



# Rapport de gestion



# TABLES DES MATIERES

<b>I.</b>	<b>Comptes annuels statutaires</b>	<b>43</b>	<b>IV</b>	<b>Rapport de rémunération</b>	<b>76</b>
<b>1.</b>	<b>Capital et actionariat</b>	<b>43</b>	<b>1.</b>	<b>Politique de rémunération</b>	<b>76</b>
<b>2.</b>	<b>Commentaires sur les comptes statutaires</b>	<b>43</b>	1.1.	Gouvernance - Procédure	76
2.1.	Situation financière au 31/12/2022	43	1.2.	Politique de rémunération des administrateurs non exécutifs	76
2.2.	Affectation du résultat	44	1.3.	Politique de rémunération du CEO	77
2.3.	Prévisions 2023	44	1.4.	Politique de rémunération des membres du comité exécutif	77
2.4.	Principaux risques et incertitudes	44	1.5.	Mandats dans les filiales	78
2.5.	Evènements majeurs survenus après clôture de l'exercice	44	1.6.	Changements depuis la dernière politique de rémunération	78
2.6.	Instruments financiers	44	1.7.	Possibilité de s'écarter de la politique de rémunération	78
2.7.	Informations :	44	<b>2.</b>	<b>Rapport de rémunération</b>	<b>79</b>
<b>II.</b>	<b>Comptes annuels consolidés</b>	<b>46</b>	2.1.	Rémunération des administrateurs non exécutifs	79
<b>1.</b>	<b>Commentaires sur les comptes consolidés</b>	<b>46</b>	2.2.	Rémunération de l'administrateur délégué jusqu'au 29 juin 2022	79
1.1.	Situation financière au 31/12/2022	46	2.3.	Rémunération du CEO et des membres du comité exécutif depuis le 29 juin 2022 jusqu'au 31 décembre 2022	80
1.2.	Principaux risques	52	2.4.	Évolution annuelle de la rémunération et des performances de la Société	81
1.3.	Evènements majeurs après la clôture de l'exercice	60	<b>V</b>	<b>Déclaration non-financière</b>	<b>82</b>
1.4.	Recherche et développement	60	<b>1.</b>	<b>Introduction</b>	<b>84</b>
1.5.	Instruments financiers	60	<b>2.</b>	<b>Brève description des activités du groupe</b>	<b>85</b>
1.6.	Prévisions 2023	60	2.1.	Ambition	85
<b>III.</b>	<b>Déclaration de gouvernance d'entreprise</b>	<b>61</b>	2.2.	Les atouts de CFE pour atteindre ses ambitions	85
<b>1.</b>	<b>Code de référence</b>	<b>61</b>	2.3.	Quatre métiers complémentaires	87
<b>2.</b>	<b>Conseil d'administration</b>	<b>61</b>	<b>3.</b>	<b>Politiques appliquées en matière d'ESG</b>	<b>89</b>
2.1.	Composition	62	<b>4.</b>	<b>Principaux risques liés aux ESG</b>	<b>92</b>
2.2.	Administrateurs indépendants	66	4.1.	Introduction	92
2.3.	Autres administrateurs	66	4.2.	Lien avec les ODDs	92
2.4.	Mode de fonctionnement	66	4.3.	Consultation des différents stakeholders	93
2.5.	Rapport d'activités	66	4.4.	Principaux risques et opportunités	95
2.6.	Code de conduite en matière de conflits d'intérêts	67	4.5.	Double matérialité	96
2.7.	Transactions financières	67	4.6.	Simplification du message et complémentarité	98
<b>3.</b>	<b>Comité d'audit et de gestion des risques</b>	<b>67</b>	4.7.	Lien avec les ODDs	99
3.1.	Composition	67	<b>5.</b>	<b>Résultats de ces politiques</b>	<b>99</b>
3.2.	Mode de fonctionnement et rapport d'activité	67	5.1.	Une approche globale	99
3.3.	Rapport d'activités	67	5.2.	Des résultats visibles pour l'ensemble des thématiques ESG matérielles	101
<b>4.</b>	<b>Comité de nomination et de rémunération</b>	<b>68</b>	5.3.	Une politique CSR forte, un vrai plus pour une entreprise humaine	106
4.1.	Composition	68	5.4.	Des partenariats durables	106
4.2.	Rapport d'activités	68	<b>6.</b>	<b>Indicateurs clés de performance (KPI's) non financiers</b>	<b>107</b>
<b>5.</b>	<b>Comité exécutif</b>	<b>69</b>	6.1.	Chiffres clés & ambition durable	107
5.1.	Composition	69	6.2.	KPI's Sociaux	107
5.2.	Rapport d'activités	70	6.3.	KPI's Environnementaux	110
<b>6.</b>	<b>Politique de diversité</b>	<b>71</b>	6.4.	KPI's relatifs à la gouvernance	114
<b>7.</b>	<b>Audit externe et interne et gestion des risques</b>	<b>71</b>	6.5.	Qualité des données et audit	115
7.1.	Audit externe	71	<b>7.</b>	<b>Taxonomie Européenne</b>	<b>117</b>
7.2.	Audit interne	71	7.1.	Introduction	117
7.3.	Contrôle interne et systèmes de gestion des risques	72	7.2.	Classification des activités selon les définitions de la taxonomie Européenne et méthodologie	117
<b>8.</b>	<b>Structure de l'actionariat</b>	<b>75</b>	7.3.	Éligibilité & alignement	118
<b>9.</b>	<b>Dérogations au Code 2020</b>	<b>75</b>			



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 2022. Conformément à l'article 3:32, §1 dernier alinéa du Code des sociétés et des associations, 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

À 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.

À la clôture de l'exercice 2022, 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%)

À la suite de la scission partielle de la société opérée le 29 juin 2022 et de la modification des statuts en résultant, dont la suppression du seuil statutaire, l'obligation de notification de transparence dans le cadre de la loi du 2 mai 2007 relative à la publication de participations importantes dans les sociétés cotées s'applique dès franchissement à la hausse ou à la baisse du seuil légal de 5% (ou multiples de 5).

### 2. Commentaires sur les comptes statutaires

#### 2.1. Situation financière au 31/12/2022

##### Compte de résultats de CFE SA (suivant normes belges)

En milliers d'euros	2022	2021
Chiffre d'affaires	5.334	10.192
Résultat d'exploitation	(1.410)	(4.570)
Résultat financier net hors charges et produits financiers non récurrents	58.160	35.993
Produits financiers non récurrents	18.381	268
Charges financières non récurrentes	(21.907)	(2.692)
Résultat avant impôts	53.224	28.999
Impôts sur le résultat	(8)	0
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>53.216</b>	<b>28.999</b>

Le résultat financier s'inscrit en forte hausse en 2022 grâce aux encaissements de dividendes versés par DEME (40,8 millions d'euros), CFE Contracting (8 millions d'euros), BPI Real Estate Belgium (5 millions d'euros) et Green Offshore (4,05 millions d'euros). Les produits et charges non récurrents sont essentiellement relatifs à des transactions intra-groupe qui se compensent.



## Bilan de CFE SA après répartition (suivant normes belges)

En milliers d'euros	2022	2021
<b>Actif</b>		
Actifs immobilisés	268.546	1.326.014
Actifs circulants	62.026	105.267
<b>Total de l'actif</b>	<b>330.572</b>	<b>1.431.281</b>
<b>Passif</b>		
Capitaux propres	141.190	1.197.943
Provisions pour risques et charges	6.046	10.340
Dettes à plus d'un an	75.248	248
Dettes à un an au plus	108.088	222.750
<b>Total du passif</b>	<b>330.572</b>	<b>1.431.281</b>

Dans le cadre de la scission partielle, la participation dans DEME (1,1 milliard d'euros) a été décomptabilisée. Un montant équivalent a été retiré des fonds propres.

Les dettes à plus d'un an reprennent au 31 décembre 2022 40 millions d'euros de prêts tirés sur les lignes de crédit confirmées et 35 millions d'euros de billets de trésorerie à moyen terme.

## 2.2. Affectation du résultat

Bénéfice de l'exercice 2022	53.216.153 euros
Résultat reporté post-scission	-28.558.291 euros
<b>Bénéfice à affecter</b>	<b>24.657.862 euros</b>
Affectation aux réserves indisponibles	3.735.216 euros
Bénéfice à distribuer	9.968.930 euros
Bénéfice à reporter	10.953.717 euros

## 2.3. Prévisions 2023

Le résultat de l'exercice 2023 sera dans une large mesure dépendant des dividendes versés par les principales filiales de CFE, à savoir CFE Contracting, BPI Real Estate Belgium, Rent-A-Port et Green Offshore.

## 2.4. Principaux risques et incertitudes

Nous renvoyons au chapitre II.1.2 du rapport de gestion.

## 2.5. Evènements majeurs survenus après clôture de l'exercice

Aucun changement significatif de la situation financière et commerciale de CFE SA n'est survenu depuis le 31 décembre 2022.

Nous renvoyons en outre au point II.1.3 du rapport de gestion.

## 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 2022, 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,§1er CSA

Les dispositions de l'article 7:96 CSA relatives aux conflits d'intérêts n'ont pas dû être appliquées au cours de l'exercice 2022.

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

Il n'y a pas eu au cours de l'exercice 2022 d'opérations entre la société et ses sociétés liées nécessitant l'application de l'article 7:97, §4/1, al. 4 CSA.

## Rémunération additionnelle du commissaire

EY Réviseurs d'Entreprises a perçu un montant de 137.300 euros au titre d'honoraires forfaitaires pour le contrôle légal.

Conformément à l'article 3:65, §3 CSA, il est précisé qu'en outre, un montant total de 43.200 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 : 23.700 euros
- autres missions extérieures à la mission révisoriale : 19.500 euros

## Acquisition ou aliénation d'actions propres

Le 30 juin 2022, la société a lancé un programme d'acquisition d'actions propres dans le cadre des plans d'intéressement à long terme des membres du Comité exécutif de la société. 1.241.650 actions propres ont été acquises en 2022 pour un montant total de 11,69 millions d'euros, soit un prix moyen d'acquisition de 9,41 euros par action.

Le 19 octobre 2022, CFE a cédé 849.492 actions propres à plusieurs membres du Comité exécutif au prix de 10,19 euros par action, soit un total de 8,66 millions d'euros.

Le programme d'acquisition d'actions propres s'est terminé le 31 décembre 2022.

Au 31/12/2022, la société détient 392.158 actions propres, soit 1,55 % du capital social.

La société a en outre accordé en décembre 2022 un plan d'option sur actions à deux membres du Comité exécutif. Nous renvoyons également au point IV.2.6 du rapport de gestion.

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

En date du 24 décembre 2013, la société a reçu une notification de Ackermans & van Haaren conformément à l'article 74, §7 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition par laquelle Ackermans & van Haaren a informé la société qu'elle détient 60,39% des titres avec droits de vote dans la société, et que Stichting Administratiekantoor « Het Torentje » exerce le contrôle ultime sur Ackermans & van Haaren.

## 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 OPA sur les titres de la société, sera réalisée dans les limites des et conformément aux dispositions de l'article 7:202 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 (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 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 31/12/2022

##### A. Chiffres clés 2022

Afin de faciliter la lecture et la compréhension du lecteur, des colonnes pro-forma ont été ajoutées. Celles-ci reprennent uniquement les chiffres clés des activités poursuivies de CFE (hors DEME).

En millions d'euros	Pro-forma <sup>1</sup>			États financiers IFRS <sup>2</sup>		
	2022	2021	Variation	2022	2021	Variation
Chiffre d'affaires	1.167,2	1.125,3	+3,7%	1.167,2	1.125,3	+3,7%
EBITDA <sup>3</sup>	63,1	68,5	-7,9%	63,1	68,5	-7,9%
En % du chiffre d'affaires	5,4%	6,1%		5,4%	6,1%	
Résultat opérationnel (EBIT) <sup>3</sup>	51,0	58,0	-12,1%	51,0	58,0	-12,1%
En % du chiffre d'affaires	4,4%	5,2%		4,4%	5,2%	
Résultat net - part du groupe	38,4	39,5	-2,8%	229,4	150,0	n.s.
En % du chiffre d'affaires	3,3%	3,5%		19,7%	13,3%	
Activités poursuivies	38,4	39,5	-2,8%	38,4	39,5	-2,8%
Activités abandonnées	n.s.	n.s.	n.s.	191,0	110,5	n.s.
Résultat net part du groupe par action des activités poursuivies (en euros)	1,53	1,56	-1,9%	1,53	1,56	-1,9%

En millions d'euros	2022	2021	Variation	2022	2021	Variation
Capitaux propres - part du groupe	224,7	133,8	+67,9%	224,7	1.936,3	n.s.
Endettement financier net <sup>3</sup>	48,9	113,0	-56,7%	48,9	113,0	-56,7%
Carnet de commandes <sup>3</sup>	1.715,1	1.620,6	+5,8%	1.715,1	1.620,6	+5,8%

<sup>1</sup> Chiffres clés pro forma qui excluent l'impact des activités abandonnées (DEME)

<sup>2</sup> Dans les états financiers IFRS, les activités de DEME sont considérées comme 'abandonnées' avec effet au 1er janvier 2021 en application de l'IFRS 5.

<sup>3</sup> Les définitions sont reprises dans la section « États financiers consolidés » du rapport financier.

##### B. Scission partielle

Le 29 juin 2022, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires a approuvé à l'unanimité la scission partielle de CFE par laquelle la participation dans DEME est transférée à une nouvelle société nouvellement créée, DEME GROUP NV.

Par conséquent, les actifs et passifs de DEME qui étaient présentés depuis le 31 décembre 2021 comme actifs et passifs détenus en vue de la vente ont été déconsolidés au 30 juin 2022.

L'impact de cette déconsolidation se résume comme suit (en millions d'euros) :

Fonds propres consolidés : - 2.036

Total du bilan : - 4.981

Etant donné que la scission partielle n'est effective que depuis le 29 juin 2022 et comme imposé par les règles IFRS, le compte de résultats consolidé et le tableau des flux de trésorerie consolidé intègrent encore les chiffres de DEME pour le premier semestre 2022.

Au niveau du compte de résultats consolidé, il s'agit d'un montant de 191 millions d'euros repris sur la ligne « résultat des activités abandonnées ». Ce montant est composé essentiellement du résultat net part du groupe de DEME au premier semestre 2022 (39,5 millions d'euros) ainsi que 153,5 millions d'amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles de DEME qui doivent être annulés conformément aux prescrits de l'IFRS 5.

##### C. Nouvelle gouvernance et stratégie

Dans la foulée de la scission partielle, CFE a adapté sa gouvernance à la nouvelle structure du Groupe. Le conseil d'administration a été partiellement renouvelé et réduit à huit membres au lieu de onze précédemment. Parallèlement, un Comité exécutif a été mis en place, présidé par le CEO qui est en charge de la gestion journalière et de l'implémentation de la stratégie du groupe. Il est composé des dirigeants des quatre secteurs d'activité (Promotion immobilière, Multitechnique, Construction & Rénovation, Investissements), du Chief People Officer et du Chief Financial Officer. Les dirigeants en charge du Développement Durable, de l'Informatique et du Digital, et de la Communication assistent en tant qu'invités permanents du Comité exécutif.



CFE a saisi l'occasion de la scission partielle pour redéfinir son ambition et sa stratégie. A la suite d'un exercice stratégique approfondi mené avec une grande partie de l'organisation en début de l'année 2022, le groupe a développé sa nouvelle ambition, qui consiste à réunir les gens, les compétences, les matériaux et la technologie dans une communauté pour le changement positif. Cette nouvelle ambition s'est traduite par une nouvelle image de marque du groupe, qui respecte le caractère unique de chaque secteur d'activité tout en mettant en évidence la valeur ajoutée résultant des synergies entre eux. CFE vise à être leader sur trois marchés à forte croissance que sont les bâtiments durables, les industries intelligentes et les infrastructures de demain pour l'énergie et la mobilité.

Pour réaliser son ambition, CFE a développé et a implémenté cinq principes stratégiques à l'échelle du groupe sous l'acronyme SPARC. Les principes consistent à réaliser le 'Shift' vers l'innovation et la durabilité, à 'Perform' grâce à l'excellence opérationnelle, à 'Accelerate' la croissance durable grâce à une approche intégrée, à créer du 'Return', de la valeur à toutes les parties prenantes et à construire la 'Community' qui fera un changement positif.

## D. Exposé général (activités poursuivies)

### Remarque préliminaire

Le Conseil d'administration a décidé de scinder le Contracting en deux secteurs d'activité distincts à savoir la Construction & Rénovation et le Multitechnique. Les chiffres 2021 ont été retraités afin de refléter ce changement.

Le secteur d'activité Construction & Rénovation regroupe l'ensemble des filiales de CFE actives en Belgique, en Pologne, au Grand-Duché de Luxembourg et en Allemagne spécialisées dans la construction et la rénovation d'immeubles de bureaux, d'immeubles résidentiels, d'hôpitaux, d'hôtels, d'écoles, de parkings et de bâtiments industriels. Les sociétés Wood Shapers (construction et promotion de projets en matériaux biosourcés et hybrides) et LTS (usines de production et montage d'éléments préfabriqués en bois) font également partie de ce secteur d'activité.

Le secteur d'activité Multitechnique regroupe les activités des divisions VMA et MOBIX. VMA est spécialisée dans la réalisation des installations techniques des bâtiments, leur gestion automatisée (smart buildings) et leur maintenance à long terme ainsi que dans l'automatisation des chaînes de production dans l'industrie automobile, chimique et agro-alimentaire. MOBIX est un acteur de premier plan en Belgique pour la réalisation de travaux ferroviaires (pose de voies et de caténaires et signalisation) et l'éclairage public.

### Chiffres clés 2022

Le chiffre d'affaires s'élève à 1.167,2 millions d'euros, en progression de 3,7 % par rapport à celui de l'exercice précédent, à périmètre comparable. La hausse de l'activité s'observe principalement en Construction & Rénovation.

Le résultat opérationnel s'établit à 51 millions d'euros. Il représente 4,4 % du chiffre d'affaires.

Le résultat net part du groupe s'élève à 38,4 millions d'euros. Les quatre secteurs d'activité contribuent positivement au résultat net consolidé.

Le flux de trésorerie des activités opérationnelles a doublé en 2022 pour atteindre un plus haut historique à 69,9 millions d'euros. Les fonds propres – part du groupe progressent de 68% par rapport au 31 décembre 2021. Ils s'établissent à 224,7 millions au 31 décembre 2022.

L'endettement financier net affiche une baisse significative de 56,7% par rapport au 31 décembre 2021. Le taux d'endettement (\*) passe de 45,8% en 2021 à 17,9% en 2022. CFE SA, la maison mère du groupe, et sa filiale, BPI Real Estate Belgium, disposent ensemble de 230 millions d'euros de lignes de crédit confirmées qui sont tirées à hauteur de 40 millions d'euros au 31 décembre 2022. L'ensemble des covenants bancaires sont respectés.

La prise de commandes a été soutenue en 2022. Le carnet augmente de 5,8% par rapport au 31 décembre 2021. Il atteint 1,72 milliard d'euros au 31 décembre 2022.

(\*) Endettement financier net divisé par la somme des fonds propres – part du groupe et de l'endettement financier net.

## E. Analyse des secteurs d'activité

### Promotion Immobilière

#### CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	2022	2021	Variation
Chiffre d'affaires	85,4	106,3	-19,7%
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	17,6	30,1	-41,5%
Résultat net – part du groupe	14,4	23,0	-37,4%
Endettement financier net (*)	84,5	86,0	-1,7%

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



## Évolution de l'encours immobilier (\*)

### Ventilation suivant le stade de développement du projet

En millions d'euros	2022	2021
Projets construits non vendus	0	0
Projets en cours de construction	52	6
Projets à l'étude	151	184
<b>Total de l'encours</b>	<b>203</b>	<b>190</b>

### Ventilation par pays

En millions d'euros	2022	2021
Belgique	108	101
Grand-Duché de Luxembourg	27	36
Pologne	68	53
<b>Total de l'encours</b>	<b>203</b>	<b>190</b>

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

L'encours immobilier ressort à 203 millions d'euros au 31 décembre 2022, en hausse de 6,8% par rapport à fin décembre 2021. La valeur de vente des projets en cours de développement (en quote-part BPI) est estimée à 1,6 milliard d'euros, soit 452.000 m<sup>2</sup> dont 154.000 m<sup>2</sup> en construction.

### Acquisitions

Au cours de l'exercice, BPI a acquis quatre nouveaux projets :

- un site situé à Gdansk (Pologne), dans le dynamique district du Chantier Naval. BPI va y développer un concept de micro-living destiné à la location. Le programme comptera 455 unités de logement (15.000 m<sup>2</sup>);
- un terrain de 26 ares dans le quartier de Mokotow à Varsovie. Le site permet le développement d'un immeuble de 10.000 m<sup>2</sup>, comprenant 103 appartements et des commerces. Le permis d'urbanisme et le démarrage des travaux sont attendus pour le début de l'année 2024;
- un foncier à Dudelange (Luxembourg), une des communes les plus dynamiques du pays. Ce site permettra la réalisation d'un projet mixte de plus de 10.000m<sup>2</sup>, à caractère essentiellement résidentiel, mêlant une soixantaine de logements collectifs et individuels, des bureaux et des commerces. L'introduction des autorisations de bâtir est planifiée pour le second semestre 2023. L'acquisition est réalisée en partenariat;
- un immeuble de bureaux, situé Route d'Arlon à Strassen, en périphérie immédiate de la Ville de Luxembourg. S'intégrant parfaitement dans les critères de Taxonomie, le projet consiste en la transformation de ce bâtiment de 2.000 m<sup>2</sup> en une douzaine d'appartements dont un coliving. L'obtention du permis de bâtir est attendue au premier trimestre 2023.

### Permis à l'instruction

A Bruxelles, les permis des projets Brouck'R (38.000 m<sup>2</sup>), Key West (63.000 m<sup>2</sup>) Arlon 53 (19.000 m<sup>2</sup>) et Move'Hub (51.000 m<sup>2</sup>) sont actuellement à l'instruction. Les trois premiers devraient être délivrés avant l'été 2023.

Au Luxembourg, BPI devrait obtenir au premier semestre 2023 les permis de bâtir du projet mixte 'Roots' à Belval (20.000 m<sup>2</sup>) et celui de la dernière phase du projet Domaine des Vignes à Merttert (7.000 m<sup>2</sup>).

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

En Belgique, deux projets résidentiels ont obtenu leur permis expurgé de tout recours : Tervuren Square situé à Woluwe-Saint-Pierre (12.000 m<sup>2</sup>) et Arboreto situé à Tervuren (7.000 m<sup>2</sup>). La construction et la commercialisation ont démarré au second semestre 2022. Le rythme de ventes est satisfaisant. Par ailleurs, sur le site d'Erasmus Gardens à Anderlecht, une nouvelle phase a été lancée en fin d'exercice. Il s'agit d'un bâtiment de 10.000 m<sup>2</sup> comprenant 89 appartements (immeuble Park).

En Pologne, la construction et la commercialisation de quatre projets résidentiels ont démarré au cours du second semestre : Bernadovo (13.000 m<sup>2</sup>) situé dans la région de Gdansk, Panoramia (20.000 m<sup>2</sup>) à Poznan, Czysza (10.000 m<sup>2</sup>) à Wroclaw et Chmielna (17.000 m<sup>2</sup>) situé au cœur de Varsovie. La conjoncture immobilière est difficile en Pologne depuis le début de la guerre en Ukraine : l'inflation élevée des prix de construction combinée à la forte hausse des taux d'intérêt impacte la demande des particuliers et des investisseurs pour du logement neuf.

### Programmes résidentiels en cours

Outre les programmes précités qui ont été lancés en 2022, trois autres projets résidentiels sont en cours de construction à Bruxelles: l'immeuble Patio (Erasmus Gardens, Anderlecht) et les projets PURE et Serenity Valley situés à Auderghem. La commercialisation de ces trois projets est très satisfaisante. Sur le même site que le projet Serenity Valley, BPI a loué les dernières surfaces disponibles de l'im-





meuble de bureaux Wood Hub à une entreprise de renom qui a été séduite par l'approche de durabilité très ambitieuse du projet. Au Luxembourg, les trois projets résidentiels en cours de construction affichent des taux de commercialisation proches de 100%. Il s'agit des projets Gravity à Differdange, Livingstone phase 3 (Luxembourg-ville) et les deuxième et troisième phases du projet Domaine des Vignes à Merttert. Les deux premiers projets seront livrés au cours du premier semestre 2023.

### Ventes en bloc

Fin décembre 2022, BPI et son partenaire IKO Real Estate ont livré et vendu l'immeuble iconique « Wooden » à Leudelange. D'une superficie de 9.500 m<sup>2</sup>, il s'agit du premier immeuble de bureaux en bois de cette envergure au Luxembourg. Il bénéficie d'un certificat BREEAM Excellent et WELL Building Standard.

En Belgique, trois petites parcelles situées sur le site d'Erasmus Gardens ont été cédées. Celles-ci représentent un potentiel combiné de 128 appartements.

### ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net s'élève à 84,5 millions d'euros au 31 décembre 2022, montant quasiment stable par rapport au 31 décembre 2021.

### RÉSULTAT NET

Le résultat net s'établit à 14,4 millions d'euros (23 millions d'euros en 2021 positivement impactés par la plus-value exceptionnelle découlant de la prise de participation d'un partenaire à hauteur de 50% dans le projet Samaya à Ottignies). Les principaux contributeurs au résultat sont les projets luxembourgeois et belges en cours de construction ainsi que la plus-value de cession du projet Wooden.

## Multitechnique

### CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	2022	2021	Variation
Chiffre d'affaires	338,8	321,4	+5,4%
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	11,3	18,8	-39,9%
Résultat net - part du groupe	6,9	13,0	-46,9%
Exédent financier net (*)	-1,0	15,4	-106,5%
Carnet de commandes (*)	368,9	401,0	-8,0%

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

### CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions d'euros	2022	2021	Variation
VMA	225,8	196,4	+15,0%
MOBIX	113,6	125,0	-9,1%
Eliminations intra segment	-0,6	0,0	n.s.
<b>Total Multitechnique</b>	<b>338,8</b>	<b>321,4</b>	<b>+5,4%</b>

VMA a réalisé en 2022 un chiffre d'affaires de 225,8 millions d'euros, en hausse de 15% par rapport à 2021. Outre la montée en puissance des projets ZIN à Bruxelles et Grand Hôpital de Charleroi, l'activité a été soutenue par une forte progression du chiffre d'affaires des Business Units Maintenance et Automotive. VMANAGER exécute son premier contrat de performance énergétique pour la ville d'Aarschot. De nombreux autres projets sont en cours de soumission.

A l'inverse, le chiffre d'affaires chez MOBIX baisse de 9,1% par rapport à 2021. Cette baisse s'explique par une contraction importante du budget d'Infrabel consacré à l'activité de pose de voies. 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.

Les deux principaux projets en exécution chez MOBIX sont d'une part, l'installation des systèmes d'arrêt automatique des trains pour Infrabel (projet ETCS II) et d'autre part, le contrat de conception, modernisation, financement, gestion et maintenance des équipements d'éclairage public du réseau structurant wallon (projet LuWa). MOBIX a également réalisé au quatrième trimestre un important chantier sur la ligne Bruges-Ostende (remplacement de 17 km de caténaires).

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel ressort à 11,3 millions d'euros (18,8 millions d'euros en 2021).

VMA dégage un résultat opérationnel identique à celui de 2021.

En revanche, les résultats de MOBIX ont été affectés par le faible niveau d'activité de la Business Unit « pose de voies » et par la dé-



gradation de la marge opérationnelle du projet LuWa. Celui-ci subit de plein fouet les augmentations de prix des matériaux et de la sous-traitance ainsi que des perturbations des chaînes d'approvisionnement, conséquences du conflit russo-ukrainien. La finalisation des travaux de modernisation de l'éclairage public est prévue pour le second semestre 2023.

## RÉSULTAT NET

Le résultat net s'élève à 6,9 millions d'euros.

### CARNET DE COMMANDES

En millions d'euros	2022	2021	Variation
VMA	244,9	236,4	+3,6%
MOBIX	124,0	164,6	-24,7%
<b>Total Multitechnique</b>	<b>368,9</b>	<b>401,0</b>	<b>-8,0%</b>

La prise de commandes a été soutenue chez VMA en particulier pour le secteur hospitalier. VMA a également décroché quelques commandes importantes pour sa Business Unit Automotive, dont certaines n'entreront en carnet qu'au premier trimestre 2023.

La réduction du volume des nouvelles adjudications lancées par Infrabel a un impact négatif sur la prise de commandes de MOBIX.

### EXCÉDENT FINANCIER NET

La position nette de trésorerie du segment Multitechnique est passée d'un excédent financier net de 15,4 millions d'euros au 31 décembre 2021 à un endettement financier net de 1 million d'euros au 31 décembre 2022 en raison de l'augmentation du besoin en fonds de roulement et des dividendes versés en 2022.

## Construction & Rénovation

### CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	2022	2021	Variation
Chiffre d'affaires	798,7	723,7	+10,4%
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	15,0	9,3	+61,3%
Résultat net - part du groupe	9,0	2,8	+221,4%
Excédent financier net (*)	180,6	128,0	+41,1%
Carnet de commandes (*)	1.264,1	1.166,0	+8,4%

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

### CHIFFRES D'AFFAIRES

En millions d'euros	2022	2021	Variation
Belgique	513,7	495,9	+3,6%
Luxembourg	145,2	100,1	+45,1%
Pologne	140,0	135,8	+3,1%
Autres	0,7	0,0	n.s.
Eliminations intra segment	-0,9	-8,1	n.s.
<b>Total Construction &amp; rénovation</b>	<b>798,7</b>	<b>723,7</b>	<b>+10,4%</b>

Le chiffre d'affaires s'élève à 798,7 millions d'euros, en hausse de 10,4% par rapport à celui de 2021.

A Bruxelles, le chantier du ZIN progresse bien, les premières livraisons étant programmées pour décembre 2023. Plusieurs chantiers pour BPI sont également en cours d'exécution. Au Sud du pays, CFE, au travers de sa filiale BPC Group, réalise plusieurs projets importants tels que la reconstruction de 600 logements pour le personnel du Shape (site de l'OTAN) et le Palais de Justice de Namur. En Flandre, la réalisation du parking Steendok à Anvers est finalisée.

Au Luxembourg, le chiffre d'affaires affiche une hausse très sensible grâce notamment aux projets réalisés pour BPI et ses partenaires. L'activité de Wood Shapers progresse également.

En Pologne, la construction de centres logistiques et d'une usine de batteries génère une activité importante alors que quatre chantiers pour BPI ont démarré.

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel ressort à 15 millions d'euros (9,3 millions d'euros en 2021). La marge opérationnelle augmente de 0,6% et



s'établit à 1,9%. Il est à souligner que les cinq principales filiales de Construction & Rénovation affichent des résultats positifs. La plus grande sélectivité dans la prise d'affaires et l'amélioration continue des processus opérationnels commencent à porter leur fruit. L'évolution très positive du résultat opérationnel est d'autant plus remarquable qu'elle s'inscrit dans un environnement macroéconomique difficile, caractérisé par une hyperinflation des prix des matériaux, de la sous-traitance et des salaires ainsi que des perturbations des chaînes d'approvisionnement. CFE Polska est indubitablement l'entité qui a été le plus affectée par la hausse des prix, particulièrement élevée en Pologne, qui s'est accompagnée d'une dévaluation de la devise (PLN) par rapport à l'euro.

## RÉSULTAT NET

Le résultat net ressort à 9 millions d'euros.

### CARNET DE COMMANDES

En millions d'euros	2022	2021	Variation
Belgique	1.013,1	918,1	+10,3%
Luxembourg	94,2	137,0	-31,2%
Pologne	137,0	110,9	+23,5%
Autres	19,8	0,0	n.s.
<b>Total Construction &amp; rénovation</b>	<b>1.264,1</b>	<b>1.166,0</b>	<b>+8,4%</b>

En Belgique, le carnet de commandes dépasse pour la première fois la barre symbolique du milliard d'euros. La hausse du carnet est la combinaison d'une prise de commandes prudente qui intègre les hausses de prix et de la révision des prix des commandes existantes pour les marchés révisables.

Parmi les succès commerciaux de 2022, les plus importants sont :

- la réalisation d'immeubles résidentiels dont une tour de 25 étages dans le quartier « Nieuw Zuid » à Anvers;
- la construction d'un immeuble multifonctionnel de 12 étages pour l'hôpital universitaire de Gand;
- la réalisation d'un complexe immobilier de bureaux à Nossegem (Flandre);
- la construction d'une tour résidentielle à Ostende;
- la construction de deux nouvelles phases du complexe immobilier City Dox à Anderlecht.

Au Luxembourg, le renouvellement du carnet est plus compliqué. Certains promoteurs immobiliers ont décidé de décaler le démarrage de leurs projets résidentiels à cause de taux de pré-ventes insuffisants. Cependant, CLE est en négociation avancée sur plusieurs dossiers importants.

En Pologne, la prise de commandes a été soutenue grâce, notamment, aux quatre projets de BPI.

CFE a décroché sa première commande en Allemagne pour un client belge: la construction d'un espace commercial de 15.000 m<sup>2</sup> destiné à la production, au stockage, à la logistique et aux bureaux, situé près de Berlin. Les travaux ont démarré en décembre 2022 et devraient s'achever fin 2023.

### EXCÉDENT FINANCIER NET

L'excédent financier net ressort à 180,6 millions d'euros, en hausse de 41,1% par rapport au 31 décembre 2021. Le cash-flow opérationnel et l'amélioration du besoin en fonds de roulement expliquent cette évolution très positive.

## Investissements & Holding

### CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	2022	2021	Variation
Chiffre d'affaires hors éliminations inter segments	5,4	9,8	-44,9%
Éliminations inter segments	-61,0	-35,8	n.s.
Chiffre d'affaires y compris éliminations inter segments	-55,7	-26,0	n.s.
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	7,2	-0,2	n.s.
Résultat net - part du groupe	8,1	0,7	n.s.
Endettement financier net (*)	144,0	170,4	-15,5%

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

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel ressort à + 7,2 millions d'euros à comparer à une perte opérationnelle de 0,2 million d'euros en 2021. Il intègre notamment le résultat des filiales contrôlées conjointement avec Ackermans & van Haaren, Rent-A-Port et Green Offshore, qui ont généré des profits de respectivement 4,1 et 1,8 millions d'euros (en quote-part CFE).



### Rent-A-Port (quote-part CFE : 50%)

Au premier semestre 2022, Rent-A-Port a acquis une participation complémentaire de 32,6% dans Infra Asia Investment (IAI), portant sa participation à 94%.

IAI, au travers de ses filiales vietnamiennes, poursuit le développement de ses cinq concessions portuaires dans le Nord du Vietnam, dans les provinces de Haiphong et Quang Ninh. Celles-ci opèrent sous le nom commercial « Deep C ».

La ré-ouverture des frontières après la pandémie de Covid en avril 2022 s'est traduit par un retour massif des clients industriels, promoteurs et investisseurs désireux de développer leurs activités dans le Nord du Vietnam. Deep C a bénéficié de cette situation et a pu concrétiser de nombreuses marques d'intérêt pour l'acquisition de terrains industriels. Cependant, compte tenu du délai pour aménager les terrains et pour obtenir les autorisations administratives, les ventes se sont limitées à 66 hectares en 2022 (64 hectares en 2021). Celles-ci devraient donc logiquement croître sensiblement en 2023.

Les activités de service aux clients industriels représentent environ 40% des revenus totaux des entités vietnamiennes de IAI.

En Belgique, le premier parc de batteries raccordé au réseau électrique à haute tension est pleinement opérationnel depuis le 9 décembre 2021. Sa capacité de stockage est de 20 MWh. Ce parc appartient à BSTOR, filiale à 38% de Rent-A-Port. Dès sa première année d'activité, BSTOR contribue positivement au résultat consolidé de Rent-A-Port. D'autres projets de batteries pour un total de 150 MW sont en cours de développement.

### 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 2.400 GWh d'électricité verte en 2022, soit environ 100 GWh de moins qu'en 2021 du fait de conditions météorologiques moins favorables. Les prix de l'électricité étant fixés en fin d'année pour l'année suivante, les deux parcs n'ont donc pas encore pu bénéficier en 2022 de la hausse des prix.

Par ailleurs, les autorités belges sont en train de revoir le cadre réglementaire en introduisant des plafonds en termes de prix de l'électricité au-delà desquels les revenus supplémentaires devraient être rétrocédés à l'Etat.

### ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net s'élève à 144 millions d'euros, en baisse de 15,5% par rapport au 31 décembre 2021.

## 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 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).

#### 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 entités 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 le Groupe met en place pour le financement de certains de ses projets immobiliers;



- des contrats de location-financement (leasing) pour plusieurs sièges sociaux de filiales et des engins de chantier;
- des billets de trésorerie pour couvrir les besoins de trésorerie à court et moyen termes.

Au 31/12/2022, les lignes de crédit confirmées du Groupe s'élèvent à 230 millions d'euros dont 40 millions sont utilisés. En outre, le Groupe dispose de 127,1 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 Rent-A-Port (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 et des banques.

Les mesures de gestion du risque sont les suivantes :

- analyse financière des clients avant signature du contrat
- monitoring régulier de l'évolution de risque de crédit durant toute la durée du projet
- mise en place, le cas échéant, d'avances de démarrage et/ou de sûreté 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) :
  - mauvaise évaluation du projet ou du client
  - erreurs de conception, de chiffrage
  - erreurs dans l'appréciation des clauses du contrat
  - surestimation des ressources internes disponibles
  - mauvaise évaluation de la sous-traitance
- En phase aval (après la signature du contrat) :
  - ressources en personnel et en fournitures insuffisantes ou inadaptées
  - relations difficiles avec le client
  - rencontre d'imprévus
  - pollution ou accidents environnementaux
  - changements imposés par le client en cours de chantier
  - mauvaise gestion contractuelle
  - variations des coûts des matériaux et fournitures
  - rupture de la chaîne d'approvisionnement et pénurie de matières premières et de main-d'œuvre
  - défaillance des partenaires (cotraitants, fournisseurs, sous-traitants) ou des clients
  - 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

- 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) :
  - analyse préalable
  - négociation avec le client pour un partage équilibré des risques
  - passage en comité des risques en amont des remises d'offre pour les projets dépassant un certain seuil
  - évaluation du bon dimensionnement des équipes responsables
  - prise en compte des retours d'expérience dans la phase d'études
- En aval (après la signature du contrat) :
  - organisation de la préparation des chantiers
  - mise en place de systèmes de gestion spécifiques et adaptés au métier
  - 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
  - transfert du risque aux sous-traitants et fournisseurs
  - choix préalable de solutions techniques ou d'équipements
  - dialogue avec le client et le maître d'œuvre
  - rédaction de clauses contractuelles prévoyant des engagements réciproques
  - mise en place de garanties de paiement
  - mise en place de polices d'assurance

## Risques liés à l'inflation

La guerre en Ukraine a eu des conséquences indirectes significatives sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2022, notamment en raison de la hausse très sensible du prix des matériaux, de la sous-traitance et de l'énergie, et de manière générale, de l'ensemble des biens et services divers, ainsi que des perturbations des chaînes d'approvisionnement.

En outre, l'indexation automatique des salaires des employés belges du Groupe en janvier 2023 aura également un impact significatif.

Les mesures de gestion du risque sont les suivantes :

- insertion d'un mécanisme de révision des prix dans tous les nouveaux contrats
- stock tampon pour certains matériaux dont les prix sont très volatiles ou dont l'approvisionnement est perturbé
- accords avec les fournisseurs et les sous-traitants

## Risques liés à la conjoncture

Les segments 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 sont :

- diversification des activités du Groupe
- contrôle des prises de commandes en amont (selective bidding)
- 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, d'une mauvaise interprétation des clauses contractuelles.

Les mesures de gestion du risque sont :

- 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
- 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 sociétés 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
- 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

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

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

Les mesures de gestion du risque sont :

- installation d'un logiciel antivirus professionnel sur tous les postes de travail, avec des mises à jour régulières
- mise en place à intervalles réguliers, de sessions de formation et de sensibilisation au social engineering de l'ensemble du personnel en mettant en lumière les moyens de détection humains et techniques
- ajout à Outlook d'un service professionnel pour rapporter et analyser des e-mails « phishing »
- mise en place d'une stratégie de mots de passe complexes et d'authentification multi facteur bien configurée et à jour
- faire appel à des prestataires externes pour réaliser un test d'intrusion
- faire appel à des prestataires externes pour analyser les systèmes et alerter sur des incidents qui pourraient avoir un impact négatif
- faire appel aux Chief Information Security Officers pour réaliser des audits sur l'implémentation de nos politiques de sécurité
- restreindre les accès aux dossiers confidentiels et sensibles en fonction des profils d'utilisateurs. Un partitionnement des dossiers et ressources est réalisé par service, avec authentification.
- mise en place d'un système de sauvegarde performant (backup)
- mise en place de formations à l'utilisation des applications et logiciels

L'exercice 2022 s'est caractérisé par de nombreuses interventions des équipes informatiques dédiées, sans conséquences notables pour les filiales concernées.

## Risques opérationnels propres aux segments Construction & Rénovation et Multitechnique

### Risques liés à la solvabilité du client

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

Les mesures de gestion du risque 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 filiale concernée vis-à-vis du client
- 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.

La Construction et les métiers du Mutitechnique 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 sont :

- accroissement des compétences des salariés du Groupe selon un cycle de développement du capital humain
- mise en place d'un programme de formation pour chaque collaborateur
- développement de programmes favorisant les mobilités internes
- mise en place de partenariats locaux avec des acteurs économiques, sociaux, institutionnels ou académiques

## Risques contractuels liés aux partenariats publics-privé

Les risques juridiques et contractuels sont encore plus importants 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 le maintien de la viabilité de l'ouvrage au regard des objectifs d'entretien, de performance 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 :

- passage en Comité des risques en amont des remises d'offres
- 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
- implication des prêteurs en amont des projets
- recours à des conseils extérieurs

## Risques environnementaux

Les entreprises 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 :

- analyse dès la phase d'appels d'offres de ces risques et élaboration de solutions avec les équipes de développement tenant compte le plus en amont possible des enjeux.
- mise en œuvre des solutions techniques et organisationnelles appropriées pour réduire les risques.
- la prise en compte de ces risques évolue tout au long de la vie des projets.
- 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 dans la Déclaration non financière, pages 83 à 119.

## Risques liés au droit social et au droit du travail

Les risques sociaux auxquels les deux segments 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 sont les suivantes :

- mise en place de politiques de sous-traitance
- mise en place de formations applicables à l'ensemble des entités. Leur mise en œuvre est assurée par le management des filiales.
- réalisation d'audits sociaux de la sous-traitance sur chantier avec une attention particulière au respect des obligations sociales
- analyse semestrielle des risques sociaux et établissement de plans d'actions

### Risques liés à la sécurité des personnes

Les projets et les opérations, souvent complexes, réalisés par les filiales 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 l'entreprise concernée peut être fortement affectée, et la reprise de cette activité est conditionnée à la mise en œuvre de mesures correctives appropriées.

Les mesures de gestion des risques sont:

- analyse préalable des risques encourus le plus en amont possible et lors du démarrage des opérations
- fourniture d'équipements de protection individuelle adaptés
- mise en place de procédures de prévention et de modes opératoires issus de l'évaluation des risques (balisages, garde-corps, escaliers, etc.)
- réalisation d'audits dédiés
- organisation de formations et d'évènements de sensibilisation
- mise en place de partenariats avec des organismes extérieurs
- inscription de clauses dédiées dans les contrats avec les sous-traitants
- 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 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.

Facteurs d'atténuation du risque :

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

#### Risques liés à l'acquisition de biens immobiliers

Avant d'acquérir un foncier, BPI étudie 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 de BPI, 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.

Mesure de gestion du risque :

- revue systématique préalable de toute acquisition immobilière par le Comité d'Investissement de la société
- 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 de BPI à se conformer aux conditions de ces permis.

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.

Mesures de gestion du risque :

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

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. BPI peut en outre encourir des coûts supplémentaires et pénalités liés à la construction et au développement de ses projets qui dépassent les estimations et délais d'exécution initiaux.

Mesures de gestion du risque :

- transfert des risques liés à la construction vers les sous-traitants
- sous-traitance quasi-systématique de la construction des projets aux filiales de CFE
- 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.

BPI pourrait ne pas être en mesure de renouveler les accords de financement existants ou incapable d'attirer de nouveaux financements à des conditions commercialement souhaitables.

Mesures de gestion du risque :

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

Au 31 décembre 2022, BPI et sa filiale BPI Luxembourg disposent ensemble de 60 millions d'euros de lignes de crédit bilatérales confirmées non utilisées.

## Risques liés aux sociétés de projet

Pour réaliser certaines de ses opérations immobilières, BPI participe à des sociétés de projet (« *Special Purpose Vehicles* ») 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.

Mesures et facteurs d'atténuation du risque :

- partage du risque avec des partenaires
- financement par un endettement sans recours ou à recours limité contre les actionnaires
- attention particulière portée à la phase de préparation et aux relations avec les parties prenantes
- 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 de BPI 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. BPI peut ne pas trouver d'acheteur approprié pour ce type d'actif en cas de besoin de liquidités. BPI peut,



en outre, être obligé, 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.

Mesures et facteurs d'atténuation du risque :

- réalisation d'une étude de marché minutieuse avant tout investissement et au cours de son développement
- insertion de conditions suspensives dans les contrats d'achat de terrain
- seuil de pré-commercialisation minimal requis
- élasticité de la demande sur le marché résidentiel
- 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

Plus de 50% des projets du segment sont situés en Belgique et sont acquis sur le marché résidentiel. En conséquence, tout ralentissement ou changement de réglementation en Belgique ou tout changement de marché affectant le marché résidentiel pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats et les opérations du segment.

Mesures de gestion du risque :

- diversification du portefeuille et des projets, tant en Belgique qu'en Pologne et au Luxembourg
- 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 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.

Mesures de gestion du risque :

- renforcement des contrôles pour l'attribution et le suivi des travaux
- insertion de garanties dans les accords contractuels, avec une préférence pour les garanties bancaires à première demande
- examen préalable et suivi permanent de la solvabilité des parties prenantes
- mise en place de couvertures d'assurances appropriées
- sous-traitance quasiment systématique de la construction des projets aux filiales de CFE

### Risques propres au segment Investments & Holding

#### **Rent-A-Port (activités 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.

Rent-A-Port pourrait encourir un risque de liquidité au titre, notamment :

- des obligations de remboursement de la dette existante ;
- des besoins généraux

Mesures de gestion du risque :

- La mise en place de financements corporate au niveau de 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 filiales.

#### **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 seuls risques résiduels sont i) les dépassements du budget de maintenance et ii) 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 CFE n'est survenu depuis le 31 décembre 2022.

### 1.4. Recherche et développement

Pour la première fois au Luxembourg, une expérimentation concrète a été menée sur un grand projet réalisé par l'utilisation de la logistique intelligente introduisant la consolidation des livraisons (CCC), des livraisons « kitting and just in time », et l'intervention d'un tiers logisticien spécialisé. Il en a résulté une réduction de 66 % du nombre de livraisons sur site, une réduction de 46 % des émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport et jusqu'à 5 % de réduction des coûts totaux.

### 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 2023

Hors événements exceptionnels et en dépit d'une conjoncture immobilière plus difficile en raison de la hausse des taux d'intérêt, CFE table sur une progression modérée de son chiffre d'affaires et le maintien à un haut niveau de son résultat net, proche de celui de 2022.

En l'absence de livraison de projets en Pologne en 2023, événement déclencheur de la prise en compte des résultats correspondants, et en raison de conditions de marché moins favorables, le résultat net de BPI pourrait baisser en 2023 mais devrait néanmoins se maintenir à un niveau élevé.

Fort d'un carnet de commandes bien rempli, la Construction & Rénovation et VMA devraient afficher une croissance modérée de leur chiffre d'affaires et poursuivre l'amélioration de leur performance opérationnelle. Pour MOBIX, l'année 2023 sera une année de transition caractérisée par la fin du projet Luwa (partie modernisation) et par une activité plus modeste dans la division Rail, avant une reprise anticipée à partir de 2024.

Le secteur d'activité Investissements & Holding devrait bénéficier d'une activité accrue au Vietnam et augmenter sa contribution au résultat net du groupe.



### III. DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

#### 1. Code de référence

La société applique le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (« Code 2020 ») au titre de code de référence. Le Code 2020 peut être consulté sur le site web de la Commission Corporate Governance ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)).

Le Conseil d'administration a approuvé le 9 décembre 2005 la version initiale de la Charte de gouvernance d'entreprise (la « Charte »).

La Charte est régulièrement actualisée en fonction des développements de la politique en matière de gouvernance d'entreprise et des modifications apportées à la réglementation applicable, et pour la dernière fois le 29 juin 2022.

Les importantes modifications apportées à la Charte sont commentées dans la déclaration de gouvernance d'entreprise, qui constitue une section spécifique du rapport de gestion conformément à l'article 3:6, §2 CSA (la « Déclaration »).

Depuis le 9 décembre 2005, le Conseil d'administration a approuvé les modifications suivantes à la Charte:

- le 7 mai 2009: modification de la Charte suite à la révision du Code belge de gouvernance d'entreprise ;
- le 8 décembre 2011: modification de la Charte pour la mettre en conformité avec la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et la loi du 20 décembre 2010 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées ;
- le 24 décembre 2013: modification de la Charte à la suite du changement de contrôle de la Société en 2013 ;
- le 26 février 2015: modification de la Charte pour la mettre en conformité avec le Règlement Européen (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché ;
- le 24 février 2016: introduction dans la Charte de la limite d'âge des administrateurs ;
- le 25 février 2017: modification de la Charte portant sur la gestion journalière de la Société;
- le 26 mars 2019 : modification de la Charte pour la mettre en conformité avec la loi portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, et assouplissement de la règle concernant la limite d'âge pour administrateurs ;
- le 26 mars 2020 : modification de la Charte pour la mettre en conformité avec le Code belge de gouvernement d'entreprise 2020 introduit par Arrêté royal du 12 mai 2019 portant désignation du code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées ;
- le 16 mai 2022 : sous réserve de l'approbation de la scission partielle par l'assemblée générale extraordinaire du 29 juin 2022, modification de la Charte et de la Politique de rémunération pour la mettre en conformité avec la nouvelle gouvernance de la société, dont notamment la délégation de la gestion journalière à un CEO et l'institution d'un Comité exécutif présidé par le CEO ;
- le 29 juin 2022 : modification de la Charte pour la mettre en conformité avec certaines modifications de la politique de rémunération ratifiées par le Conseil en séance du 29 juin 2022. Les modifications portent essentiellement sur la rémunération variable (Long Term Incentive) du CEO et des autres membres du Comité exécutif, en particulier la possibilité pour le Conseil de mettre en place un plan d'options sur actions de la Société dans le cadre de la loi du 26 mars 1999 ou d'accorder des « performance shares ».

La Charte est disponible dans les deux langues (néerlandais et français) sur le site Web de l'entreprise ([www.cfe.be](http://www.cfe.be)). Le présent chapitre (« Déclaration de gouvernance d'entreprise») contient les informations visées aux articles 3: 6, §2 et 3:32, §1, deuxième alinéa, 7 ° du Code des sociétés et des associations. Ce chapitre se concentre plus particulièrement sur les informations factuelles concernant les questions de gouvernance d'entreprise et explique les dérogations à certaines dispositions du Code 2020 pendant l'exercice écoulé, et ce conformément au principe « *comply or explain* ».

#### 2. Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations et les valeurs, 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.

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
- 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. Composition

La composition du Conseil d'administration vise un équilibre entre expérience, compétence et indépendance, dans le respect de la diversité, notamment de l'égalité hommes-femmes. Le Conseil d'administration veille notamment à maintenir l'équilibre de sa composition en termes d'âge ainsi que d'expérience professionnelle et internationale. Par ailleurs, il s'attache à disposer en son sein de personnes ayant une expérience en matière de transformation technologique et digitale. Ces équilibres sont réévalués chaque année par le Comité de nomination et de rémunération.

Au 31 décembre 2022, le Conseil d'administration se compose de huit membres, entrés en fonction aux dates reprises ci-dessous et dont les mandats expirent immédiatement après l'assemblée générale ordinaire des années reprises ci-dessous :

	Entrée en fonction	Expiration mandat
Luc Bertrand	24/12/2013	30/04/2025
Piet Dejonghe	24/12/2013	30/04/2025
Koen Janssen	24/12/2013	30/04/2025
An Herremans	29/06/2022	07/05/2026
Christian Labeyrie	06/03/2002	02/05/2024
Hélène Bostoën	06/05/2021	30/04/2025
Lieve Creten SRL, ayant comme représentant permanent Lieve Creten	05/05/2022	07/05/2026
B Global Management SRL, ayant comme représentant permanent Stéphane Burton	29/06/2022	07/05/2026

Le tableau ci-dessous récapitule les mandats et fonctions des huit administrateurs à la date du 31 décembre 2022.

### Luc Bertrand

Ackermans & van Haaren  
Begijnvest, 113  
B- 2000 Antwerpen



#### Président du Conseil d'administration

(depuis le 24/02/2016)

#### Administrateur non exécutif

(depuis le 24/12/2013)

#### Président du Comité de nomination et de rémunération

(depuis le 6/05/2021)

Luc Bertrand (° 1951, Belge) 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.

#### Mandats exercés :

##### a- sociétés cotées :

Président du Conseil d'administration d'Ackermans & van Haaren  
Président du Conseil d'administration de SIPEF  
Président du Conseil d'administration de DEME Group

##### b- sociétés non cotées :

Président du Conseil d'administration de FinAx  
Administrateur de Banque J. Van Breda & C°  
Président de Belfimas  
Administrateur de Delen Private Bank  
Administrateur de JM Finn & Co (UK)  
Administrateur de Verdant Bioscience  
Président de Scaldis Invest  
Administrateur de Mirmex Motor

##### c- associations :

Président des Trustees de l'Institut Belge des Administrateurs – Guberna  
Administrateur de l'Institut Belge des Administrateurs Guberna  
Président du Conseil d'administration de l'Institut de Duve  
Président de Middelheim Promotors  
Administrateur d'Europalia  
Régent du Musée Mayer van den Bergh  
Membre du Conseil général de Vlerick Leuven Gent School  
Membre Advisory Board Deloitte

**Piet Dejonghe**

Ackermans & van Haaren  
 Begijnenvest, 113  
 B- 2000 Antwerpen

**Administrateur non exécutif**

(depuis le 24/12/2013)

**Membre du Comité d'audit**

(depuis le 29/06/2022)

Piet Dejonghe (° 1966, Belge) 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.

**Mandats exercés****a- sociétés cotées :**

co-Président du Comité exécutif et co-CEO d'Ackermans & van Haaren  
 Président de Nextensa  
 Administrateur de DEME Group

**b- sociétés non cotées :**

Administrateur de Anfima  
 Administrateur de Baloise Belgium  
 Administrateur de Banque J. Van Breda & C°  
 Administrateur de Brinvest  
 Administrateur de Delen Private Bank  
 Administrateur de Delen Private Bank Luxembourg  
 Administrateur de FinAx  
 Administrateur de Profimolux  
 Administrateur de AvH Growth Capital  
 Administrateur de BPI Real Estate Belgium  
 Administrateur de BPI Real Estate Luxembourg  
 Administrateur de CLE  
 Administrateur de Green Offshore  
 Administrateur de Bio Cap Invest  
 Administrateur de Rent-A-Port

**Koen Janssen**

Ackermans & van Haaren  
 Begijnenvest, 113  
 B- 2000 Antwerpen

**Administrateur non exécutif**

(depuis le 24/12/2013)

Koen Janssen (° 1970, Belge) a obtenu, après ses études d'ingénieur civil en électromécanique (KU Leuven, 1993), un MBA à IEFSI (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.

**Mandats exercés****a- sociétés cotées :**

Membre du Comité exécutif d'Ackermans & van Haaren  
 Administrateur de DEME Group

**b- sociétés non cotées :**

Administrateur de Bedrijvencentrum Regio Mechelen  
 Administrateur de NMC International  
 Administrateur de Rent-A-Port  
 Administrateur de Infra Asia Investment  
 Administrateur de BStor  
 Administrateur de Bioelectric Group  
 Administrateur de Green Offshore  
 Administrateur de Sofinim Lux  
 Administrateur de AvH Growth Capital  
 Administrateur de Otary RS  
 Administrateur de Otary Bis  
 Administrateur de Rentel  
 Administrateur de Seamade  
 Administrateur de North Sea Wave  
 Administrateur de Estor-Lux  
 Administrateur de Stichting Continuïteit IHC  
 Administrateur de Finance Continuïteit IHC

**c- associations**

Administrateur de Belgian Offshore Platform (BOP), représentant permanent pour Green Offshore

**An Herremans**

Ackermans & van Haaren  
Begijnenvest, 113  
B- 2000 Antwerpen

**Administrateur non exécutif**  
(depuis le 29/06/2022)

An Herremans (° 1982, Belge) 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

**Mandats exercés****a- sociétés cotées :**

Membre du Comité exécutif d'Ackermans & van Haaren  
Administrateur de Nextensa

**b- sociétés non cotées :**

Administrateur de Agidens International  
Administrateur de AvH Growth Capital  
Administrateur de Baarbeek Immo  
Administrateur de Bio Cap Invest  
Administrateur de BPI Real Estate Belgium  
Administrateur de Indigo Diabetes  
Administrateur de OncoDNA  
Administrateur de Sofinim Lux  
Administrateur de Turbo's Hoet Group  
Administrateur de Turbo's Hoet Group Finance  
Administrateur de VMA

**Christian Labeyrie**

VINCI  
1973 Boulevard de la Défense  
F-92000 Nanterre

**Administrateur non exécutif**  
(depuis le 06/03/2002)

Christian Labeyrie (°1956, Français) 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.

**Mandats exercés :****a- sociétés cotées :**

Membre du Comité exécutif du Groupe VINCI  
Administrateur de DEME Group

**b- sociétés non cotées :**

Administrateur de VINCI Deutschland  
Administrateur d'Arcour  
Administrateur du consortium Stade de France  
Administrateur de VFI  
Administrateur de SMABTP  
Membre du Conseil d'administration Lima Expesa (Limex)  
Gérant SCCV CESAIRE-LES GROUES  
Gérant SCCV HEBERT-LES GROUES  
Représentant permanent de VINCI Innovation au Conseil d'administration d'ASF  
Président de VINCI Re



**Hélène Bostoën**

Compagnie d'Entreprises CFE  
Avenue Herrmann-Debroux 42,  
1160 Bruxelles

**Administrateur non exécutif, indépendant**

(depuis le 06/05/2021)

**Membre du Comité d'audit**

(depuis le 06/05/2021)

Hélène Bostoën (Belge) est ingénieur de gestion (Solvay Business School, ULB, Bruxelles) et détentrice d'un MBA de l'INSEAD (Singapour 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.

**Mandats exercés :****a- société cotée :**

Membre du Conseil d'administration de Home Invest Belgium, membre du comité d'investissement et du comité de projet

**b- société non cotée :**

Membre du Conseil d'administration et Administrateur délégué de Flanders-Immo JB SA

Membre du Conseil d'administration et Administrateur délégué de Fenixco SA

Membre du Conseil d'administration et Gérant de FBC SRL

Membre du Conseil d'administration de District I SRL

Membre du Conseil d'administration de Eko Development sp.z o o.

Membre du Conseil d'administration d'Abattoir NV

**c- associations:**

Co-président du Comité des Développeurs Résidentiels et Lotisseurs de l'UPSI-BVS, l'Union Professionnelle du Secteur Immobilier

**Lieve Creten SRL, représentée par Lieve Creten**

Dorsthoeveweg 48,  
B-2820 Bonheiden

**Administrateur non exécutif, indépendant**

(depuis le 5/05/2022)

**Président du Comité d'audit**

(depuis le 29/06/2022)

**Membre du Comité de nomination et de rémunération**

(depuis le 29/06/2022)

Lieve Creten (\*1965, Belge), 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.

**Mandats exercés****a- sociétés cotées :**

Administrateur de Telenet Group, Montea et Barco

**b- associations :**

Membre de Médecins Sans Frontières

Administrateur de MSF Supply

**B Global Management SRL, représentée par Stéphane Burton**

Avenue Orban 138,  
B-1150 Bruxelles

**Administrateur non exécutif, indépendant**

(depuis le 29/06/2022)

**Membre du Comité de nomination et de rémunération**

(depuis le 29/06/2022)

Stéphane Burton (\*1973, Belge) a obtenu un Master en droit à l'Université Catholique de Louvain (1996), un Master in Social, Economic & Tax Law à Université Gent (1997) et un Global Executive MBA à INSEAD (2013).

**Mandats exercés****a- sociétés non cotées :**

Administrateur délégué de Sabena Engineering

Administrateur délégué d'Orizio

Président du Conseil d'Administration de SABCA

Vice-président du Conseil d'administration de Liège aéroport

Administrateur de BSCA

Administrateur de SECO Group

Administrateur de SOPARTEC

**b- associations :**

Membre du YPO



## 2.2. Administrateurs indépendants

Au 31 décembre 2022, les administrateurs (et en cas de personne morale, leur représentant permanent) répondant aux critères d'indépendance définis à l'article 3.5 du Code 2020 sont :

- Hélène Bostoën
- Lieve Creten SRL, ayant comme représentant permanent Lieve Creten
- B Global Management SRL, ayant comme représentant permanent Stéphane Burton

## 2.3. Autres administrateurs

- Luc Bertrand
- Piet Dejonghe
- Koen Janssen
- An Herremans
- Christian Labeyrie

## 2.4. Mode de fonctionnement

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

Le Conseil d'administration se réunit à périodicité régulière, suffisamment fréquemment pour exercer efficacement ses obligations, et chaque fois que l'intérêt de la société l'exige.

## 2.5. Rapport d'activités

En 2022, le Conseil d'administration a délibéré sur toutes les questions majeures de la vie de CFE. Il s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2022.

Le Conseil d'administration a notamment :

- arrêté les comptes de l'exercice 2021 ainsi que les comptes semestriels 2022 ;
- examiné les actualisations du budget 2022;
- examiné le budget 2023 ;
- passé en revue le plan stratégique de IAI / DEEP C, filiale de Rent-A-Port;
- passé en revue les dossiers qui ont été présentés en comités de risques et l'évolution des indicateurs de sécurité ;
- examiné la situation financière de CFE, l'évolution de son endettement et de son besoin en fonds de roulement ;
- examiné l'évolution de l'encours immobilier et approuvé l'acquisition et la cession de plusieurs projets immobiliers dont la valeur excède dix millions d'euros ;
- décidé, sur proposition du Comité de nomination et de rémunération, des modalités de la rémunération fixe et variable du CEO et des membres du Comité exécutifs;
- soumis la scission partielle de CFE à l'approbation de l'assemblée générale extraordinaire du 29 juin 2022.

En ce qui concerne la participation active des administrateurs aux séances du Conseil, le tableau qui suit indique le taux individuel de présence des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration pour l'exercice 2022.

Administrateurs(*)	Présence / Nombre de séances du 01/01/2022 au 05/05/2022	Présence / Nombre de séances du 05/05/2022 au 28/06/2022	Présence / Nombre de séances du 29/06/2022 au 31/12/2022
(*) Les administrateurs indiqués en bleu sont les membres actifs au 31 décembre 2022			
Luc Bertrand	2/2	1/1	3/4
Piet Dejonghe	2/2	1/1	4/4
Koen Janssen	2/2	1/1	4/4
An Herremans	-	-	3/4
Christian Labeyrie	2/2	1/1	4/4
Hélène Bostoën	2/2	1/1	3/4
Lieve Creten SRL, représentée par Lieve Creten	-	0/1	3/4
B Global Management SRL, représentée par Stéphane Burton	-	-	4/4
Jan Suykens	2/2	1/1	-
John-Eric Bertrand	2/2	1/1	-
Philippe Delusinne	2/2	1/1	-
Ciska Servais SRL, représentée par Ciska Servais	2/2	1/1	-
Pas de Mots SRL, représentée par Leen Geirnaerdt	2/2	1/1	-
Much SRL, représentée par Muriel De Lathouwer	2/2	-	-



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 a eu lieu pour la première fois en 2023.

## 2.6. Code de conduite en matière de conflits d'intérêts

Dans la Charte (article II.6.3), le Conseil d'administration a publié sa politique relative aux transactions entre la société ou une société liée d'une part, et les membres du conseil des administrateurs (ou de leurs proches) d'autre part, ce qui peut donner lieu à un conflit d'intérêts (au sens du Code des sociétés et des associations) et, dans certains cas, à l'application d'une procédure prévue à cet effet.

A la connaissance du Conseil d'administration, aucune décision n'a été prise en 2022 donnant lieu à l'application de cette procédure.

## 2.7. Transactions financières

Le Conseil d'administration a publié sa politique de prévention des abus de marché dans la Charte (chapitre V.3). Lors de la réunion du 26 février 2015, la Charte a été modifiée pour l'aligner sur le Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

# 3. Comité d'audit et de gestion des risques

Ce comité suit l'élaboration et le contrôle des informations comptables et financières ainsi que l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de mesure de surveillance et de maîtrise des risques.

## 3.1. Composition

Au 31 décembre 2022, ce comité se compose de :

- Lieve Creten SRL, ayant comme représentant permanent Lieve Creten <sup>(\*)</sup>, Président
- Piet Dejonghe
- Hélène Bostoën <sup>(\*)</sup>

<sup>(\*)</sup> administrateurs indépendants

Le Conseil d'administration a porté une attention particulière à la présence, au sein du Comité d'audit, d'administrateurs spécialisés dans les matières financières, comptables ou en gestion des risques :

Lieve Creten est ingénieur de gestion (KU Leuven, 1989) et également titulaire d'un master en fiscalité (Bruxelles, 1989). Lieve Creten est administrateur délégué de LC Advisory Services depuis 2021. Jusqu'en 2021, elle était associée M&A chez Deloitte Financial Advisory Belgium.

Piet Dejonghe a un diplôme de 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, où il est actuellement co-CEO de Ackermans & van Haaren, il était avocat attaché au cabinet Loeff Claeys Verbeke et était actif comme consultant auprès de Boston Consulting Group.

Hélène Bostoën est détentrice d'un diplôme d'ingénieur de gestion (Solvay Business School, ULB, Bruxelles) et détient un MBA de l'INSEAD, Singapour et Fontainebleau.

Elle est actuellement administrateur délégué de Fenixco et Flanders-Immo JB, deux sociétés actives dans le domaine du développement immobilier.

## 3.2. Mode de fonctionnement et rapport d'activité

Le commissaire participe aux travaux du Comité d'audit à la demande expresse de celui-ci.

## 3.3. Rapport d'activités

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2022.

Le Comité d'audit a notamment examiné :

- les comptes annuels 2021 et semestriels 2022
- les comptes trimestriels à fin mars et fin septembre 2022
- le projet de budget 2023 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 engagements hors bilan du groupe, en particulier les garanties bancaires
- les rapports du commissaire

Le Comité d'audit a consacré une attention particulière au contrôle interne du Groupe et a suivi les démarches entreprises par CFE pour l'améliorer.

Le tableau qui suit indique le taux individuel de présence des membres au Comité d'audit pour l'exercice 2022.

Administrateurs(*)	Présence / Nombre de séances du 01/01/2022 au 05/05/2022	Présence / Nombre de séances du 05/05/2022 au 28/06/2022	Présence / Nombre de séances du 29/06/2022 au 31/12/2022
(*) Les administrateurs indiqués en bleu sont les membres actifs au 31 décembre 2022			
Piet Dejonghe	-	-	2/2
Hélène Bostoën	1/1	1/1	1/2
Lieve Creten SRL, représentée par Lieve Creten	-	0/1	2/2
Christian Labeyrie	1/1	0/1	-
John-Eric Bertrand	1/1	1/1	-
Pas de Mots SRL, représentée par Leen Geirnaerd	1/1	1/1	-
Much SRL, représentée par Muriel De Lathouwer	0/1	-	-

## 4. Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération assure une rémunération équitable, prenant en considération les normes réglementaires, les objectifs fixés, les risques et les règles de conduite fixées dans la Charte.

Il sélectionne les meilleures compétences pour la supervision et la gestion de la société.

### 4.1. Composition

Au 31 décembre 2022, ce Comité se compose de :

- Luc Bertrand, Président
- Lieve Creten SRL, ayant comme représentant permanent Lieve Creten (\*)
- B Global Management SRL, ayant comme représentant permanent Stéphane Burton (\*)

(\*) administrateurs indépendants

### 4.2. Rapport d'activités

Le Comité de nomination et de rémunération s'est réuni trois fois en 2022.

Au cours de l'exercice 2022, ce comité a notamment examiné:

- les rémunérations fixe et variable de l'administrateur délégué (jusqu'au 29 juin 2022 et du CEO (à partir du 29 juin 2022)
- les rémunérations fixe et variable des membres du Comité exécutif et des directeurs
- le rapport annuel de rémunérations
- les émoluments des administrateurs
- l'évolution de la gestion des ressources humaines et le succession planning
- le *long term incentive plan* de CFE

Le tableau qui suit indique le taux individuel de présence des membres au Comité de nomination et de rémunération pour l'exercice 2022 :

Administrateurs(*)	Présence / Nombre de séances du 01/01/2022 au 28/06/2022	Présence / Nombre de séances du 29/06/2022 au 31/12/2022
(*) Les administrateurs indiqués en bleu sont les membres actifs au 31 décembre 2022		
Luc Bertrand	2/2	1/1
Lieve Creten SRL, représentée par Lieve Creten	-	1/1
B Global Management SRL, représentée par Stéphane Burton	-	1/1
Hélène Bostoën	2/2	-
Much SRL, représentée par Muriel De Lathouwer	2/2	-



Les principales caractéristiques du processus d'évaluation du Comité de nomination et de rémunération ont été précisées dans le règlement d'ordre intérieur publié dans la Charte de la société.

## 5. Comité exécutif

Suite à la scission partielle de CFE, l'assemblée générale extraordinaire du 29 juin 2022 a adapté les statuts de la société. A cette occasion, elle a confirmé la faculté pour le conseil d'administration de déléguer la gestion journalière à une seule personne, appelée Chief Executive Officer ou CEO, et d'instituer un comité, appelé comité exécutif, composé du CEO et une ou plusieurs autres personnes chargées de la gestion de la société.

### 5.1. Composition

Au 31 décembre 2022, le Comité exécutif est composé de :

- TROREMA SRL, ayant comme représentant permanent Raymund Trost, CEO et Président du Comité exécutif
- MSQ SRL, ayant comme représentant permanent Fabien De Jonge, Chief Financial Officer CFE
- Focus2LER SRL, ayant comme représentant permanent Valérie Van Brabant, Chief People Officer CFE
- ARTIST VALLEY SA, ayant comme représentant permanent Jacques Lefèvre, CEO Real Estate
- Bruno Lambrecht, CEO Construction & Renovation Poland
- AHO Consulting SRL, ayant comme représentant permanent Alexander Hodac, CEO Construction & Renovation Belgium
- COEDO SRL, ayant comme représentant permanent Arnaud Regout, Chief Investment Officer & New development Real Estate
- 8822 SRL <sup>(\*)</sup>, ayant comme représentant permanent Yves Weys

(\*) a démissionné de toutes ses fonctions et mandats au sein du Groupe CFE avec effet au premier janvier 2023.

Sont invités à participer à toutes les réunions du Comité exécutif :

- Hexpedition SRL, ayant comme représentant permanent Hans Van Dromme
- Manco SRL, ayant pour représentant permanent Raphael de Visser
- Isabelle De Bruyne

<p><b>TROREMA SRL</b>  <b>Représentant permanent:</b>  <b>Raymund Trost</b>  Président du Comité exécutif</p>	<p>Raymund Trost (°1964, Belge) est détenteur d'un Master en Economie et International Finance ainsi que d'un Master en European Affairs &amp; 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 &amp; 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 &amp; Business Development (2008–2010).  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).  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>
<p><b>MSQ SRL</b>  <b>Représentant permanent:</b>  <b>Fabien De Jonge</b>  Membre du Comité exécutif</p>	<p>Fabien De Jonge (°1972, Belge) détient un Master en gestion (Louvain School of Management – 1995).</p> <p>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.</p>
<p><b>Focus2LER SRL</b>  <b>Représentant permanent:</b>  <b>Valérie Van Brabant</b>  Membre du Comité exécutif</p>	<p>Valérie Van Brabant (°1979, Belge) 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).</p> <p>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 &amp; 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.</p>



<p><b>ARTIST VALLEY SA</b>  <b>Représentant permanent:</b>  <b>Jacques Lefèvre</b>  Membre du Comité exécutif</p>	<p>Jacques Lefèvre (°1962, Belge) détient un diplôme d'Ingénieur Commercial (ICHEC – 1988).</p> <p>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.</p> <p>En 2007, il est nommé membre du Conseil d'administration de l'UPSI-BVS.</p> <p>En 2010, il est nommé administrateur de BPI Real Estate Poland et en 2014 de BPI Real Estate Luxembourg.</p> <p>Depuis 2018, il préside le Conseil d'administration de BPI Real Estate Poland.</p> <p>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.</p>
<p><b>AHO Consulting SRL</b>  <b>Représentant permanent:</b>  <b>Alexander Hodac</b>  Membre du Comité exécutif</p>	<p>Alexander Hodac (°1981, Belge) est détenteur d'un Master d'Ingénieur commercial (Solvay Business School – 2005).</p> <p>Il a débuté sa carrière chez Deloitte Financial Advisory Services (Senior Manager, 2005-2013).</p> <p>Il a ensuite travaillé chez Home Invest Belgium (Chief Commercial Officer, 2013-2015), Immobil (Group Chief Executive Officer, 2015-2019) et Fosbury &amp; Sons (Chief Executive Officer, 2019-2020).</p> <p>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 &amp; Rénovation Belgique.</p>
<p><b>Bruno Lambrecht</b>  Membre du Comité exécutif</p>	<p>Bruno Lambrecht (°1971, Belge) détient un diplôme d'Ingénieur civil (Katholieke Universiteit Leuven, 1996) et un diplôme d'Ingénieur industriel (VIVES, 1993).</p> <p>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).</p> <p>Il a ensuite travaillé chez IBS Engineering Office en tant que responsable de la conception et de la supervision de plusieurs projets (1997-1998).</p> <p>En 1998, il a rejoint le groupe CFE en tant qu'ingénieur de chantier de CFE Nederland.</p> <p>Il a ensuite exercé la fonction de Project Manager au sein de CFE Polska (2000-2004).</p> <p>En 2004, il a exercé la fonction de Project Manager au sein de CFE Brabant.</p> <p>En 2005, il rejoint à nouveau CFE Polska pour y exercer la fonction de Area Manager (2005-2009).</p> <p>Depuis 2009, il exerce la fonction de General Manager de CFE Polska.</p>
<p><b>COEDO SRL</b>  <b>Représentant permanent:</b>  <b>Arnaud Regout</b>  Membre du Comité exécutif</p>	<p>Arnaud Regout (°1978, Belge) est détenteur d'un MBA Corporate Finance (Solvay Brussels School – 2004).</p> <p>Il a débuté sa carrière chez Cushman &amp; Wakefield (Valuation Analyst, 2003) et a ensuite travaillé chez Ernst &amp; Young (Senior Auditeur, 2004-2007). De 2007 à 2008, il a travaillé sur plusieurs projets fiscaux et financiers au sein du groupe Besix.</p> <p>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).</p> <p>En 2012, il est nommé Directeur adjoint de BPI Luxembourg.</p> <p>Il a ensuite été nommé administrateur de BPI Luxembourg où il était responsable du développement des activités immobilières (2014-2015).</p> <p>Depuis 2015, il exerce les fonctions de Chief Investment Officer de BPI et administrateur délégué de BPI Luxembourg.</p> <p>Depuis 2019, il exerce, en outre, la fonction d'administrateur de Wood Shapers qu'il a lancé afin d'accélérer le développement durable.</p>
<p><b>8822 SRL</b>  <b>Représentant permanent :</b>  <b>Yves Weyts</b>  Membre du Comité exécutif (jusqu'au 31/12/2022)</p>	<p>Yves Weyts a démissionné de tous ses mandats et quitté le Groupe CFE le 31 décembre 2022.</p>

## 5.2. Rapport d'activités

Au cours du second semestre 2022, le Comité exécutif s'est réuni 11 fois.

Le Comité exécutif est essentiellement chargé de présenter au Conseil d'administration la stratégie du Groupe et d'assurer le suivi et la mise en œuvre de celle-ci après son approbation par le Conseil.

Au cours du second semestre, dans la foulée de la scission partielle, le Comité exécutif a redéfini l'ambition, les axes stratégiques de développement et les valeurs du Groupe CFE. De plus, un exercice de 'rebranding' a été mené à bien qui s'est concrétisé notamment par un nouveau logo et par une nouvelle 'base line' : Changing for Good.



## 6. 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 sont 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 employés 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, 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. 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.

Il est fait référence à la section 2.1 de cette Déclaration de gouvernance d'entreprise pour une courte biographie de chacun des membres du Conseil d'Administration et du Comité exécutif, notamment leurs qualifications et leurs parcours.

## 7. Audit externe et interne et gestion des risques

### 7.1. Audit externe

Le commissaire de la société est EY Réviseurs d'Entreprises SRL, représentée par Patrick Rottiers et Marnix Van Dooren. Le commissaire émet sur une base annuelle un rapport d'examen limité des comptes consolidés de la société en juin et une opinion sur les comptes consolidés en décembre. Le commissaire a été nommé lors de l'assemblée générale ordinaire du 6 mai 2021 pour un mandat de trois ans. La rémunération perçue par EY Réviseurs d'Entreprises pour l'ensemble du Groupe en 2022 s'élève à :

(milliers d'euros)	Montant	%
<b>Audit</b>		
Emoluments du commissaire	758,8	89,50%
Autres missions d'attestation	36,2	4,27%
Autres missions extérieures à la mission révisoriale	44,9	5,30%
<b>Sous-total audit</b>	<b>839,9</b>	<b>99,07%</b>
<b>Non-audit</b>		
Missions de conseils fiscaux	7,9	0,93%
<b>Sous-total non-audit</b>	<b>7,9</b>	<b>0,93%</b>
<b>Total honoraires des commissaires aux comptes</b>	<b>847,8</b>	<b>100%</b>

### 7.2. Audit interne

En 2014, CFE a créé un département d'audit 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. 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'audit 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.

Au cours de l'exercice 2022, neuf missions d'audit ont été menées. Elles n'ont pas révélé de dysfonctionnement susceptible d'avoir une incidence significative sur l'activité et les états financiers du Groupe. Ces audits ont notamment porté sur :

- le risque contractuel dans la relation avec les clients
- la gestion des déchets
- le processus de paiements
- le processus de soumission sélective
- la gestion des stocks chez LTS
- la récolte d'informations relatifs à la durabilité



- l'application des procédures relatives à la sécurité informatique
- le Checkin@Work
- la simulation d'attaques cybernétiques

Mise à jour des cartographies des risques, établies pour les principales filiales de Construction et de Multitechnique. 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.

## 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
- la sécurité d'informations

Les directions respectives des filiales sont responsables de la mise en œuvre de ces directives par l'établissement de procédures détaillées et la mise en place d'une organisation chargée de veiller à la bonne application de ces procédures.

CFE maintient un contrôle direct et régulier sur ses filiales, 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 des Comité de sélection, Comité de risques et Comité d'investissement (cf. 7.3.5.2) ;
- 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 filiale 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 développées 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 du département d'audit 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 Rent-A-Port, Green Offshore et les SPV de la Promotion immobilières, 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 prend 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 directeur financier et administratif et le directeur Finance & Controlling de CFE, outre le CEO de la division concernée, l'administrateur délégué ou le directeur général de la filiale 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
- 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  
Celui-ci est composé des membres du Comité exécutif. 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 filiale, doit faire l'objet d'une autorisation préalable du Comité de sélection. Si le Comité 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 des risques

Celui-ci est composé du Président du Comité des risques, du CEO de CFE, du Directeur financier et administratif de CFE et d'un administrateur représentant l'actionnaire de contrôle de CFE, un membre du Comité exécutif en charge de la division et les représentants opérationnels ou fonctionnels de l'entité concernée.

Les projets présentant un profil de risque élevé et/ou supérieurs à 50 millions d'euros en construction ou 10 millions d'euros en Multitechnique doivent obtenir l'approbation du Comité des risques 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 de stratégie et d'investissement

Celui-ci est composé des administrateurs de BPI ainsi que du Head of Legal, le (les) Head(s) of Development et le (les) Country Manager(s) concerné(s) de BPI. Sont invités d'office aux réunions le Finance Director de BPI ainsi que l'auteur du dossier d'investissement.

Le Comité de stratégie et d'investissement a pour mission d'analyser et d'approuver tous les investissements immobiliers de BPI. Pour ceux dont la valeur est supérieure à 10 millions d'euros, l'accord du conseil d'administration de BPI et de CFE est également requis.

La compétence du Comité de stratégie et 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 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 de stratégie et d'investissement.

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

Au cours de l'exercice 2022, le contrôle interne de CFE a été renforcé essentiellement aux travers de la mise en pratique des résultats du programme Fit4Future visant à améliorer la performance dans les trois entités de la Construction & Rénovation en Belgique. 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'amélioration des systèmes existants d'Opportunity & Risk management (ORM) et le renforcement de la gestion des modifications contractuelles.

La préparation de la migration vers un nouveau système ERP pour les filiales de Construction & Rénovation dans un premier temps, et pour les activités du Multi-technique dans un second temps, s'est poursuivie. Concrètement, l'analyse des besoins par discipline, l'alignement des processus, la conception du futur modèle, la rédaction du cahier de charges et la sélection de l'outil et du consultant informatique ont été réalisés au cours de l'exercice écoulé.



## 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».

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

## 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 en page 76, point 1.



## 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 et du Code belge de gouvernance d'entreprise 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 actuelle remplace la politique précédente qui était en vigueur jusqu'au 29 juin 2022.

La politique de rémunération s'applique aux personnes suivantes :

- les administrateurs non exécutifs ;
- le CEO ;
- les autres dirigeants de CFE qui, rassemblés au sein d'un comité de la société (le comité exécutif), participent à la direction générale de CFE, au sens de l'article 3:6, §3 du Code des sociétés et des associations (les membres du comité exécutif) ;

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 CFE. 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 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 de 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 rémunération a un rôle de conseil et d'assistance auprès du conseil d'administration et, dans ce cadre, le comité 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 exécutifs ;
- 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.

Afin de prévenir l'apparition de conflits d'intérêts, l'administrateur délégué n'est pas invité à prendre part aux discussions du comité de nomination et de rémunération, ni du conseil d'administration, relatives à sa propre rémunération. De plus, les règles du Code des sociétés et des associations relatives aux conflits d'intérêts sont suivies chaque fois qu'elles sont applicables.

#### 1.2. Politique de rémunération des administrateurs non exécutifs

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, à détenir des actions de la société. Cette dérogation au principe 7.6 du Code belge de gouvernance d'entreprise 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.

Les administrateurs non exécutifs exercent leurs fonctions en qualité de travailleurs indépendants et ils sont révocables ad nutum, sans 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.

Le CEO peut résilier unilatéralement son contrat moyennant un préavis de six mois. La société peut résilier unilatéralement le présent contrat sous réserve d'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.

Lorsque le ou la membre du comité exécutif fournit ses prestations dans le cadre d'un contrat de travail, ce membre dispose, outre sa rémunération fixe et variable, des avantages suivants : frais de transport, assurance de groupe, frais d'expatriation le cas échéant et voiture de société. En cas de rupture de contrat, les dispositions légales, telles que mises en œuvre par la jurisprudence des tribunaux, trouvent à s'appliquer.

Lorsque le ou la membre du comité exécutif fournit ses prestations dans le cadre d'un contrat de services, le membre du comité exécutif ne dispose d'aucun autre avantage. Le ou la membre du comité exécutif peut résilier unilatéralement son contrat moyennant un préavis de 6 mois. La société peut résilier unilatéralement le contrat sous réserve d'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 exécutif, le CEO et les membres du comité exécutif peuvent exercer un mandat d'administrateur exécutif ou non exécutif auprès des filiales de la société. Les rémunérations perçues pour l'exercice de ces mandats sont intégrées dans le rapport de rémunération de la société.

Il est toutefois rappelé que ces rémunérations sont également rétrocédées à AvH lorsque 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, 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 Code des sociétés et des associations 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 nominations et rémunérations, est habilité à modifier temporairement la rémunération des membres 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 2022 est détaillée dans le présent rapport.

Le rapport tient compte et expose également le changement intervenu dans la structure du management de la société suite à la scission actée lors de l'assemblée générale qui s'est tenue le 29 juin 2022.

En raison de la scission intervenue, le rapport expose séparément les rémunérations perçues conformément à la politique de rémunération en vigueur jusqu'au 29 juin 2022 et celles perçues conformément à la nouvelle politique de rémunération.

### 2.1. Rémunération des administrateurs non exécutifs

Un montant total de 427.000 euros a été versé aux administrateurs non exécutifs en 2022, réparti comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Aucune autre rémunération ou avantage, prêt 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.

2022 (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
Philippe Delusinne	10	7,5	0	0	17,5
Christian Labeyrie	20	17,5	2	0	39,5
Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais	10	7,5	0	0	17,5
Koen Janssen	20	17,5	0	0	37,5
PAS DE MOTS BVBA, représentée par Leen Geirnaerd	10	7,5	4	0	21,5
Jan Suykens	10	7,5	0	0	17,5
John.-Eric Bertrand	10	7,5	5	0	22,5
Much SPRL, représentée par Muriel De Lathouwer	5,2	5	0	3	13,2
Hélène Bostoën	20	15	6	3	44
Lieve Creten BV, représentée par Lieve Creten	14,8	7,5	5	1,5	28,8
B Global Management SRL, représentée par Stéphane Burton	10	10	0	1,5	21,5
An Herremans	10	7,5	0	0	17,5
Piet Dejonghe	10	10	4	0	24
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>127,5</b>	<b>26</b>	<b>13,5</b>	<b>427</b>

### 2.2. Rémunération de l'administrateur délégué jusqu'au 29 juin 2022

Jusqu'au 29 juin 2022, l'administrateur délégué de la société était membre du comité exécutif d'AvH. Par conséquent, sa rémunération au sein de la société s'est uniquement composée des éléments suivants, conformément à la section 1.3 de la politique de rémunération en vigueur jusqu'à cette date :

- (i) une rémunération annuelle fixe octroyée en raison de sa qualité de membre du conseil d'administration de la société, de jetons de présences et une rémunération pour sa participation à certains comités détaillées au point précédent; et
- (ii) éventuellement des rémunérations octroyées dans le cadre de l'exercice de mandats d'administrateur non exécutif au sein de certaines filiales du groupe CFE.

Conformément à ce qui était prévu dans la politique de rémunération alors en vigueur, l'administrateur délégué n'a pas bénéficié pas d'une rémunération variable, ni d'avantages en nature tels que plans de pension, assurances ou voiture de société.

L'intégralité des rémunérations indiquées dans la présente section a été rétrocédée par l'administrateur délégué à AvH, en vertu d'une convention qui les lie.

Jusqu'au 29 juin 2022, il n'y avait pas d'autre administrateur exécutif ni d'autres dirigeants tombant dans le champ d'application de la politique de rémunération alors en vigueur.



(en milliers d'euros)	Rémunération fixe			Rémunération variable			Éléments extraordinaires	Coût de la pension	Total	Proportion rémunération fixe et variable
	Rémunération fixe d'administrateur de base	Avantages additionnels	Total	Court Terme	Long Terme	Total				
Piet Dejonghe	10	7,5	17,5	0	0	0	0	0	17,5	N/A

\* Ces avantages additionnels ont pris la forme de jetons de présence pour la participation de l'administrateur délégué aux réunions du Conseil d'administration

### 2.3. Rémunération du CEO et des membres du comité exécutif depuis le 29 juin 2022 jusqu'au 31 décembre 2022

Suite à la scission partielle intervenue le 29 juin 2022, une nouvelle organisation a été mise en place caractérisée par la présence d'un CEO entouré d'un comité exécutif.

La rémunération du CEO et des membres du comité exécutif est depuis cette date encadrée par une nouvelle politique de rémunération et se présente comme suit.

#### 2.3.1. Rémunération totale du CEO et du Comité exécutif

La rémunération totale ventilée par composante, versée par la société ou par une entreprise appartenant à son groupe, se présente comme suit pour les personnes concernées et pour la période comprise entre le 29 juin 2022 et le 31 décembre 2022 :

(en milliers d'euros)	Rémunération fixe			Rémunération variable			Éléments extraordinaires	Coût de la pension	Total	Proportion rémunération fixe et variable
	Rémunération fixe d'administrateur de base	Avantages additionnels	Total	Court Terme	Long Terme	Total				
Trorema SRL, rep. Raymund Trost (Ex. 2022)	281	0	281	225	0	225	0	0	506	55-45
Comité exécutif **	995	53,5	1.048,5	522,75	275	797,75	0	6,75*	1.853	56,5-43

\* Cotisations payées dans le cadre d'un plan de pension de type *Defined Benefit*

\*\* À l'exclusion du CEO

#### 2.3.2. Explications relatives aux performances au cours de l'année 2022

La politique de rémunération applicable aux CEO et aux membres du comité exécutif a été adoptée en cours d'exercice. De même le CEO et les membres du comité exécutif n'ont occupé leur fonction qu'au cours d'une partie de l'exercice concerné par ce rapport de rémunération.

Dans ces conditions, ni les critères de performance retenus en application de l'actuelle politique de rémunération ni ceux retenus dans le cadre de la précédente politique n'ont pu trouver à s'appliquer. Par souci d'équité, les critères de performance applicables aux dirigeants exécutifs dans le cadre de leur fonctions antérieures seront appliqués et dans la mesure où ceux-ci n'ont pas été établis en vue de contribuer aux performances de la société mais à celles de certaines de ses filiales, il n'est pas possible d'expliquer la manière dont la rémunération de ses dirigeants exécutifs contribue aux performances de la société pour l'exercice ou à long terme. Nonobstant, les dirigeants exécutifs de la Société restent exposés aux performances de la Société en raison notamment de la détention d'actions acquises par certains.





### 2.3.3. 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

### 2.4. 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, de l'administrateur délégué et des employés (moyenne sur une base d'équivalent temps plein). Il donne également un aperçu de l'évolution annuelle des performances de la société.

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Evolution de la rémunération des administrateurs, des CEO et du Comité exécutif</b> (% par rapport à l'année précédente)					
Luc Bertrand	0%	0%	0%	0%	+1,46%
Philippe Delusinne	-22,50%	+12,29%	+12,50%	-11,77%	*-48,53%
Christian Labeyrie	-15,79%	+0%	+12,50%	0%	+9,72%
Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais	-2,44%)	-17,5%	-3,04%	0%	*-45,31%
Koen Janssen	-11,76%	+0%	+6,25%	0%	+17,19%
PAS DE MOTS BVBA, représentée par Leen Geirnaerd	+2,86%	-13,89%	+6,45%	+9%	*-40,28%
Jan Suykens	-11,76%	+0%	+6,67%	0%	*-45,31%
John-Eric Bertrand	-5,00%	-5,00%	-5,00%	0%	*-43,75%
Much SPRL, représentée par Muriel De Lathouwer	/	+55,22%	+9%	+2,78%	*-64,32%
Hélène Bostoën	/	/	/	/	+75,3%
Lieve Creten BV, représentée par Lieve Creten	/	/	/	/	**N/A
B Global Management SRL, représentée par Stéphane Burton	/	/	/	/	**N/A
An Herremans	/	/	/	/	**N/A
Piet Dejonghe	-6,25%	-6,25%	+6,25%	0%	**N/A
Trorema SRL, représentée par Raymund Trost	/	/	/	/	**N/A
Comité Exécutif	/	/	/	/	**N/A
<b>Evolution de la rémunération moyenne des salariés</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
Salarié de CFE SA (moyenne)	81.236,35 €	85.012,02 €	86.061,31 €	80.180,10 €	80.118,92 €
Ratio entre la rémunération la plus haute et la plus basse					14,12

**Performances de l'entreprise**

(en milliers d'euros)	2018	2019	2020	2021	2022
Critère 1 : Résultat net consolidé du groupe CFE (avant impôts)	24.650	21.343	29.438	51.937	47.360
Critère 2 : Return on equity de CFE SA	20,9%	13,6%	20,9%	41,5%	22,0%
Critère 3 : Return on Capital Employed pour le Segment Promotion Immobilière	9,9%	9,9%	16,1%	15,7%	9,2%
Critère 4 : le résultat avant impôts pour le Segment Multitechnique				18.337	10.520
Critère 5 Résultat avant impôts pour le Segment Construction & Renovation				6.850	12.762

\* Amplitude de l'évolution s'explique par l'arrêt des fonctions 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.

## V DÉCLARATION NON-FINANCIÈRE

Conformément à l'article 3:32, §2 du Code des sociétés et des associations, 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 24 mars 2023.

Luc BERTRAND

Président du Conseil d'administration