



cfe

CHANGING
FOR GOOD

RAPPORT ANNUEL 2023



Rapport annuel 2023

Conformément à l'arrêté royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé, Compagnie d'Entreprises CFE doit mettre son rapport financier annuel à la disposition de ses actionnaires. Ce rapport contient :

- le rapport annuel statutaire et consolidé combiné du Conseil d'administration, établi conformément à l'article 3:32 §1 dernier alinéa du Code des sociétés et des associations (« CSA »),
- une version abrégée des comptes annuels statutaires, établie conformément à l'article 3:17 du CSA, et
- la version intégrale des comptes annuels consolidés.

Les comptes annuels statutaires complets, ainsi que le rapport annuel du Conseil d'administration et le rapport du commissaire sont déposés auprès de la Banque Nationale de Belgique conformément aux articles 3:10 et 3:12 du CSA. Le commissaire a émis une opinion sans réserve sur les comptes annuels statutaires et consolidés.

Conformément à l'article 12, §2, 3° de l'Arrêté royal du 14 novembre 2007, Trorema SRL, représentée par

Raymond Trost, CEO et président du Comité Exécutif, et MSQ SRL, représentée par Fabien De Jonge, CFO, attestent qu'à leur connaissance :

- a) les états financiers, établis conformément aux normes comptables applicables, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de CFE et des entreprises comprises dans la consolidation,
- b) le rapport de gestion contient un exposé fidèle sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de CFE et des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés ;

Le rapport annuel, les versions intégrales des comptes annuels statutaires et consolidés ainsi que le rapport du commissaire sur les comptes annuels précités sont disponibles sur le site internet (www.cfe.be) ou obtenus gratuitement et sur simple demande à l'adresse suivante: avenue Edmond Van Nieuwenhuyse 30 – 1160 Bruxelles (Belgique) – Tél. +32 2 661 18 15 – info@cfe.be.



Table des matières

Message du Président et du CEO	5
Nos ambitions et nos réalisations	9
Chiffres clés financiers	10
Promotion immobilière	12
Multitechnique	15
Construction & Rénovation	16
Investissements	19
L'humain	20
Durabilité	21
Informatique, numérique et innovation	23
Gouvernance	
Rapport de gestion du Conseil d'administration	24
I. Comptes annuels statutaires	26
II. Comptes annuels consolidés	29
III. Déclaration de gouvernance d'entreprise	46
IV. Rapport de rémunération	60
Déclaration non financière	
Brève description des activités du Groupe	65
Politiques appliquées en matière d'ESG	68
Principaux risques liés aux ESG	72
Résultats de ces politiques	82
Indicateurs clés de performance (KPI) non financiers	91
Taxonomie Européenne	101
États financiers	
I. États financiers consolidés	111
II. Notes aux états financiers consolidés	115
III. États financiers statutaires	190
Informations générales	192



Informations principales pour les actionnaires

Calendrier financier

- 2 mai 2024 : assemblée générale ordinaire et extraordinaire
- 22 mai 2024 : déclaration intermédiaire au 31 mars 2024
- 29 août 2024 : résultats semestriels 2024
- 22 novembre 2024 : déclaration intermédiaire au 30 septembre 2024

Dividende proposé

Il sera proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 2 mai 2024 d'approuver la répartition bénéficiaire relative à l'exercice 2023, soit un montant brut de 0,2 euro par action CFE, équivalant à 0,14 euro net par action (après déduction du précompte mobilier de 30 %).

Ce dividende sera payable à partir du 23 mai 2024, soit par virement aux actionnaires nominatifs, soit par transfert au crédit du compte bancaire du propriétaire des actions dématérialisées. Le service financier est assuré par la banque Degroof Petercam (System Paying Agent).

Relations investisseurs

Des informations complémentaires sont disponibles sur notre site (www.cfe.be), parmi lesquelles :

- les rapports annuels et semestriels ainsi que les communiqués de presse trimestriels
- les autres communiqués de presse
- les présentations pour les analystes et les investisseurs
- une inscription en ligne pour recevoir les informations investisseurs (avis de publications, communiqués de presse, ...)

Profil du Groupe CFE

CFE est un groupe pluridisciplinaire développant des solutions globales pour des défis sociétaux complexes sur les marchés en forte croissance des bâtiments durables, des industries intelligentes et des infrastructures de demain pour l'énergie et la mobilité. Pour y parvenir, le Groupe conjugue les forces de ses quatre segments : Promotion Immobilière, Multitechnique (comprenant la gestion des bâtiments, l'automatisation industrielle et les infrastructures d'énergie et de mobilité), Construction & Rénovation et Investissements Durables.

CFE vise à jouer un rôle de premier plan sur ces marchés clés en refusant le statu quo et en changeant tout ce qui pourrait impacter négativement les générations futures. Le Groupe a donc placé l'innovation, la durabilité et la sécurité au cœur de ses activités. Sa mission est de rassembler les personnes, les compétences, les matériaux et la technologie dans une communauté de « changing for good ». Cette orientation a permis au Groupe d'assumer un rôle de pionnier dans l'utilisation de matériaux de construction durables, la rénovation à grande échelle, la gestion avancée de l'énergie et d'autres domaines à haute valeur sociétale. CFE a été reconnue comme une des meilleures entreprises du secteur en matière de ESG par Sustainalytics.

La stratégie de CFE se décline sous l'acronyme « SPARC » qui sert de boussole aux entités du Groupe. Il guide le « Shift » vers l'innovation et la durabilité, la volonté de « Perform » et d'atteindre l'excellence opérationnelle, « Accelarate » sa croissance par une approche intégrée, la création de valeur et le « Return » pour toutes les parties prenantes, et la création d'une véritable « Community » d'acteurs du changement tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.



Message du Président et du CEO

CFE est bien positionné dans la transition net zéro

Dans cet échange, Raymund Trost et Luc Bertrand, respectivement CEO et président du Conseil d'Administration de CFE, reviennent sur l'année écoulée et sur l'avenir du Groupe.

Sécurité : Go for Zero

Raymund Trost : « Commençons par la sécurité.

Nous débutons chaque réunion importante par notre tableau de bord de la sécurité pour qu'elle reste une priorité. Faisons donc de même ici.

L'année dernière, nous avons encore amélioré **nos taux de gravité et de fréquence des accidents.**

C'est le mérite de chacun. Je suis très reconnaissant à tous les collègues qui accordent une plus grande attention à la sécurité des membres de leur équipe et à la leur. En même temps, nous sommes convaincus que nous pouvons et devons faire mieux. Nous avons mené une **enquête sur la culture de la sécurité**, qui a montré que les accidents sont encore trop



Raymund Trost, CEO du Groupe CFE et
Luc Bertrand, Président du Conseil
d'Administration



souvent considérés comme une partie inévitable du travail. Nous allons changer cela. Nous allons « **Go for Zero** » – notre nouvelle devise en matière de sécurité – et mobiliser l'ensemble de l'organisation autour de cet objectif ambitieux. Je veux que CFE soit à la pointe de la sécurité. »

Meilleure entreprise ESG (une fois de plus) et meilleur employeur

Luc Bertrand : « Au fil des ans, nous avons développé une stratégie solide pour le Groupe, basée sur les normes ESG. Et celle-ci porte ses fruits : en 2023, l'**activité alignée sur la taxonomie** est passée de 13,6% à 20,0%, et le Groupe est en bonne voie pour atteindre ses objectifs de réduction des émissions de CO₂ et des déchets pour 2030. Selon moi, son classement parmi l'une des meilleures entreprises ESG était bien mérité. Car c'est exactement la raison d'être de Groupe : changer ce qui doit être changé, examiner de manière globale ce que signifie gérer une bonne entreprise. »

Raymund Trost : « Recevoir le label **Top ESG** est en effet une remarquable reconnaissance à l'égard de notre travail. J'ai toujours été fermement convaincu que les personnes, la planète et le profit peuvent et doivent aller de pair pour créer de la valeur à long terme. Ce sont les personnes qui font le succès de CFE. C'est donc avec une fierté au moins égale que nous avons reçu la certification **Top Employer**. Il s'agit d'une véritable reconnaissance de nos pratiques en matière de ressources humaines. Les principaux points forts identifiés dans le rapport sont l'accent mis sur l'apprentissage et le développement – l'année dernière, nos employés ont suivi plus de 15.000 formations sur notre plateforme **CFE Academy** – et la manière dont nous impliquons l'ensemble de l'organisation dans notre objectif et notre stratégie. Cette certification confirme que CFE est

une belle communauté où les gens peuvent s'épanouir et contribuer à un changement positif. Il s'agit là d'un socle solide que j'ai hâte de renforcer dans les années à venir. »

Des projets solides sur tous les marchés essentiels

Raymund Trost : « Pour ce qui est d'apporter un changement positif, je tiens à remercier tous nos collaborateurs pour le travail acharné fourni l'année dernière : ils ont vraiment été à la hauteur du défi. Nous avons mené à bon port des **projets solides qui ont remis en question le statu quo sur nos trois marchés essentiels** : les bâtiments durables, les industries intelligentes et les infrastructures pour l'énergie et la mobilité de demain. Trois marchés qui sont au cœur de la transition net zéro.

Nous sommes particulièrement fiers du projet phare des **bâtiments durables** que nous avons livré en 2023 et qui combine le meilleur de ce que nous avons à offrir au sein du Groupe : le savoir-faire en matière de développement immobilier, les matériaux biosourcés, les techniques circulaires et de rénovation, notre technologie de bâtiment intelligent VMANAGER et notre offre de maintenance des bâtiments. »

Bâtiments durables

Raymund Trost : « Je suis fier de voir CFE joindre le geste à la parole, car je constate que plusieurs de ses entreprises créent leur propre nouveau siège avec des matériaux biosourcés et selon des critères énergétiques de pointe. Parmi ces bâtiments figure Wood Hub, qui abrite CFE et plusieurs de ses Business Units, et qui établit un record en termes de durabilité et d'efficacité énergétique, mais aussi de bien-être des personnes qui l'utilisent. Sans oublier les équipes luxembourgeoises qui ont emménagé



« Au fil des ans, nous avons mis au point une stratégie solide pour CFE, avec une feuille de route ambitieuse en matière d'ESG, des flux de revenus diversifiés et des positions de leader sur trois marchés essentiels. »

Luc Bertrand



« Nous allons de l'avant avec confiance. CFE est bien positionné dans la transition net zéro et nous avons constitué des partenariats puissants avec nos clients, en les aidant à trouver des solutions globales à des défis complexes. »

Raymund Trost

l'an dernier dans le bâtiment Wooden, l'un des plus grands immeubles de bureaux en bois du pays, Van Laere qui a construit son propre siège en bois près d'Anvers, et VMA qui a fait de son nouveau siège une vitrine de tout ce qui est possible en termes d'efficacité énergétique avec la plateforme VMANAGER. Je suis convaincu que CFE inspire le marché en lui montrant la voie de l'avenir d'un cadre de vie et de travail durable.

Sur le marché de la **rénovation**, nous acquérons également une grande expertise. Nous avons récemment livré la première phase du bâtiment Zin in No(o)rd, qui est le plus grand bâtiment basé sur le principe de circularité dans son genre au Benelux. On compte également des bâtiments tels que Kanal-Centre Pompidou, Usquare et Chancelier à Bruxelles, Howest et l'Hôpital militaire à Bruges, l'École américaine à Varsovie, et tant d'autres, qui nous positionnent solidement comme un expert en rénovations écoénergétiques à grande échelle.

Notre plateforme de construction intelligente **VMANAGER** est un élément clé de bon nombre de ces projets. Nous développons actuellement les capacités pour inclure la recharge intelligente des véhicules électriques et la maintenance prédictive. Notre objectif est de développer une solution intégrée permettant aux clients de réduire considérablement le coût total de possession de leurs bâtiments et, ce faisant, d'en augmenter la valeur.

Nous avons dit que nous voulions changer résolument la façon dont les gens vivent et travaillent. Notre collection de projets **résidentiels** phares met la barre très haut en matière de mode de vie et de fonctionnement des villes de demain. Il convient également de noter le grand nombre d'**hôpitaux et**

d'établissements de soins que nous avons livrés au fil des ans. Nos équipes de construction et de technologie du bâtiment unissent leurs efforts afin d'offrir aux clients une solution totale pour les projets généralement très complexes dans ce secteur. »

Industries intelligentes

Raymund Trost : « Nous avons également continué à renforcer nos résultats avec les clients **industriels**. Parmi les projets phares, citons le craqueur d'éthane que nous construisons pour le Project One d'Ineos à Anvers, les usines de batteries que nous avons construites en Pologne pour des fabricants de premier plan et le nouveau centre logistique Topaspark que nous avons édifié à Berlin, un premier projet en Allemagne réalisé par notre équipe polonaise.

Mais il y a bien sûr aussi l'équipe d'**automatisation industrielle** de VMA, qui travaille sur des lignes de production pour des clients de longue date et des grandes marques du secteur **automobile**, comme JLR, Volvo, VW, Scania et Ford. Avec des lignes de production pour Enough Foods, Innocent Drinks, Indaver, Daikin et Astra Sweets, VMA a le vent en poupe dans l'industrie de **transformation**. »

Luc Bertrand : « Les **zones industrielles au Vietnam**, développées par Deep C Holding, dont CFE détient 50% des parts, ont connu une année record avec la vente de 127 hectares et une contribution très importante aux résultats de CFE. La position géographique exceptionnelle de Deep C et le dynamisme du marché vietnamien sont des facteurs très prometteurs pour les prochaines années. »

Infrastructures pour l'énergie et la mobilité de demain

Raymund Trost : « MOBIX se forge une expérience de



plus en plus solide dans le domaine de l'**infrastructure ferroviaire**. L'équipe a également déployé la technologie ETCS II pour l'exploitation automatisée des trains et a construit l'infrastructure caténaire sur la liaison Gand-Ostende. Le plan d'investissement décennal d'Infrabel devrait assurer un excellent niveau d'activité pour les années à venir. Les travaux d'**infrastructure énergétique** de MOBIX comprennent la finalisation de l'éclairage LED sur les autoroutes wallonnes pour le projet LuWa et l'installation de l'éclairage et de la signalisation sur les voies de circulation de l'aéroport de Bruxelles. Cette diversification vers de nouveaux clients se poursuivra en 2024 avec la négociation de multiples contrats pour l'installation d'infrastructures et de services énergétiques.

Luc Bertrand : « Les investissements de CFE dans les infrastructures d'énergie verte ont continué à porter leurs fruits en 2023. Le parc **éolien** de Green Offshore a bénéficié de conditions météorologiques favorables et a enregistré une production record. Le **parc de batteries** de 10 MW de BSTOR a de nouveau affiché de solides résultats et verra sa capacité augmenter de 150 MW dans les prochaines années. »

Résilience dans un contexte difficile

Luc Bertrand : « CFE est robuste grâce à son modèle multidisciplinaire et à ses sources de revenus diversifiées. Nous avons choisi très consciemment ce modèle parce qu'il permet à CFE de combiner ses activités pour créer des solutions totales, mais aussi parce qu'il permet au Groupe de résister dans un contexte difficile. »

Raymund Trost : « Globalement, nous avons obtenu des résultats solides en 2023, avec une augmentation significative de nos revenus et un résultat net

qui a souffert du contexte économique actuel, ainsi que de problèmes opérationnels sur un nombre limité de projets.

Notre segment **Promotion immobilière** a maintenu des résultats positifs constants avec un rendement des capitaux propres proche de 10%, malgré le ralentissement important du marché, et notre segment **Investissements** a engrangé des résultats record en 2023. Notre segment **Multitechnique** est bien positionné grâce, d'une part, aux fortes tendances sous-jacentes de la transition net zéro et, d'autre part, à la numérisation et l'automatisation rapides du secteur industriel. Ses remarquables résultats sous-jacents ont été assombrés par des problèmes opérationnels sur deux grands projets. Il en va de même pour notre segment **Construction & Rénovation**. Nous avons connu des niveaux d'activité élevés et une génération de trésorerie exceptionnelle, tandis que nos marges d'exploitation ont été affectées par un nombre restreint de projets et par la faillite de certains clients et sous-traitants.

Gestion des risques et excellence opérationnelle

Raymund Trost : « Nous constatons déjà les résultats positifs de la nouvelle stratégie que nous avons mise en place, avec des améliorations de performance dans de nombreux domaines. Mais c'est en suivant méticuleusement notre **processus de sélection des appels d'offres** que nous avons le plus à gagner.

Nous avons mis en place ce processus il y a quelques années et il est devenu une seconde nature pour nos équipes. Nos projets s'étendent sur plusieurs années et il faut un certain temps avant qu'un tel processus ne produise tous ses effets. Il

est important de noter que les projets ambitieux en question ont été entrepris avant que nous ayons mis en œuvre ce nouveau processus. Depuis, nous sommes beaucoup plus attentifs aux projets que nous acceptons et aux conditions dans lesquelles ils se déroulent.

Aller de l'avant en toute confiance

Raymund Trost : « Malgré ces défis, CFE conserve une position financière saine avec un taux d'endettement qui reste faible, tout en investissant de manière significative pour la croissance future. L'importance accordée par le Groupe à l'innovation, l'excellence opérationnelle et la bonne gestion des risques portera ses fruits dans les années à venir.

Nous avons dit que nous allions créer une communauté du Change for Good, et c'est formidable de voir cet écosystème qui rassemble les clients, les partenaires et d'autres parties prenantes. En fin de compte, il suffit d'une poignée d'individus et d'organisations visionnaires pour faire bouger les choses. Avec CFE, nous sommes fiers d'en faire partie. »

Luc Bertrand : « Nous allons de l'avant en toute confiance. Je m'attends à ce que le marché reste difficile en 2024, en particulier en Belgique et au Luxembourg, alors que la Pologne et le Vietnam affichent une forte croissance. Mais nous continuerons à tirer parti de la force de notre Groupe pour décharger nos clients en leur proposant des solutions intégrées destinées à relever les défis complexes de la transition vers l'énergie net zéro. Nous disposons d'une équipe solide, avec Peter Matton qui nous a récemment rejoints à la tête de VMA, et je crois fermement en notre stratégie de croissance durable. »



Nos ambitions et nos réalisations



Chiffres clés financiers

LOOKING BACK

En 2023, nous avons démontré la force et la résilience de notre Groupe dans un contexte difficile. Notre modèle multidisciplinaire nous a permis de maintenir un rendement des capitaux propres à deux chiffres et de conserver un faible ratio d'endettement, malgré des investissements importants pour notre croissance future, tels que le projet Kronos au Luxembourg.

Le **chiffre d'affaires** a progressé de 7% par rapport à l'année précédente, tandis que le **revenu net** a été inférieur à celui de 2022, en raison de l'impact négatif d'un petit nombre de projets difficiles et un contexte macroéconomique compliqué. Tous les avantages de notre processus de gestion des risques et d'excellence opérationnelle n'ont pas encore été pleinement exploités, sachant que les projets mentionnés ont été entrepris avant la mise en place de ce processus.

Notre **niveau d'endettement** a augmenté l'année dernière en raison de l'acquisition du projet Kronos, la plus grande achat immobilier de notre histoire. Sans ce projet, notre niveau d'endettement aurait diminué. En outre, notre ratio d'endettement reste bien en dessous de la moyenne historique de ces dernières années.

Notre **carnet de commandes** a reculé de 26% en 2023, principalement en raison de l'instabilité de l'environnement macroéconomique, mais aussi de notre plus grande sélectivité dans les prises de commandes dans le cadre de notre processus de gestion des risques.

LOOKING FORWARD

La conjoncture immobilière reste difficile à **court terme** en Belgique et au Luxembourg, tant pour le marché résidentiel que pour celui des bureaux. Dans ce contexte, nous prévoyons une contraction modérée du chiffre d'affaires en 2024, mais une amélioration de la marge opérationnelle par rapport à 2023.

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 réindustrialisation et le développement des infrastructures liées à la transition énergétique.

Dans l'ensemble, CFE affiche un bilan sain et une grande résilience dans le contexte actuel du marché, ce qui nous permet d'aller de l'avant avec confiance.



« En 2023, nous avons démontré la résilience de notre Groupe dans un contexte difficile. Nous avons une entreprise saine qui est prête pour l'avenir. »

Fabien De Jonge, Chief Financial Officer

En millions d'euros	2019	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires	1.002,8	1.026,1	1.125,3	1.167,2	1.248,5
EBITDA	14,2	45,2	68,5	63,1	49,5
EBIT	22,9	38,1	58,0	51,0	33,0
Résultat net - part du Groupe	12,0	17,7	39,5	38,4	22,8
Capitaux propres - part du Groupe	84,8	95,3	133,8	224,7	236,8
Endettement Financier Net	89,6	112,4	113,0	48,9	93,3

CHIFFRE D'AFFAIRES

1.248,5m

RESULTAT NET

22,8m

CARNET DE COMMANDES

1.268,6m



Promotion immobilière

LOOKING BACK

Jacques Lefèvre : BPI Real Estate a conservé des résultats constants en 2023 avec un rendement des capitaux propres proche de 10%. Il s'agit d'un résultat solide, compte tenu de l'environnement de marché très difficile que nous avons connu en 2023. L'augmentation rapide des taux d'intérêt a ralenti le marché. Tant pour les clients résidentiels qui ont eu plus de mal à accéder au financement, que pour le marché des bureaux où le taux d'investissement a diminué de manière significative. Mais nous avons continué à enregistrer des résultats solides, et je m'attends à une stabilisation du marché en 2024. Notre secteur fonctionne sur des cycles plus longs, c'est pourquoi je vois 2024 comme une année de transition pour BPI Real Estate, avec un retour à un marché immobilier plus dynamique en 2025. En Belgique, le principal défi reste la longueur du processus d'obtention des permis de construire définitifs.

Nos activités en Pologne ont été un succès commercial. Nous avons vendu 350 unités grâce à des projets phares tels que **Cavallia** à Poznan, notre plus grand projet jamais réalisé en Pologne. **Chmielna Duo**, dans le centre de Varsovie, progresse également bien et nous sommes parvenus à vendre 50% de ses parts à la Compagnie du Bois Sauvage, ce qui témoigne de la confiance continue des investisseurs dans nos projets. »

Arnaud Regout : « Au Luxembourg, nous avons livré

avec succès les projets mixtes **Gravity** et **Livingstone III**. Le fait marquant de l'année a été l'accord avec BGL et KPMG pour l'acquisition de l'immeuble **Kronos** au cœur de la place financière luxembourgeoise, ce qui constitue un véritable exploit dans le contexte économique actuel. Nous y aménagerons le nouveau siège social de KPMG Luxembourg, d'une superficie de 31.000 m², ainsi que 24.658 m² supplémentaires pour notre propre développement. Il s'agit de notre plus grande acquisition et de notre plus important développement à ce jour, et cette réalisation viendra s'ajouter à notre liste de bâtiments à base de bois hautement durables. »

Jacques Lefèvre : « En Belgique, nous avons livré avec succès **Wood Hub**, le nouveau siège social de CFE, BPC Group et BPI Real Estate, et l'avons vendu à Ethias. Par ailleurs, les premiers résidents emménagent dans le projet résidentiel voisin, **Serenity Valley**. Nous avons réussi à signer un accord de vente pour la société momentanée « JOMA2060 nv », qui transforme actuellement **l'ancienne brasserie John Martin** au Park Spoor Noord à Anvers en un projet résidentiel mixte, avec **ION Residential Platform**. D'autres projets résidentiels situés à Bruxelles, tels que **Pure**, **Tervuren Square** et **Arboreto**, ont progressé à un rythme constant en 2023 et seront livrés dans le courant de l'année 2024. »



« Nous avons maintenu des résultats constants dans un marché très exigeant. Tout le mérite en revient à une équipe expérimentée qui sait ce qu'il faut faire pour se développer avec succès dans ces circonstances. »

Jacques Lefèvre, CEO BPI Real Estate



LOOKING FORWARD

Jacques Lefèvre : « En 2023, nous nous sommes montrés très sélectifs et avons réalisé peu d'acquisitions au Luxembourg (à l'exception de Kronos) avec une approche plus volontariste en Pologne. Nous allons commencer à travailler sur les projets qui sont dans les cartons pour 2025-2026, en nous concentrant sur les réalisations qui présentent le moins de risques possibles en termes de procédures d'autorisation.

Arnaud Regout : « Nous avons établi des collaborations fructueuses avec nos collègues des entreprises du segment Construction & Rénovation de CFE. Nous voulons continuer à développer ces synergies, car elles peuvent apporter beaucoup de valeur ajoutée et améliorer l'efficacité. »

Jacques Lefèvre : « En termes d'efficacité, nous progressons également dans la mise en place de notre ERP numérique et de notre système informatique pour BPI Real Estate. Nous trouvons une réelle valeur ajoutée dans la connaissance approfondie des clients, l'amélioration des rapports d'information, ainsi



que la génération et le suivi de prospects de qualité. »
Arnaud Regout : « Le développement durable deviendra de plus en plus un facteur clé de différenciation pour BPI Real Estate. Nous avons publié nos rapports sur les faits marquants en matière d'ESG, qui montrent comment nous voulons être le partenaire de choix de nos clients dans l'aménagement de bâtiments durables. Notre participation à la Low Carbon Building Initiative (label LCBI) est également une preuve solide de cet engagement. »



« La durabilité deviendra de plus en plus un facteur clé de différenciation pour nous. Nous voulons être le partenaire qui guide les clients vers la solution la plus durable pour leur projet. Nos antécédents nous confèrent cette crédibilité. »

Arnaud Regout, Chief Investment Officer & New Development Real Estate



Multitechnique | VMA

Fin 2023, après avoir dirigé l'entreprise pendant 20 ans, **Guy Wynendaele** a cédé son poste de CEO de VMA à **Peter Matton**. Guy reste membre du conseil d'administration de VMA et est conseiller principal auprès du comité exécutif de VMA.

LOOKING BACK

Guy Wynendaele: « Cette année, le projet de loin le plus important pour VMA a été **Zin in No(o)rd**, que nous avons développé avec nos collègues de BPC Group et Van Laere. Le projet s'est accompagné de défis opérationnels considérables, mais le résultat final constitue un changement de paradigme dans la façon dont nous concevons les bâtiments durables et intelligents. Il s'agit également de la plus grande mise en œuvre de notre plateforme de construction intelligente VMANAGER à ce jour.

Notre équipe de technologie du bâtiment a également progressé sur **Marnix, Howest, Tivoli** et les hôpitaux suivants : **Grand Hôpital de Charleroi, AZ Diest** et **AZ Sint-Lucas**. Nous avons travaillé directement pour des clients industriels tels que **La Lorraine, Winery Delhaize, EdgeConneX datacenter** et **la Sonaca**. Notre unité de maintenance a largement contribué à notre résultat cette année, avec des revenus récurrents provenant de contrats avec **l'UGent, la ville d'Aarschot** et des travaux complémentaires pour un client de longue date, **Nike**. »

Peter Matton: « Nous avons récemment signé un nouveau contrat d'ESCO de 15 ans avec les communes de **Beerse et Oud-Turnhout** pour optimiser la consommation d'énergie de 18 bâtiments publics. Ce contrat vient s'ajouter aux contrats d'ESCO en cours, tels que ceux conclus avec **la ville d'Aarschot** et la **PXL Hogeschool** à Diepenbeek. »

Guy Wynendaele: « Notre équipe Automotive a maintenu ses excellents résultats avec des lignes de production pour **Jaguar Land Rover**, la **Volvo EX90** et la **VW ID.3**, ainsi qu'avec de nouvelles lignes de batteries pour **Scania** et **Ford**. Notre équipe Process Manufacturing Technology a livré avec succès des lignes de production pour **Enough** et **Vyncolit**. Elle a en outre commencé à travailler sur **Indaver** et le nouveau centre d'innovation de **Daikin** à Gand. »

LOOKING FORWARD

Peter Matton: « Cette année, nous continuerons à investir dans notre plateforme VMANAGER. Des recherches sont en cours pour l'enrichir de capacités de recharge dynamique des véhicules électriques et de maintenance prédictive des bâtiments. L'objectif est d'évoluer vers une solution à guichet unique qui réduise le coût total de possession des bâtiments. Nous souhaitons également travailler plus directement pour les clients industriels, en mettant en œuvre cette logique pour d'autres types de bâtiments.



Zin in No(o)rd Bruxelles



Grand Hôpital de Charleroi



« Je suis très fier du chemin parcouru avec VMA. Avec Peter, nous disposons d'un leader fort et expérimenté qui peut aider l'équipe à se développer et à réaliser son potentiel. L'entreprise se trouve entre de bonnes mains. »

Guy Wynendaele, Senior Advisor VMA



Guy Wynendaele : « Sur le marché de la transformation, notre équipe d'automatisation industrielle est encore un challenger, mais des projets phares tels que ceux que nous avons réalisés l'année dernière pour des marques de premier plan, font rapidement la réputation de VMA. Sur le marché automobile, le paysage évolue rapidement avec l'arrivée de nouveaux acteurs, mais nous sommes convaincus que notre offre de robotisation de qualité résistera, en particulier avec l'essor encore à venir du marché des véhicules électriques. »

Peter Matton : « Le contexte économique difficile en 2023 a surtout eu un impact sur la vitesse à laquelle notre carnet de commandes se remplit. Les clients reportent plus souvent leurs projets et, par conséquent, beaucoup de projets à l'étude n'ont pas encore été clôturés.

Mais je vois une entreprise très prometteuse qui offre un grand potentiel de croissance. Nous nous concentrons sur le renforcement de la collaboration avec nos homologues de CFE et d'autres partenaires, sur la numérisation de nos processus et sur l'amélioration de l'excellence opérationnelle. Nous possédons une équipe solide, et je suis persuadé que nous pouvons faire de grands progrès en 2024. »



« Chez VMA, nous avons une véritable passion pour le développement de solutions innovantes aux problèmes les plus complexes de nos clients. J'ai hâte de voir ce que cette équipe peut accomplir et ce que l'avenir nous réserve. »

Peter Matton, CEO VMA



Multitechnique | MOBIX

Mi-2023, **Laurent Eraerls** a cédé son poste de CEO de MOBIX à **David Vanhelimont**, alors CFO, pour assumer les nouvelles fonctions de président exécutif des sociétés MBG, Wood Shapers et Laminated Timber Solutions de CFE.

LOOKING BACK

David Vanhelimont: « Notre principal projet en 2023 a été l'installation de la technologie ETCS II pour l'exploitation automatisée des trains sur le réseau ferroviaire belge dans le cadre du contrat **ENVES**, conclu avec Infrabel. Nous avons également installé une infrastructure de caténaires sur une troisième et une quatrième lignes de chemin de fer entre **Gand et Ostende**, ce qui a permis de doubler sa capacité.

Dans le segment non ferroviaire, nous avons installé un nouvel éclairage et une nouvelle signalisation sur les voies de circulation de l'**aéroport de Bruxelles**, en faisant appel aux compétences de nos équipes de signalisation pour les infrastructures de câblage complexes. L'année dernière, nous sommes également entrés dans la phase finale de l'installation de l'éclairage LED sur toutes les autoroutes wallonnes dans le cadre du projet **LuWa**. »

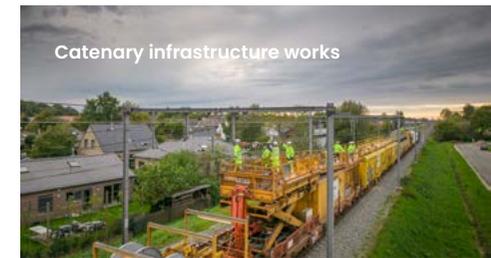
LOOKING FORWARD

David Vanhelimont: « Comme prévu, 2023 a été une année de transition avec une érosion du chiffre d'affaires

pour les services de voies et de caténaires en raison de la contraction du budget d'Infrabel. Celle-ci se traduit par une diminution du volume de nouveaux appels d'offres, mais également par une réduction des ordres de service qui découlent des contrats-cadres existants. Le nouveau plan d'investissement décennal d'Infrabel devrait apporter une plus grande stabilité dans les années à venir.

Pour réduire notre dépendance à l'égard d'Infrabel, MOBIX a commencé à diversifier son portefeuille. Une première nouvelle activité concerne les services de câblage à grande échelle pour les fournisseurs d'infrastructures énergétiques, qui ont plusieurs contrats en phase finale de négociation. L'expérience de Brussels Airport permettra à MOBIX d'étendre son activité à d'autres aéroports en Belgique et ses services ferroviaires seront également proposés à des clients privés dans les ports belges.

La force de MOBIX réside dans sa main-d'œuvre hautement qualifiée qui réunit de multiples compétences extrêmement spécialisées pour fournir un travail de qualité et décharger réellement ses clients. Avec l'accélération de la transition énergétique dans les prochaines années, nous sommes très bien placés pour tirer parti de cette croissance. »



« Au fil des ans, nous avons constitué chez MOBIX une main-d'œuvre très compétente que nous pouvons désormais déployer dans le cadre de la transition énergétique qui s'accélère. »

David Vanhelimont, CEO MOBIX



Construction & Rénovation

LOOKING BACK

Alexander Hodac: « En Belgique, nous avons poursuivi la tradition de CFE en construisant notre propre siège social à base de bois, après l’emménagement de nos équipes luxembourgeoises dans le bâtiment **Wooden** en 2022. Van Laere a construit son propre bâtiment, **Baarbeek**, près d’Anvers, et s’y est installé. CFE, BPC Group, Wood Shapers et BPI Real Estate ont emménagé quant à eux dans **Wood Hub** qu’ils ont développé ensemble à Bruxelles.

Ces trois bâtiments témoignent de l’ambition de CFE d’être à la pointe de la construction à base de matériaux biosourcés, un ingrédient essentiel dans les efforts de décarbonisation de notre secteur. Il convient également de noter le grand nombre de constructions en bois auxquelles notre équipe **Laminated Timber Solutions** a contribué, en particulier aux Pays-Bas.

Nous avons poursuivi nos rénovations à grande échelle, **Zin in No(o)rd** étant de loin le projet le plus important à ce jour. BPC Group et Van Laere ont travaillé en étroite collaboration avec VMA pour livrer la première phase du bâtiment à partir de 2024 à l’Autorité Flamande, qui en fera son nouveau siège à Bruxelles. Zin constitue une nouvelle norme en matière de rénovation circulaire et est l’une des plus grandes réalisations de ce type dans le Benelux.

D’autres rénovations se sont poursuivies : **Usquare**

pour l’ULB-VUB, **Chancelier** pour CODIC et **Kanal-Centre Pompidou** pour la Fondation Kanal. De même, pour **Howest**, nous avons poursuivi la construction de leur nouveau campus à Bruges, qui combine à la fois des rénovations à grande échelle et de nouvelles constructions. Ces projets démontrent que notre ambition et notre leadership portent leurs fruits sur le marché des bâtiments durables.

Sur le marché résidentiel, les projets phares sont les 121 appartements de **Canal Wharf** à Bruxelles pour AG Real Estate, les 300 appartements du projet **BAN** à Anvers par l’architecte japonais Shigeru Ban pour Triple Living NV, et la phase 1 des 314 appartements de **Park Lane** à Bruxelles pour Nextensa.

Les travaux se sont poursuivis sur la liaison **Oosterweel**, et ont repris sur le **Project One d’Ineos**, le craqueur d’éthane dans le port d’Anvers, début 2024, après un arrêt temporaire en 2023 dû à des problèmes de permis. Nous avons livré le nouveau cash centre pour **la Banque nationale de Belgique** à Zellik. En outre, nous avons continué à mettre à profit notre expertise dans les hôpitaux avec **l’UZ Ghent, ZNA Cardix à Anvers** et **l’Hôpital Sint-Jan à Genk**, ces deux derniers en collaboration avec VMA pour les installations techniques. »

Bruno Lambrecht: « En Pologne, nous avons poursuivi notre étroite collaboration avec BPI Real Estate. Les projets comprenaient 108 appartements de **Bernadovo** à



Wood Hub Bruxelles



Chancelier Bruxelles

« Je veux que nous soyons à l’écoute, que nous comprenions vraiment les besoins de notre communauté de clients et de partenaires et que nous mobilisions ensuite toute l’expertise de notre Groupe pour y répondre. »

Alexander Hodac, CEO Construction & Renovation Belgium



Gdynia, 272 appartements de **Panoramiqa** à Poznan, 243 appartements de **Chmielna Duo** à Varsovie, et 857 appartements pour le projet mixte **Cavallia** à Poznan.

Sur le marché industriel, nous avons construit de nouvelles usines de batteries pour **Umicore** et **Northvolt**, un nouvel entrepôt et un complexe de campus et de production pour **Reynaers Aluminium**, trois grands centres commerciaux, et nous avons poursuivi notre solide partenariat avec Majaland pour ses parcs à Varsovie et Gdansk. Nous avons également travaillé sur le centre logistique **Topaspark** à Berlin, un premier projet en Allemagne pour lequel notre équipe polonaise est idéalement située et équipée. »

Christophe Herrmann : « Au Luxembourg, nous avons travaillé sur de nombreux projets pour BPI Real Estate, dont le **Domaines des Vignes**, **Livingstone** et également **Gravity**. Nous avons emménagé dans notre nouveau siège **Wooden**, qui est un parfait exemple de notre stratégie d'utilisation de matériaux biosourcés. De plus, nous avons livré des projets pour d'autres promoteurs tels que **Omia** pour IKO Real Estate, et des projets publics tels que **Differdange** et **Pétange**. En 2024, nous démarrerons la construction du nouveau siège de **la Croix-Rouge**. »



« Ma priorité absolue est de rester proche de nos clients et de nos partenaires, car les affaires se font entre personnes. Je veux que nous nous connaissions et fassions confiance, car c'est ainsi que l'on réalise de grandes choses. »

Bruno Lambrecht, CEO Construction & Renovation Poland

LOOKING FORWARD

Alexander Hodac : « Après une année 2023 très exigeante, je m'attends à une stabilisation du marché belge en 2024. La concurrence est féroce en ce moment, mais nous continuons à être très sélectifs dans nos appels d'offres. Nous recherchons les projets les plus complexes où notre expertise apporte une valeur ajoutée. Pour BPC Group, il s'agit clairement d'une opportunité de tirer davantage parti de son expertise en matière de rénovation de bureaux sur un marché qui connaîtra un essor dans les prochaines années. MBG, quant à lui, doit continuer à développer son expertise en matière de projets industriels dans le port d'Anvers, et Van Laere se concentrera de plus en plus sur des projets logistiques complexes. »

Bruno Lambrecht : « Il en va de même pour la Pologne : le marché se stabilise mais la concurrence est très forte. Nous continuons à nous montrer très sélectifs dans nos appels d'offres et à maintenir un bon mélange de projets résidentiels, de bureaux, d'industrie et de logistique, ainsi que quelques projets de commerces et autres. Le marché résidentiel a retrouvé tout son dynamisme, alors que les autres marchés sont affaiblis, mais ne peuvent que progresser. En 2024, nous

Topaspark Berlin



Wooden Luxembourg



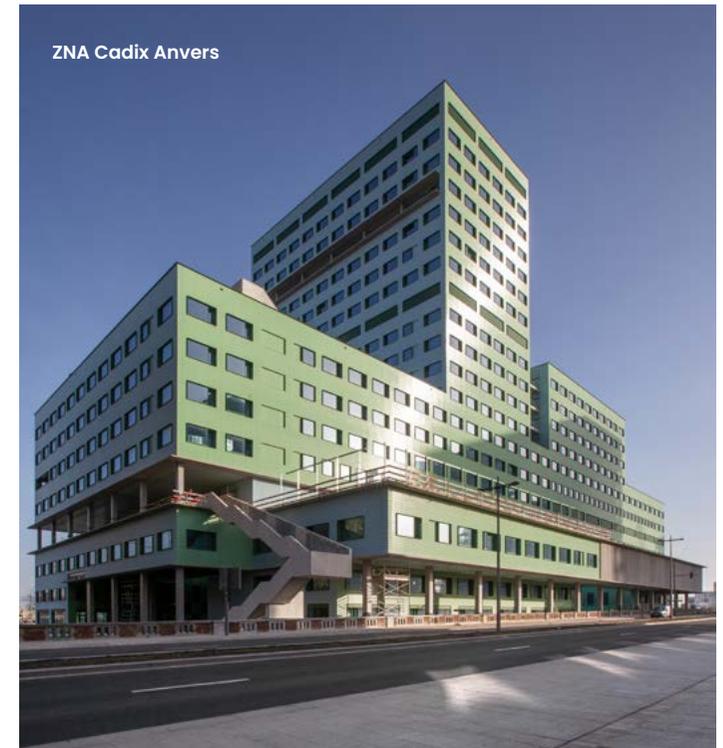


« La force de notre Groupe réside dans nos valeurs : nous faisons ce que nous disons. Et c'est formidable de voir que des personnes partageant les mêmes idées se retrouvent chez CFE autour d'un objectif commun : avoir un impact positif. »

Christophe Herrmann, CEO CLE

commencerons à travailler sur un nouveau centre logistique de très grande taille, pour lequel nous avons remporté le contrat en proposant de manière proactive une structure de toit en bois durable à l'aide d'une conception paramétrique. Je pense qu'il existe un terrain propice à la construction avec des matériaux biosourcés en Pologne et nous sommes bien placés grâce à l'expertise existante au sein de CFE. À travers notre nouveau centre de connaissances, nous voulons établir un partenariat avec les clients à un stade précoce pour les aider à trouver les meilleures solutions en termes de durabilité et de prix. »

Christophe Herrmann : « Le marché luxembourgeois est toujours en phase de ralentissement et cette situation se maintiendra en 2024. Nous continuerons à faire preuve de sélectivité dans nos appels d'offres et à travailler en équipe, ce qui, pour CLE, s'est avéré être un modèle de collaboration précieux. Le nouveau siège de la Croix-Rouge est un des projets majeurs sur lequel nous allons commencer à travailler. Nous étudions également une série de projets plus importants dont la construction devrait débuter entre la fin du deuxième trimestre et le quatrième trimestre 2024. Cette année sera une année de transition au cours de laquelle nous nous préparons à la reprise du marché en 2025. »





Investissements

LOOKING BACK

Fabien De Jonge: « Nos investissements ont enregistré des résultats record en 2023, principalement en raison de la forte augmentation des contributions de Green Offshore et de Deep C Holding, ainsi que de l'indemnité de résiliation du contrat DBFM pour les écoles d'Eupen.

Les parcs éoliens de **Green Offshore**, situés au large de la côte belge, ont connu des conditions météorologiques favorables et ont enregistré une production record d'environ 2,9 TWh d'électricité verte en 2023, soit 0,5 TWh de plus qu'en 2022. Les deux parcs ont également bénéficié de la hausse des prix de l'électricité, dont une partie a été reversée à l'État belge conformément au nouveau cadre réglementaire.

Les résultats du parc de batteries de 10 MW de **BSTOR** se sont normalisés après l'année exceptionnelle de 2022.

Au Vietnam, **Deep C Holding** a enregistré des ventes record de ses terrains industriels (127 hectares), et des revenus récurrents générés par des activités de services. »

LOOKING FORWARD

Fabien De Jonge: « L'accord avec l'État belge sur le nouveau cadre réglementaire pour les prix de l'électricité profitera à tous les acteurs concernés, y compris Green Offshore.

Le parc de 10 MW de BSTOR est opérationnel depuis fin 2021, tandis que deux autres projets d'une capacité combinée de 150 MW sont actuellement en cours de développement. Leur construction, après obtention des autorisations de bâtir et du bouclage financier, devrait démarrer en fin d'année 2024.

L'objectif de Deep C Holding est de s'étendre à de nouvelles zones, tirant ainsi davantage parti de sa position géographique exceptionnelle et de la dynamique positive du marché vietnamien. »



Bstor Battery park Bastogne



« Nos investissements ont produit des résultats record en 2023 et devraient continuer à grimper dans les années à venir. »

Fabien De Jonge, Chief Financial Officer



Green Offshore SeaMade North Sea



Deep C Holding Vietnam



People

LOOKING BACK

Valérie Van Brabant: « Tout au long de l'année 2023, le processus d'audit visant à obtenir notre certification **Top Employer** (Meilleur employeur) a constitué un fil rouge. Le processus a été difficile, mais l'obtention du certificat a été une véritable reconnaissance des efforts que nous avons déployés en tant qu'organisation pour être un endroit où il fait bon de travailler (« Be a great place to work »). Nous sommes très fiers de cette certification.

L'un des aspects pour lesquels CFE a été félicité est celui des possibilités d'apprentissage et de développement au sein de notre Groupe. Le projet dont je suis probablement la plus fière est notre **CFE Academy**. Nous avons dit que nous voulions développer l'humain, lui donner les outils pour apprendre, et c'est ce que nous avons fait. Un an après son lancement, plus de 15.000 cours ont été suivis, permettant d'acquérir un large éventail de compétences. Nous avons également développé notre ensemble de **compétences clés CFE**, liées aux valeurs de notre Groupe, que nous souhaitons promouvoir en son sein.

Un autre point fort de CFE mentionné dans l'audit Top Employer est la manière dont nous impliquons notre personnel dans la stratégie et les valeurs de l'entreprise. Deux moments clés se détachent : le **Heroes Family Day**, qui, pour la première fois, a rassemblé tous nos ouvriers, nos employés et leurs familles pour une journée entière d'interaction et de connexion. Un

autre moment fort a été notre **Future Leaders Alumni Day** au cours duquel nous avons réuni tous les dirigeants des trois dernières éditions pour parler de l'avenir de notre Groupe.

Pour renforcer davantage notre stratégie en matière de personnel, nous avons encore mené notre **enquête sur l'engagement des employés et ouvriers**, qui a montré que l'engagement s'était amélioré pour la troisième année consécutive. Les enseignements tirés de l'enquête ont été utilisés pour définir des plans d'action locaux axés sur **le bien-être et la Diversité, Équité et Inclusion (DE&I)**, domaines dans lesquels nous voulons encore progresser. »

LOOKING FORWARD

Valérie Van Brabant: « En 2024, nous avons quelques batailles à gagner. La première est notre **voie de développement du leadership**, qui permettra de former plus de 800 dirigeants dans l'ensemble du Groupe. Je suis fermement convaincue que l'acquisition de compétences essentielles par nos dirigeants permettra à notre organisation d'améliorer sa performance. Il est important à cet égard que nos dirigeants découvrent la force de la collaboration avec d'autres Business Units du Groupe.

La deuxième bataille sera la **quatrième édition de notre programme Future Leaders**, qui s'est avéré être un véritable incubateur de leaders émergents et d'idées commerciales innovantes. En outre, ce programme a permis de constituer une communauté soudée d'acteurs du changement qui se font mutuellement confiance et définissent le cap de notre entreprise. Cela s'est avéré précieux pour notre Groupe

au cours des dernières années et j'ai hâte de voir ce que les talents de cette année mettront sur la table.

Une autre bataille consiste à améliorer l'**excellence opérationnelle des RH**. J'ai appelé 2024 l'année du numérique et des données. Nous allons numériser notre système d'évaluation des talents afin de mieux suivre les progrès de nos collaborateurs et de favoriser une culture de retours d'expérience ouverte. Nous allons également lancer notre plateforme RH centrale, qui rassemble toutes les données relatives à nos collaborateurs et permettra de prendre de meilleures décisions. »



NOMBRE DE COLLABORATEURS

2.990

HEURES DE FORMATION

60.131

« C'est formidable de voir avec quelle énergie et quelle détermination nos équipes mènent à bien nos projets phares. Leur travail d'équipe témoigne de la culture que nous voulons renforcer encore davantage. »

Valérie Van Brabant, Chief People Officer



Durabilité

LOOKING BACK

Isabelle De Bruyne: « Pour la deuxième année consécutive, CFE a été nommé **Top ESG Company** par le commissaire indépendant de Sustainalytics. Il va sans dire que nous en sommes très fiers. Il s'agit essentiellement d'une reconnaissance du fait que nous faisons exactement ce qu'il faut faire en tant qu'entreprise responsable. Les principaux critères étaient la gouvernance d'entreprise, le capital humain, la santé et la sécurité, les relations avec la communauté et l'empreinte carbone de nos activités.

La **sécurité** est restée notre priorité absolue en 2023 : nous avons réussi à réduire encore nos taux de gravité et de fréquence des accidents. Nous avons également mené l'enquête Nosacq sur la culture de la sécurité, une norme industrielle qui a ensuite été transformée en une campagne à l'échelle du Groupe, assortie de plans d'action locaux.

Nos **activités alignées sur la taxonomie** ont progressé de 13,56% à 20,03 %, ce qui constitue une grande réussite compte tenu des critères très stricts. L'attention que nous accordons aux marchés de la transition net zéro détermine les projets que nous entreprenons et nous permettra certainement d'accroître nos activités alignées sur la taxonomie dans les prochaines années.

Nos plans de **réduction des émissions de CO₂ et des déchets** sont en bonne voie pour atteindre notre objectif à l'horizon 2030. Les déchets ont été légèrement

				2021	2022	2023	Target 2030
People	Sécurité	Taux de gravité	ratio	0,69	0,72	0,68	0,52
	Formations	Nombre de jours de formations par collaborateurs ⁽²⁾	d/FTE	2,06	2,20	2,51	5
Mobility	Green fleet in BELUX	% de véhicules électriques ou hybrides circulation en Belgique et au Luxembourg	%	4	7	33	90
	Émissions directes de CO ₂ (scope 1 et 2)	Intensité carbone	tonnes/k€	15,9	13,5	12,7	11,6
Energy	Énergie verte	Proportion d'énergie verte		54,9	80%	81%	100
	Réduction des déchets	Intensité de déchets	tonnes/M€	28,13	21,60	24,03	17,75
Materials	Utilisation de matériaux bio-sourcés	Surface de bâtiments construits ou développés en bois	m ²	-	53.355	50.299	tbc
	Consommation raisonnée de l'eau	Pourcentage des eaux de pompage qui sont ré-utilisées	%	-	-	-	100
Governance	Transparence et management des risques	Rating Sustainalytics	-	27,8 (medium)	26,1 (medium)	24 (medium)	tbc

Plus d'informations sur les KPI's peuvent être consultées dans la Déclaration non financière.



« J'espère ne plus avoir de travail dans quelques années, car cela signifierait que la durabilité est ancrée au maximum dans tous les aspects de notre organisation. »

Isabelle De Bruyne, Chief Sustainability Officer



plus nombreux que l'année précédente, car nous avons réalisé plus de rénovations l'an dernier, ce qui signifie que nous avons inclus une plus grande partie des déchets dans nos propres rapports.

Une initiative clé a été l'élaboration et le déploiement du **Green Book de CFE**, qui dresse un aperçu complet de toutes les mesures qu'un projet peut prendre pour réduire son impact environnemental. Nos équipes évaluent chaque projet et identifient les mesures maximales qu'elles peuvent adopter, y compris la récupération de l'eau, les sources d'énergie alternatives, la mobilité intelligente, et bien d'autres.

Un autre projet clé a été le lancement de notre plateforme interne **Bazaar**, qui sert de pôle d'échange entre les projets du Groupe pour les matériaux recyclés ou excédentaires, réduisant ainsi les coûts et les déchets. »

LOOKING FORWARD

Isabelle De Bruyne: « L'année 2023 a été marquée par la livraison de **plusieurs projets phares dans notre segment des bâtiments durables**. De la construction biosourcée à la rénovation circulaire en passant par la technologie des bâtiments intelligents, ces projets nous apportent une mine de données et d'expertise. En 2024, nous les regrouperons dans notre nouveau centre de connaissances sur la durabilité, qui servira de plaque tournante pour tous nos projets afin de générer des gains d'efficacité et un savoir-faire de premier ordre.

Nous avons commencé à nous préparer pour le **cadre de la CSRD de l'UE**, qui devrait être prêt d'ici la fin 2024, conformément à la réglementation climatique de l'UE. Cet exercice fait suite à notre mise en

œuvre de la norme Taxonomie de l'UE et confirme notre stratégie ESG existante.

En termes de sécurité, nous venons de lancer notre nouvelle campagne **Go for Zero**, dans le cadre de laquelle l'ensemble du Groupe se concentre sur la poursuite de la réduction de nos taux d'accidents. En 2023, nous avons engagé l'ensemble de l'organisation dans la création de la Fondation **Heroes for Good**, qui sera inaugurée en 2024. La fondation soutiendra des associations à but non lucratif actives dans les domaines de la santé, de la justice sociale et de l'éducation, et qui ont été proposées par les employés de CFE.

Nous disposons d'un **cadre ESG fort** reposant sur des bases solides qui donnent des résultats, et continuons à placer la barre plus haut pour nous-mêmes. CFE continue d'agir en faveur du développement durable, fidèle à son objectif ! »



Usquare Brussel



HQ Van Laere Zwijndrecht



Informatique, numérique et innovation

LOOKING BACK

Hans Van Dromme: « En 2023, nous avons déployé et mis à niveau une nouvelle **plateforme ERP** dans le pôle promotion immobilière, tout en progressant considérablement dans les préparatifs d'une nouvelle plateforme ERP encore plus grande pour toutes les entreprises du secteur de la construction et de la rénovation. Nous avons sélectionné notre partenaire de solutions internationales, constitué notre équipe interne de mise en œuvre, défini notre feuille de route et commencé la mise en place et les développements spécifiques. Ce faisant, nous continuons à développer notre écosystème Microsoft en tant que technologie pour les systèmes ERP dans l'ensemble de CFE.

Nous avons également géré **3 déménagements de bureaux** vers nos nouveaux sièges au Luxembourg, Anvers et Bruxelles. Tous les environnements informatiques ont été transférés avec succès, contribuant ainsi à l'exceptionnelle « nouvelle façon de travailler » que ces bâtiments peuvent offrir.

Pour soutenir notre processus d'innovation à l'échelle du Groupe, nous avons continué à développer notre plateforme de crowdsourcing **Innovate-it**, où les employés peuvent présenter et développer leurs idées innovantes afin de recevoir le soutien et les ressources nécessaires. L'une des innovations numériques que nous avons développées sur mesure est notre propre application **Bazaar**, qui offre la possibilité d'échanger les matériaux recyclés ou excé-

dentaires entre nos différents projets, ce qui permet d'économiser des coûts et de réduire les déchets.

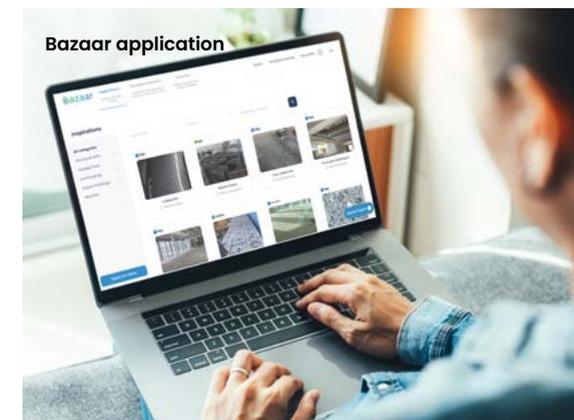
Enfin, nous avons connecté toutes nos Business Units à notre **Security Operations Centre**, qui surveille désormais tous les composants clés de l'infrastructure informatique, augmentant ainsi considérablement nos capacités en matière de cybersécurité et notre réactivité en cas de comportement préjudiciable. »

LOOKING FORWARD

Hans Van Dromme: « En 2024, nous nous concentrons sur la mise en œuvre de notre **plateforme ERP** pour le segment Construction & Rénovation. Nous ferons migrer progressivement les entreprises du segment Construction & Rénovation, d'abord les plus petites, puis les plus grandes. Le programme complet prendra plusieurs années, mais chaque vague se révélera rapidement être un changement de cap dans la façon dont nous utilisons nos données de manière beaucoup plus efficace.

En ce qui concerne la **gestion des données**, nous automatisons de nombreuses interfaces entre nos applications et améliorons les tableaux de bord afin de mieux soutenir la prise de décision et de réduire les erreurs. À cette fin, nous étudions également l'application d'**Intelligence artificielle générative** pour plusieurs processus métier, dans un souci d'efficacité et de commodité.

Notre **poste de travail numérique** évoluera en utilisant largement les solutions comme Intune et Autopilot, pour piloter efficacement tous les appareils des utilisateurs finaux. En outre, la migration des applications vers le cloud est en cours, ce qui permet d'accroître la flexibilité et la fiabilité tout en réduisant les coûts d'infrastructure. »



« Nous améliorons continuellement notre infrastructure informatique afin de la rendre plus sûre, d'accroître notre efficacité opérationnelle et de réduire la dette technique. Il s'agit d'une initiative fondamentale pour notre transformation numérique, qui nous permettra d'exploiter nos données pour une meilleure prise de décision. Nous explorons également des méthodologies et des technologies innovantes dans tous nos secteurs d'activité. »

Hans Van Dromme, Chief Digital Officer