 du CSA, le rapport annuel doit comporter une Déclaration non financière. Cette déclaration est incluse dans le chapitre suivant de ce rapport annuel, dont elle fait partie intégrante.

Au nom du Conseil d'Administration, le 26 mars 2024.

Luc BERTRAND

Président du Conseil d'Administration