

RAPPORT
ANNUEL 2019



TOGETHER
SHAPING
TOMORROW'S
WORLD



WELCOME TO (Y)OUR WORLD

ACTIF DANS LES DOMAINES DE L'INGÉNIERIE MARINE, DE LA CONSTRUCTION ET DE LA PROMOTION IMMOBILIÈRE, LE GROUPE CFE EST UN ACTEUR MAJEUR DE LA TRANSFORMATION DE NOS LIEUX DE VIE, DE NOS VILLES, DE NOTRE VIVRE ENSEMBLE... NOTRE ENGAGEMENT : INVENTER LE FUTUR EN ASSUMANT PLEINEMENT NOTRE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET EN MAXIMISANT NOS IMPACTS POSITIFS. CE RAPPORT ANNUEL PRÉSENTE ET ÉCLAIRE CETTE VISION ILLUSTRÉE PAR NOTRE CRÉDO 'TOGETHER SHAPING TOMORROW'S WORLD'

BPI REAL ESTATE

Développer des projets qui définiront les contours des villes de demain, inventer les nouvelles formes de vivre ensemble, imaginer les espaces de cohabitation du futur... Au travers de son activité de promotion immobilière, BPI Real Estate se positionne comme un acteur majeur du changement en défendant des valeurs fondamentales : durabilité, haute qualité architecturale, respect de l'environnement et engagement sociétal.



DEME

Avec une flotte de plus de cent navires dans le monde, DEME est l'un des leaders internationaux de l'ingénierie maritime. Ses quatre lignes d'activité – dragage, environnement, Offshore et infrastructure – répondent à des besoins essentiels de notre société et de notre planète. En proposant des solutions toujours plus innovantes, DEME pose les bases d'un avenir durable.



CFE CONTRACTING

Au cœur de nos villes, CFE Contracting transforme notre cadre de vie et bâtit les infrastructures indispensables de notre quotidien. Construction, Multitechnique et Rail & Utilities sont les trois piliers de cette activité qui se place systématiquement sous le double signe de la durabilité et de l'innovation afin de relever les challenges contemporains. Des projets d'avenir au service d'un monde en constante évolution.





CONTENTS

Why and who we are

Our Mission	002
Who we are	003
Our Vision	007

How we shaped the world in 2019

Our CEO's on shaping the world in 2019	008
The year 2019 at the glance	016

How we continuously shape the world

Our value creation model	024
How we are building the future	028
How we are a great place to work	032
How we offer innovative solutions	036
How we move towards climate neutrality	040
How we are a partner for change	044

The shape of (y)our world

Poser les bases de la mobilité du futur	014
Accélérer la transition énergétique	020
Réinventer le vivre ensemble	046

Financial Statements

Rapport de gestion du conseil d'administration	048
États financiers consolidés	096
États financiers statutaires	166

Annexes

Annexe 1: Les ESG pour le groupe CFE	168
Annexe 2: Reporting et KPI non financiers	182
Annexe 3: Focus sur la gouvernance d'entreprise	186
Annexe 4: Comment retrouver les ODD dans le rapport annuel	189

UN RAPPORT ANNUEL SANS ŒILLÈRES

Pour son rapport annuel de 2019, le groupe CFE a fait le choix d'une formule intégrée, réunissant à la fois les aspects financiers, éthiques, sociaux et environnementaux. Cette approche reflète les valeurs et la philosophie de notre groupe, au sein duquel ces éléments sont intrinsèquement liés. Des exemples viennent également illustrer de façon concrète la vision du groupe CFE. Afin de faciliter la lecture, la stratégie ainsi que la méthodologie et les KPI des volets finances et durabilité sont repris en détail en annexe.

La rédaction de ce rapport annuel s'est terminée début mars. Entre cette date et la publication du rapport, la crise du Covid-19 s'est déclarée (voir page 85). Il est d'ores et déjà évident que son impact négatif sur l'activité, la trésorerie et les résultats sera important.



AT THE HEART : ONE VISION

AU SEIN DE NOS TROIS PÔLES, LA DURABILITÉ EST LE MOTEUR À LA FOIS DU CHANGEMENT ET DE L'INNOVATION, MAIS AUSSI LE LEVIER QUI REND NOTRE IMPACT POSITIF. ELLE EST AU CŒUR MÊME DE NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE ET, CONJUGUÉE À NOS 140 ANS D'EXPÉRIENCE, À NOTRE SAVOIR-FAIRE MULTIDISCIPLINAIRE, À NOTRE APPROCHE COLLABORATIVE ET À NOTRE VISION D'AVENIR, ELLE INSPIRE NOS VALEURS À TOUS LES NIVEAUX.

TOGETHER WE CAN SHAPE THE FUTURE

BÂTIMENTS, INFRASTRUCTURES, PROJETS ENVIRONNEMENTAUX, MOBILITÉ... LE GROUPE CFE EST PRÉSENT AU CŒUR DE TOUTE LA SOCIÉTÉ, AVEC DES PROJETS QUI BIEN SOUVENT TRANSFORMENT ET AMÉLIORENT LA VIE QUOTIDIENNE DE MILLIERS DE PERSONNES. CE RÔLE ESSENTIEL NE PEUT SE CONCEVOIR SANS UNE CONSCIENCE AIGÛE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET DE LA DURABILITÉ. LES DIFFÉRENTS CEO DU GROUPE ET DE SES PÔLES EN ÉVOQUENT LES CONTOURS ET REVIENNENT SUR UNE ANNÉE 2019 RICHE EN ÉVÉNEMENTS ET EN ENSEIGNEMENTS.

« Nous avons vécu une année particulièrement passionnante dans les trois pôles du Groupe CFE », souligne Luc Bertrand, Président du conseil d'administration. « Un momentum fort, que nous devons avant tout à l'engagement et aux talents de nos collaborateurs. Nous avons confirmé nos positions, consolidé nos chiffres d'affaires et rempli nos carnets de commande. Ces éléments de progression nous apportent la stabilité nécessaire pour continuer à innover et pour affirmer notre modèle durable. »

« Mettre la durabilité au cœur de notre travail ne relève pas de l'opportunisme mais d'une réflexion en profondeur », insiste Piet Dejonghe, administrateur délégué du Groupe CFE. « C'est une stratégie qui favorise l'innovation, nous ouvre des opportunités commerciales, renforce notre croissance et nous permet d'assumer pleinement notre responsabilité sociétale. Nous avons identifié, parmi les 17 objectifs de développement durable établis par l'Organisation des Nations unies, ceux qui par la nature de nos activités offrent les plus grandes pos-

sibilités de progression. Des indicateurs clés de performance (KPI) vont nous permettre en 2020 de mesurer ces progrès et d'estimer clairement leur impact positif sur l'environnement. »

LA FABRIQUE DU FUTUR

« Dans un marché compétitif où les prix sont souvent poussés vers le bas, nous devons également préserver nos marges. Cela passe par une gestion de risques efficace, qui permet de bien choisir les projets, mais aussi par une réduction des pertes et des gaspillages au travers de démarches proactives sur tous nos terrains d'intervention. De la sélection à la réception des chantiers, l'excellence opérationnelle est notre crédo. Elle est également garante des conditions de travail de nos collaborateurs. La rigueur dans le développement et la gestion des projets réduit la charge psychologique et garantit le bien-être autant que la sécurité de nos collègues. L'ambition du Groupe CFE, loin de se limiter aux gains, est de préserver et de durer. Pour que nous puissions, tous ensemble, inventer, imaginer et bâtir le futur. »

TROIS PÔLES, UNE VISION COMMUNE

Ce futur, le Groupe CFE le construit en s'appuyant sur ses trois pôles : BPI (promotion immobilière), CFE Contracting (construction, multitechnique, infrastructures rail & utilities) et DEME (dragage, environnement, Offshore et infrastructures). Trois entités aux activités clairement définies et qui possèdent leurs propres philosophies mais qui se rejoignent notamment autour d'une vision commune des valeurs sociétales et de l'excellence. Une conjugaison de talents incarnée par leurs trois dirigeants, Jacques Lefèvre (BPI Real Estate), Raymund Trost (CFE Contracting) et Luc Vandenbulcke (DEME).

ACTEURS DU VIVRE ENSEMBLE

Pour BPI Real Estate, l'année 2019 s'est achevée sur de grandes satisfactions et la confirmation d'un bon positionnement stratégique qui a vu l'aboutissement de plusieurs grands projets mixtes urbains. « Nous assistons à l'émergence de nouvelles formes de vivre ensemble, à tous les niveaux de la société », explique Jacques Lefèvre. « Ces projets axés



**LUC BERTRAND
& PIET DEJONGHE**
PRÉSIDENT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION &
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ
DU GROUPE CFE

sur la mixité, avec une approche plus qualitative que quantitative, répondent à des besoins forts. En tant que développeurs, nous assumons pleinement notre responsabilité sociétale de ce point de vue. Il ne faut pas rester figé dans des concepts qui deviennent trop vite obsolètes. La façon d'envisager par exemple le co-living est en plein bouleversement et sera très vraisemblablement très différente dans cinq ans. La flexibilité et la capacité à s'adapter sont indispensables. BPI s'engage à concevoir des options nouvelles, à penser et à promouvoir des bâtiments capables de s'adapter. C'est un engagement dans le sens d'une vraie durabilité, à long terme. Nous sommes des acteurs du changement : nous apportons du sens, nous créons du lien, des connexions, de la mobilité... »

Une vision de la durabilité partagée par CFE Contracting, comme le confirme Raymund Trost : « Nous faisons partie d'un écosystème. Nous sommes des acteurs clés des transformations de nos villes et de nos sociétés et, pour cette raison, nous devons imaginer le futur. Serons-nous encore propriétaires de la même façon demain ? Utiliserons-nous les bâtiments de la même façon ? Pour apporter des réponses à ces questions, nous devons construire autrement. Notre crédo 'Together shaping tomorrow's world' n'est pas une vaine promesse. CFE Contracting se réinvente dès aujourd'hui, pour être un moteur du changement et pour rendre concrète l'évolution inéluctable vers la construction durable. La construction représente environ 40% des émissions et déchets à l'échelle mondiale. Réduire l'impact carbone nécessitera une révolution dans notre façon de penser et d'approcher le métier. La conception, l'utilisation des matériaux, la réalisation, l'impact sur le voisinage et sur les collaborateurs... autant de leviers d'action sur lesquels CFE Contracting agit, en privilégiant les approches collaboratives, afin d'opérer un changement de paradigme vers une nouvelle génération de bâtiments. »

LUC VANDENBULCKE
(DEME)



INVENTER LE MONDE DE DEMAIN

Les synergies au niveau du groupe participent grandement à réaliser ces objectifs. Comme le rappelle Raymund Trost : « Le Groupe CFE est idéalement placé. Notre taille nous permet d'avoir un impact significatif tout en restant proches du terrain et des réalités. Notre maîtrise multimétiers est également une force. Nous sommes compétents sur toutes les étapes, de la conception à la vente en passant par les solutions techniques ». La création de Wood Shapers, une entité dédiée à la construction en bois au sein de laquelle les expertises de BPI et de CFE Contracting sont réunies, est une illustration parfaite de ces synergies. « Nos savoir-faire et nos multiples compétences en matière de design, de développement ou de construction sont inestimables et nous permettent d'être précurseurs », ajoute Jacques Lefèvre. « Notre vision stratégique sur le bois, un matériau à la fois durable et qui permet de réduire l'impact environnemental des chantiers, mais aussi les nuisances pour les riverains et la durée des travaux,

démontre notre capacité à devancer les défis de demain. »

DEME affirme tout autant sa vision proactive de la durabilité et de l'innovation. « Nous pensons au-delà des horizons à court terme », précise Luc Vandenbulcke. « Nous misons sur les évolutions de notre monde. Changements climatiques, croissance démographique, hausse du niveau des mers, pollution, forages en grande profondeur, énergies renouvelables... Ce sont les challenges des années à venir et nous sommes bien présents sur ces terrains, grâce notamment aux investissements très importants que nous avons réalisés sur notre flotte. Nos nouveaux navires répondent non seulement aux défis technologiques, avec des performances et des capacités uniques qui font de nous les leaders sur de très nombreuses spécialités, mais nous permettent aussi de proposer des solutions encore plus durables et de réduire de façon conséquente les impacts environnementaux. Nos quatre divisions – Offshore,



JACQUES LEFÈVRE
(BPI)



RAYMUND TROST
(CFE CONTRACTING)

dragage, environnement et infrastructure – jouent toutes un rôle essentiel pour la communauté et pour le futur de notre planète. Nous avons ici une responsabilité sociétale au sens strict du terme que nous assumons pleinement. »

SUIVRE LES MUTATIONS

L'année 2019 a été marquée pour DEME par de beaux succès en Offshore et en environnement, ainsi que par trois 'mega projets' pour la partie infrastructure. « Notre objectif est de nous réaffirmer en tant qu'entreprise mondiale et de revenir de façon encore plus présente à l'international », poursuit Luc Vandebulcke. « Nous sommes ac-

tuellement très forts en Europe et nous devons nous étendre géographiquement afin de consolider notre position. Autre objectif majeur, la transition digitale. Afin d'en faire une réalité aussi bien en interne que vis-à-vis de nos clients, nous avons désigné un responsable de la digitalisation. Il propose des initiatives et des adaptations digitales notamment autour du Building Information Modelling (BIM), de l'intelligence artificielle ou de Internet of Things. »

Pour CFE Contracting et BPI, la digitalisation est également à l'ordre du jour. « L'évolution constante et rapide du numérique et des nouvelles technologies

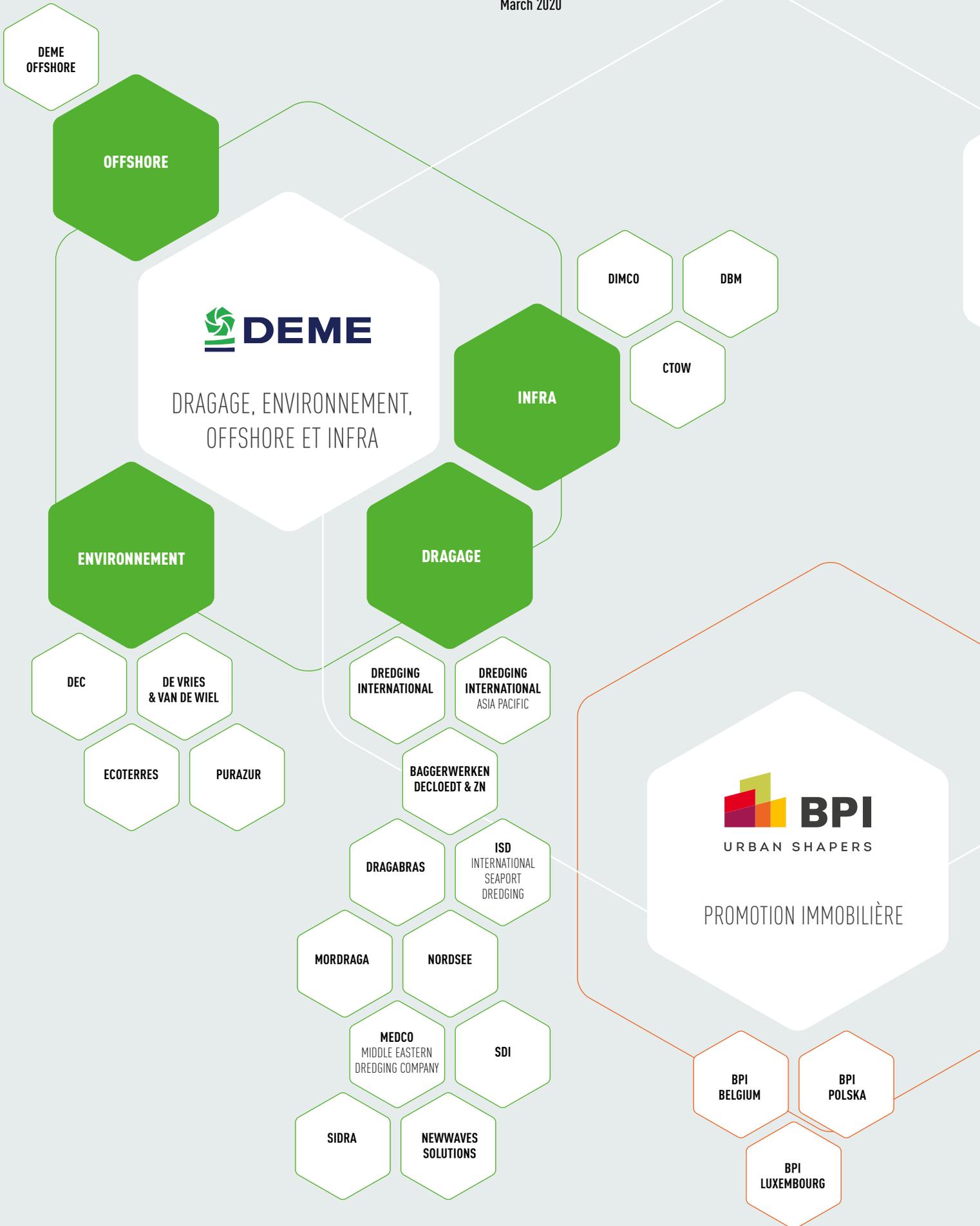
nous oblige à nous adapter », commente Jacques Lefèvre. « Il s'agit d'un nouveau langage, nous nous devons de le maîtriser. BPI Polska montre pour cela un exemple que nous allons tous suivre ». Raymund Trost acquiesce et ajoute : « Nos plus gros challenges sont l'évolution des compétences humaines et la gestion du changement. En clair, comment accompagner nos collaborateurs et les aider à passer au digital ? Nous avons pour cela mis en place un programme de formation interne. »

LA FORCE DU COLLECTIF

Le facteur humain reste, dans les trois pôles du Groupe CFE, l'élément central. « La complexité et la technicité de nos activités nécessitent de trouver et de conserver les talents », explique Luc Vandebulcke. « Nous nous efforçons de créer les meilleures conditions de travail possible et de faire réduire la pression qui pourrait peser sur ces métiers souvent durs. Bien évidemment, la sécurité est notre premier souci. Nous sommes les meilleurs élèves dans ce domaine en Belgique, mais nous continuons à vouloir nous améliorer. Nous avons ainsi fait de gros efforts en terme de reportage et d'analyse cette année ». Raymund Trost exprime les mêmes préoccupations pour CFE Contracting: « L'humain est notre actif principal. Nous mettons tout en œuvre pour garantir la sécurité de tous et pour assurer une gouvernance efficace, en gérant les facteurs économiques autant qu'humains. En ciblant bien les projets, en choisissant bien les chantiers, nous veillons à ne pas mettre nos collaborateurs dans des situations pénibles et nous assurons notre pérennité financière. La durabilité, c'est aussi être économiquement viable ! »

OPERATIONAL ORGANIGRAM

March 2020





CFE CONTRACTING

MULTITECHNIQUES

VMA

VMA
ANTWERPEN

VMA
BE.MAINTENANCE

VMA
POLSKA

VMA
LUXEMBOURG

VMA
NIZET

VMA
MIDLANDS

VMA
WEST

VMA
VANDERHOYDONCKS

PROCOOL

VMA
DRUART

VMA
US

VMA
SWEDEN

RAIL & UTILITIES

MOBIX
ENGEMA

MOBIX
ENGETEC

MOBIX
COGHE

MOBIX
REMACOM

MOBIX
STEVENS & CO

CONSTRUCTION

MBG

VAN LAERE

BPC

ARTHUR
VANDENDORPE

BPC
LIÈGE

BPC
NAMUR

LAMINATED
TIMBER
SOLUTIONS

BPC
HAINAUT

Structures en
lamellé-collé /
construction bois

SPANBO

ASSISTANCE
CHANTIER

CFE
POLSKA

CLE

CFE CTE
TUNISIE

BENELMAT

WOOD
SHAPERS



POSER LES BASES DE LA MOBILITÉ DU FUTUR

Le groupe CFE, ensemble avec Mobix (division Rail & Utilities), est un des acteurs majeurs du consortium LuWa. Ce projet de modernisation des équipements d'éclairage du réseau routier wallon va non seulement faciliter les déplacements au sud du pays, mais également grandement améliorer la sécurité routière. 2 700 kilomètres d'autoroutes et de routes nationales équipées, le remplacement des lampes sodium par des LED couplées à un système de variation d'intensité lumineuse permettant à terme de réaliser 76% d'économies d'énergie, avec au final une diminution des émissions de CO₂ de 166 000 tonnes et une réduction importante de la pollution lumineuse, sans oublier l'implémentation de nouvelles technologies permettant le smart driving et la circulation des véhicules autonomes sur ce qui sera la première autoroute connectée en Europe.

IMPACT

The shape of (y)our world



THE YEAR AT A GLANCE

ORDER BOOK

5.182,9 MLN.

DEME	CONTRACTING
3.750,0	1.385,5

* BPI, Holding et autres éléments 47,4

EBITDA

451,2 MLN.

DEME	CONTRACTING	BPI
437,0	33,1	0,1

* Holding et autres éléments -19,0

NET FINANCIAL DEBT

798,1 MLN.

DEME	CONTRACTING	BPI	HOLDING	et autres éléments
708,5	-106,1	66,4	129,3	

Au-delà de la rentabilité, nos activités doivent aussi être durables dans le sens social et écologique.

PIET DEJONGHE



CO₂ EMISSIONS

DEME	CONTRACTING & BPI
155.569 BE & NL	17.817
Tonnes CO ₂	Tonnes CO ₂

HEURES DE FORMATION PAR COLLABORATEUR

2018	2019
17,90	23,85

« UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE »



Le chiffre d'affaires s'est maintenu à un niveau élevé en 2019 à plus de 3,6 milliards d'euros. Toutefois, quelques éléments non récurrents ont entraîné une baisse des résultats.

Malgré une hausse modérée de l'endettement financier net (hors impact IFRS 16), la structure financière du groupe demeure très solide. Le ratio de solvabilité atteint 53%* et la somme de la trésorerie disponible et de la part non utilisée des lignes de crédit confirmées s'élève à 863,2 millions d'euros.

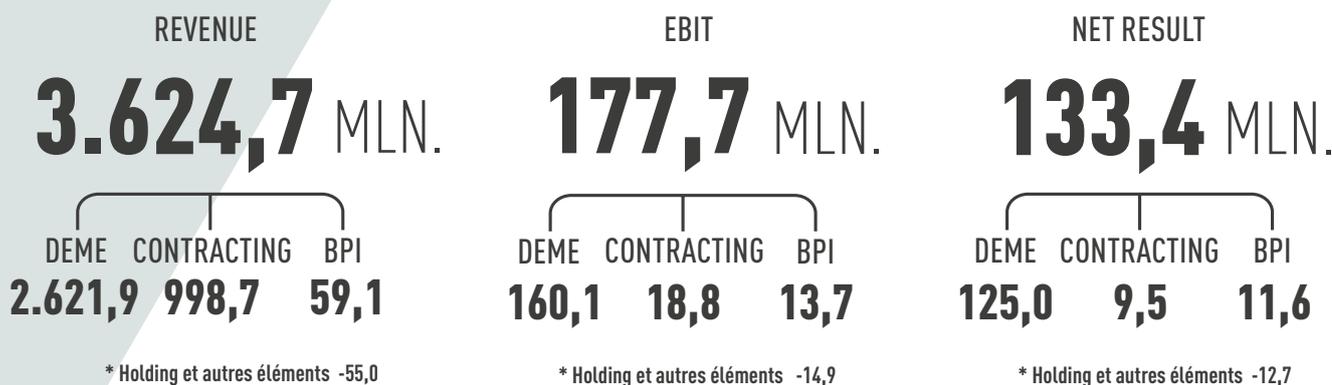
Au niveau des trois pôles, DEME a consolidé ses positions notamment dans l'éolien Offshore et a continué son programme ambitieux de moderni-

sation et d'extension de sa flotte, qui va ouvrir de nombreuses opportunités dans le futur.

En Contracting, les clusters VMA et MOBIX confirment leur potentiel de secteurs à fort développement alors que les entités de constructions en Pologne, au Luxembourg et en Flandre ont réalisé une bonne année.

La promotion immobilière a connu en 2019 une année faste avec un rythme de ventes très soutenu de ses programmes résidentiels.

Fabien De Jonge
Directeur financier et
administratif du groupe CFE



CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaires	3.510,5	3.239,4	2.797,1	3.066,5	3.640,6	3.624,7
EBITDA	479,5	504,9	465,9	500,7	488,0	451,2
EBIT	240,5	265,7	226,8	249,4	227,2	177,7
Résultat net part du groupe	159,9	175,0	168,4	180,4	171,5	133,4
Capitaux propres	1.313,6	1.423,3	1.521,6	1.641,9	1.720,9	1.748,7
Endettement financier net	188,1	322,7	213,1	351,9	648,3	798,1

* note 25.5 rapport financier



DES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX CLAIRS

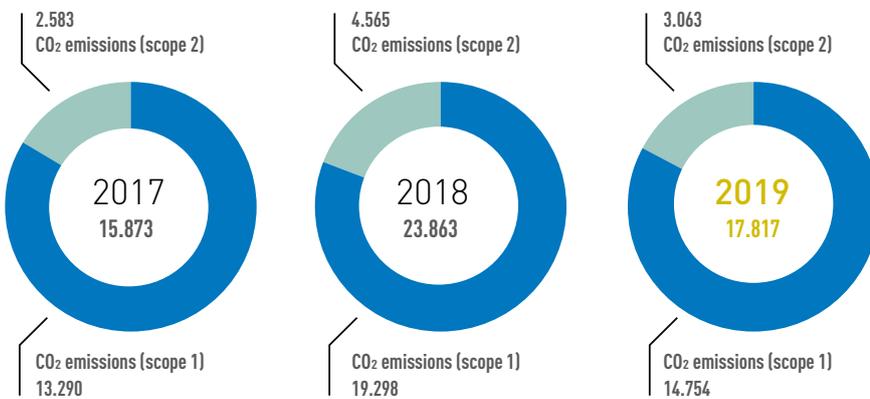
« La réduction des émissions de CO₂ est un enjeu mondial majeur. Cela est d'autant plus vrai dans le secteur de la construction, qui est l'un des plus gros émetteurs. DEME, BPI Real Estate et CFE Contracting ont consacré beaucoup de temps et d'énergie pour trouver les moyens de réduire leur impact environnemental de ce point de vue, particulièrement en termes de transport de personnes et de matériel pour CFE Contracting et sur la flotte de na-

vires pour DEME. Nous disposons d'un KPI sur nos émissions globales de CO₂, qui est une base de réflexion mais qui n'est en l'état pas suffisamment détaillé. L'un de nos objectifs prioritaires pour 2020 est de définir des KPI environnementaux plus précis et de les utiliser afin trouver les moyens de réduire encore plus notre impact carbone. »

Isabelle De Bruyne
Sustainability Officer

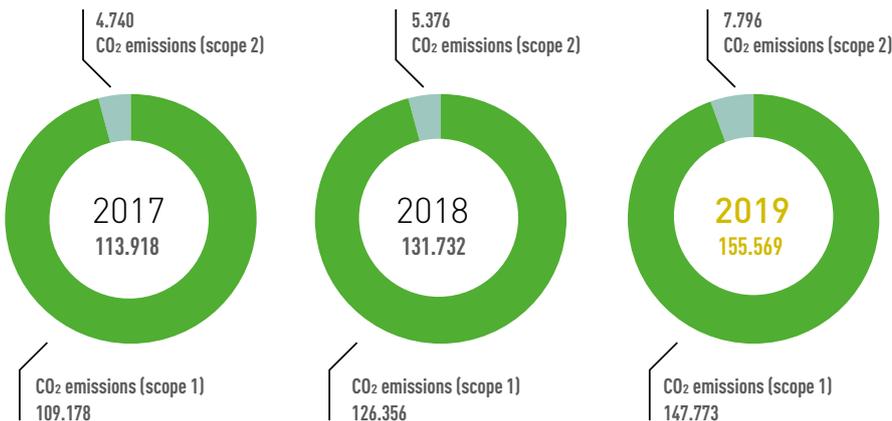
CONTRACTING & BPI

TONNES CO₂



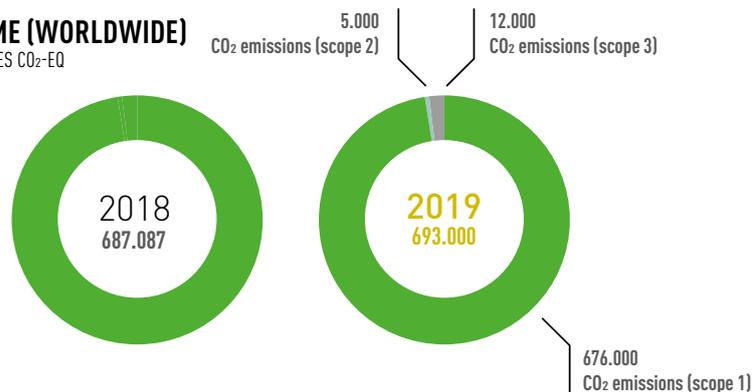
DEME (BELGIUM + THE NETHERLANDS)

TONNES CO₂



DEME (WORLDWIDE)

TONNES CO₂-EQ



Avec 8 400 collaborateurs actifs sur plus de 1 000 chantiers, le groupe CFE a connu en 2019 un élan extrêmement positif.

PIET DEJONGHE



NOTRE PRIORITÉ : INVESTIR DANS L'HUMAIN

« La formation est un des objectifs principaux du Groupe CFE. En 2019, nous avons ainsi effectué 46.261 heures de formation de plus qu'en 2018, et cela dans tous les domaines, notamment la sécurité, les techniques, le management, les langues, l'informatique, la diversité... Avec cet engagement fort, nous répondons à deux nécessités. D'une part soutenir nos collaborateurs et leur donner les meilleurs outils pour s'épanouir professionnellement, et d'autre part nous renforcer dans ce qu'il est convenu d'appeler la guerre des talents, à savoir le recrutement des profils qualifiés, particulièrement vive dans notre secteur. Nos futurs ou actuels collaborateurs peuvent développer leur carrière avec de vraies perspectives en étant soutenus, grâce à nos formations, tout au long de leur parcours. »

Valérie Van Brabant
Chief Human Resources Officer

COLLABORATEURS PAR PÔLES	CFE	DEME	TOTAL
2017	3.982	4.707	8.689
2018	3.524	5.074	8.598
2019	3.276	5.134	8.410

FORMATIONS			
En nombre d'heures	2017	2018	2019
Techniques	44.029	56.785	68.119
Hygiène et sécurité	55.325	41.912	60.580
Environnement	1.581	1.062	907
Management	12.235	16.192	17.129
Informatique	6.899	10.850	17.656
Adm/Compt./Gest./Jur.	13.029	13.499	14.039
Langues	3.484	6.289	8.598
Diversité	64	326	310
Autres	6.808	7.409	13.247
Total des heures de formation	143.454	154.324	200.585
Total des heures de formation par collaborateur	16,5	17,9	23,85

IMPACT

The shape of (y)our world



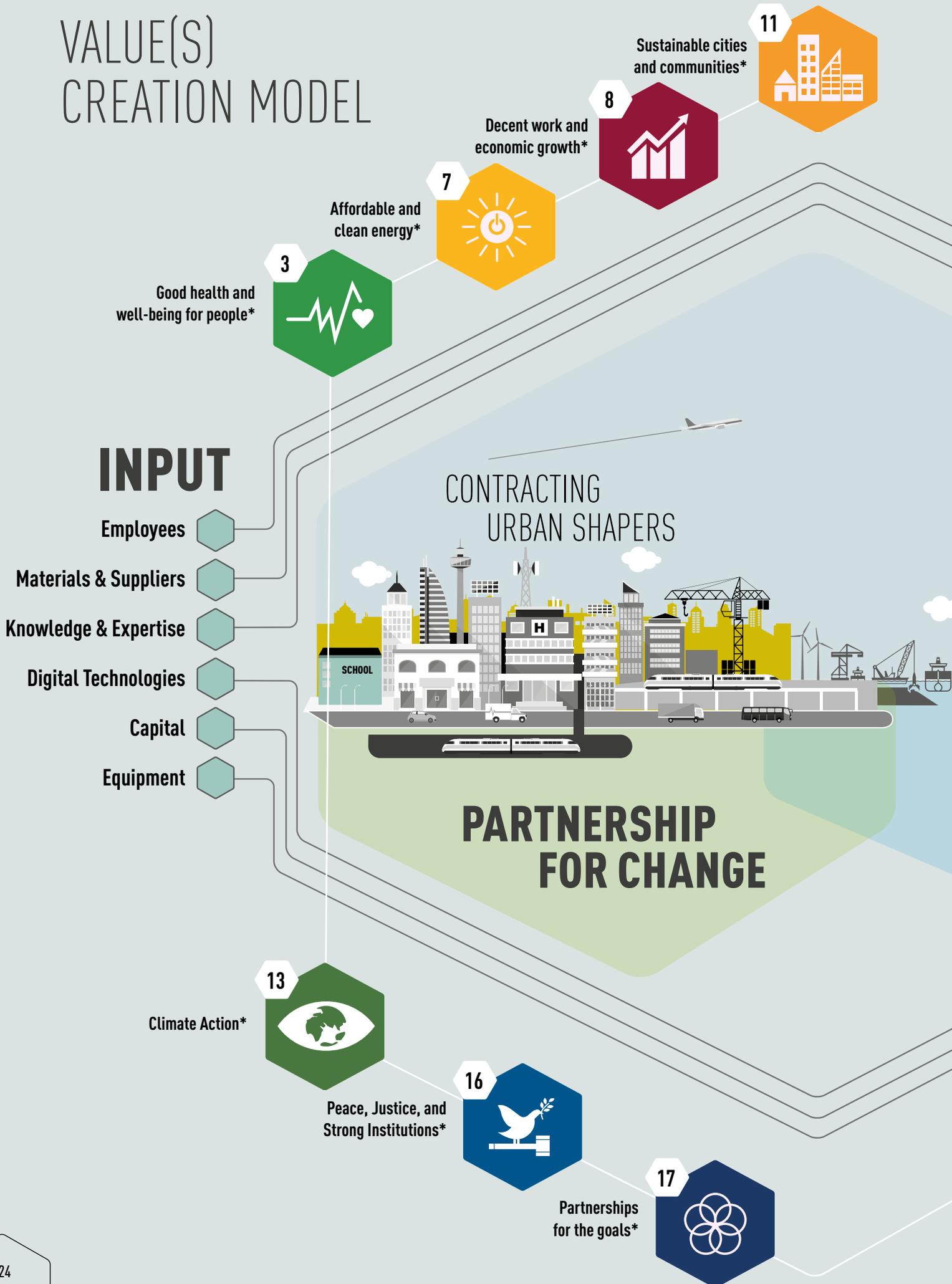


ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Fournir de l'électricité durable et renouvelable à 485 000 foyers et permettre de contribuer à réduire les émissions de CO₂ de façon conséquente... Avec 58 turbines et une capacité de production de 487 MW, le parc éolien Offshore SeaMade sera le plus puissant de sa catégorie en Belgique et marquera une avancée majeure dans la transition énergétique du pays. Les fondations des éoliennes et des deux sous-stations ont été achevées en 2019 et le parc sera opérationnel courant 2020. DEME contribue à la réalisation de ce projet d'envergure à plusieurs niveaux et tout particulièrement avec sa flotte, notamment les navires Apollo, Living Stone et Innovation, qui assurent les missions de pose des pylônes, de transport des turbines et de pose des câbles.

HOW WE CONTINUOUSLY SHAPE THE WORLD

VALUE(S) CREATION MODEL



IMPACT

We create sustainable shareholder value

We build for the future

We are a great place to work

We offer innovative solutions

We drive the energy transition towards climate neutrality

MARINE ENGINEERING



VALEURS ET CONTRIBUTION SOCIÉTALE

Développement immobilier, dragage et ingénierie maritime, construction, installations techniques et rail & utilities. Le Groupe CFE est actif dans trois grands domaines distincts dont le point commun est d’avoir un impact majeur sur la société. Une méthode d’analyse a été mise au point pour mesurer de manière détaillée l’ampleur de cet impact sur la société. Elle repose sur les 17 objectifs de développement durable définis par l’Organisation des Nations unies, que le Groupe CFE veut dans son ensemble contribuer à accomplir.

MÉTHODOLOGIE, ACTIONS ET EXEMPLES

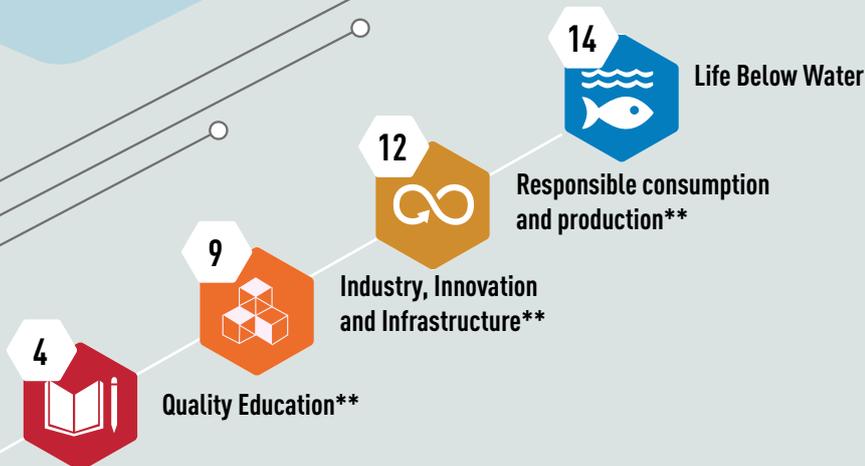
Les détails de la méthode d’analyse sont exposés en annexe (pages 169 - 179). Les résultats ont permis de déterminer cinq axes prioritaires, tant en fonction de leur impact sociétal que de leur pertinence économique, selon lesquels des actions concrètes sont d’ores et déjà mises en place. Ces actions sont également décrites en annexe (pages 180 - 181) et une série d’exemples parlants illustre les chapitres thématiques de ce rapport annuel.

PARTENARIATS DURABLES

Le Groupe CFE est actif dans différents secteurs et dans différentes zones géographiques autour du monde. Sa capacité à rester à l’écoute et à maintenir avec toutes les parties prenantes des partenariats réels est un des gages de son succès et de sa capacité à réaliser ses ambitions durables.

* these SDG’s are DEME & CFE Contracting and BPI related; more info in the annexes

** these SDG’s are DEME or CFE Contracting and BPI related; more info in the annexes





WHY IT MATTERS

EN PRÉSERVANT LES RESSOURCES,
EN VALORISANT LES DÉCHETS,
EN REPENSANT NOS MODES DE
CONSTRUCTION, NOUS ASSURONS
LE FUTUR DE TOUS.



Le projet Wooden à Leudelange (Luxembourg)

CREATING VALUES BUILD FOR THE FUTURE

DANS SON CINQUIÈME RAPPORT D'ÉVALUATION, LE GROUPE D'EXPERTS INTERGOUVERNEMENTAUX SUR L'ÉVOLUTION DU CLIMAT (GIEC) DÉSIGNE LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION COMME CELUI LE PLUS À MÊME DE CONTRIBUER À LA RÉDUCTION DES GAZ À EFFET DE SERRE DANS LES PROCHAINES ANNÉES. LE GROUPE CFE EST PRÉSENT SUR CE TERRAIN À TOUS LES NIVEAUX, AVEC UNE VISION À TRÈS LONG TERME ET UNE VOLONTÉ CLAIRE DE CONTRIBUER À BÂTIR UN FUTUR DURABLE POUR NOTRE PLANÈTE ET POUR LES GÉNÉRATIONS À VENIR.

Les préoccupations environnementales rejoignent ici celles du vivre ensemble et des enjeux sociétaux. En imaginant dès aujourd'hui l'habitat de demain, nous affirmons notre rôle de précurseur et notre engagement sur la voie de la durabilité.

CERCLES VERTUEUX

Les principes de l'économie circulaire permettent à plusieurs entités du Groupe CFE d'obtenir de bons résultats dans le domaine de la réduction des déchets et des emballages, par le biais notamment du recyclage ou de la réutilisation des matériaux. Ces différentes opérations de valorisation des résidus de chantier présentent un double intérêt économique et environnemental qui les rend d'autant plus pertinentes. C'est également le cas pour la gestion raisonnée de l'eau, une ressource amenée à se raréfier de façon exponentielle en Bel-

gique selon les conclusions d'un rapport du World Resources Institute (WRI) publié en août 2019. Le Groupe CFE adopte clairement une position proactive vis à vis des évolutions climatiques et des défis démographiques qui se profilent. Le choix de matériaux durables en est une preuve supplémentaire, avec en tête le bois qui incarne parfaitement les exigences de la construction actuelle, respectueuse des équilibres écologiques autant que des environnements locaux.

À L'ÉCOUTE DE L'ENVIRONNEMENT

Deux éléments clés président aux décisions de DEME lors de toutes ses opérations : protéger la biodiversité et éviter de perturber le milieu marin. Afin de garantir ces principes de façon globale et constante, un système de gestion des risques QHSE (Quality Health Safety Environment) est utilisé sur tous les sites et pour toutes les interventions.

Un KPI est lié au système. Selon son indice, il déclenche des réactions, des 'green initiatives', à savoir une ou plusieurs modifications des processus, des équipements ou des installations, dans le but de réduire l'impact environnemental du projet. Grâce au KPI, les membres des équipes concernées sont sensibilisés très concrètement. Ils identifient d'autant mieux les impacts écologiques et sont plus à même d'apporter des réponses créatives pour les réduire. Une récente initiative de ce type a consisté à remplacer les huiles et les graisses utilisées sur les systèmes hydrauliques et de lubrification du matériel flottant par des équivalents biodégradables.

TENDRE LA MAIN

DEME apporte sa contribution à la construction d'un meilleur futur non seulement dans ses activités classiques, mais aussi en soutenant, financièrement



et par l'envoi de bénévoles, **Mercy Ships**. Cette ONG se donne pour mission d'améliorer l'accès aux soins dans les pays en voie de développement grâce à ses « bateaux hôpitaux ». DEME soutient le navire Africa Mercy qui navigue au large des côtes africaines et a participé à la construction du nouveau Global Mercy. Ce dernier sera le plus grand hôpital flottant privé avec 199 lits et six salles d'opération.

BONNES PRATIQUES RÉCOMPENSÉES

Tout comme les chantiers Arts19H et Val Benoit Ernest 11, celui des **Jardins de la Chasse a reçu une certification BREEAM**. Ce label d'évaluation de la qualité environnementale d'un bâtiment, dont l'acronyme signifie BRE Environmental Assessment Method, est attribué par l'organisme britannique Building Research Establishment. Il valide les bonnes pratiques

écologiques en termes de conception, de construction et de fonctionnement des bâtiments. Une belle réussite qui témoigne du développement des compétences et des savoir-faire de BPC.

UN MATÉRIAU D'AVENIR

Le 19ème siècle était celui de l'acier, le 20ème celui du béton, le 21ème sera indéniablement celui du bois. Le secteur de la construction a un impact environnemental important. De nos jours les entrepreneurs doivent s'intéresser et prendre en compte le cycle de vie des matériaux et mieux intégrer leur fonctionnement, leur utilité, la manière de les produire, leur durabilité et leur rentabilité. Le bois répond à ces objectifs et permet également d'employer des techniques de construction digitales qui diminuent l'empreinte écologique des chantiers et offrent de vraies possibilités de réutilisation.

FEU DE TOUT BOIS

Plusieurs projets illustrent cette montée en puissance du bois. On citera entre autres deux d'entre eux, développés par BPI au Grand-Duché de Luxembourg. Tout d'abord, les logements à ossature en bois du Domaine des Vignes à Mertert qui visent l'obtention du label luxembourgeois LENOZ, garant du caractère passif d'un bâtiment.

En second lieu, **le projet Wooden à Leudelange**, développé en collaboration avec Wood Shapers, la nouvelle entité du Groupe CFE spécialisée dans le développement et la construction en bois. Sur ce dernier chantier, l'objectif est l'obtention d'un certificat BREEAM niveau excellent et d'un niveau gold sur le certificat WELL, qui évalue les prestations en termes de bien-être des habitants.

ÉLOGE DE LA SOBRIÉTÉ

En 2019, Benelmat a valorisé ses déchets de bois en coopération avec l'atelier de menuiserie de la « Ferme nos Pilifs ». De son côté, VMA s'est appuyé sur le travail de ViMat et sur ses outils de monitoring, au travers de la Business Unit « Building Energy Solutions », pour proposer à ses clients des contrats de prestation énergétique ultra performants. be.Maintenance a aussi bénéficié des algorithmes et du Building Management System de ViMat pour mettre en place une maintenance prédictive, plus efficace et plus sobre en déplacements, et donc en énergie. Le groupe de travail Durabilité de CFE a agrégé encore plus d'idées et d'initiatives, affirmant encore



BPC



VAN LAERE

une fois que chaque geste compte. Que ce soit le passage au papier recyclé, la digitalisation des documents administratifs ou la suppression des gobelets plastiques, toutes les entités du Groupe CFE ont eu à cœur en 2019 d'apporter leur pierre à l'édifice et construire un futur meilleur.

PRÉSERVER LES RESSOURCES EN EAU

À l'heure où le stress hydrique s'annonce comme l'un des enjeux géopolitiques majeurs des prochaines années, la question de l'eau devient de plus en plus centrale. Van Laere a conduit un projet pilote sur le site de **Tour & Taxis à Bruxelles** en mettant les eaux de pompage à disposition des services municipaux qui les ont utilisées pour l'arrosage des plantes et pour le nettoyage des rues. MBG fait de même à Bruges avec tout autant de succès. Là aussi, les eaux issues du pompage ont eu une seconde vie au service de la communauté. Un cycle vertueux, où l'ancien nourrit le nouveau. Métaphore idéale de la durabilité.

LE BOIS, MATÉRIAU DU FUTUR

Le Cross Laminated Timber (CLT) est un matériau de construction composé de lamelles de bois croisées à 90° et collées les unes aux autres. Résistant et écologique, il permet notamment de réaliser à l'avance des découpes sur mesure, grâce à des outils informatiques spécifiques. On peut ainsi préparer l'intégralité de la structure d'un bâtiment sous forme de « puzzle » qu'il suffit ensuite d'assembler sur place. Les avantages sont très nombreux. Le temps de construction est nettement plus court et les nuisances pour les riverains sont réduites. L'impact environnemental est également moindre (diminution de la pollution liée au chantier, utilisation de bois durable, absence de matériau à fort bilan carbone). Le Groupe CFE est un des pionniers de cette méthode en Belgique, avec notamment la création de Wood Shapers, une entité dédiée au bois.

VALORISER LES DÉCHETS

Chez BPC, la durabilité commence par l'application des principes de l'économie circulaire. Le projet pilote du chantier des Jardins de la Chasse à Etterbeek a donné lieu à une expérimentation in vivo sur la valorisation des déchets de chantier. Achievé en 2019, il a permis d'établir des contacts avec plusieurs filières de recyclage et a livré de nombreux enseignements qui serviront de base de travail à l'avenir. En outre, une collaboration a déjà été mise en place avec une société de construction de petite taille pour le réemploi de déchets d'un chantier. Une dizaine de mètres cubes de résidus ont été transférés des containers de BPC vers l'entreprise en question. L'expérience, concluante, sera réitérée lorsque les conditions le permettront.

Le chantier **Tivoli Green City à Bruxelles** — un projet de construction d'un éco-quartier de onze bâtiments — a lui aussi été précurseur de l'économie circulaire en instaurant plusieurs pratiques innovantes, notamment la déconstruction et le réemploi in situ de matériaux, la valorisation du bois de coffrage ou le tri spécifique de nombreux matériaux (bois, frigolite, emballages plastiques, gypse et plâtre, laine de roche, revêtement bitumeux...).

Pour sensibiliser plus largement tous ses collaborateurs, CFE Contracting a participé à la Semaine Européenne de la Réduction des Déchets. Diverses actions d'information ont été mises en place, avec le partage de nombreux conseils pratiques ainsi qu'une collecte de déchets sur et autour des chantiers ou bureaux et un lunch organisé au siège dans une logique zéro déchets.



WS



WHY IT MATTERS

EN ASSURANT LE BIEN-ÊTRE ET LA SÉCURITÉ DE TOUS NOS COLLABORATEURS, ET EN LEUR OFFRANT DES PERSPECTIVES DE CARRIÈRE, NOUS CRÉONS DES LIENS SOLIDES ENTRE NOUS.

CREATING VALUES BE A GREAT PLACE TO WORK

LA FORCE DU GROUPE CFE EST DIRECTEMENT LIÉE AUX TALENTS DE SES ÉQUIPES. CES 'RESSOURCES' HUMAINES CONSTITUENT BIEN PLUS QU'UN RÉSERVOIR ANONYME DE COLLABORATEURS. DANS TOUS LES SECTEURS, NOTRE ACTIVITÉ REPOSE SUR DES SAVOIR-FAIRE ET DES COMPÉTENCES TRÈS SPÉCIFIQUES. POUR CETTE RAISON, NOUS ACCORDONS UNE GRANDE IMPORTANCE À TOUTE UNE SÉRIE DE VALEURS FONDAMENTALES LIÉES À L'HUMAIN : BIEN-ÊTRE SUR LE LIEU DE TRAVAIL, SANTÉ, SÉCURITÉ, VALORISATION DES ACQUIS, FORMATION... AUTANT D'ÉLÉMENTS QUI FONT AUJOURD'HUI DU GROUPE CFE 'A GREAT PLACE TO WORK'.

Le groupe investit également beaucoup d'énergie dans le recrutement et a besoin de profils spécifiques, avec de hauts niveaux de compétence. Pour les attirer, nous devons leur proposer un cadre professionnel qui les motive et leur donne envie de s'engager à fond et de rester longtemps dans l'entreprise ».

MAINTENIR LE CAP

Cette vision globale ne saurait exister sans une « corporate governance » solide et responsable. Là aussi, le Groupe CFE a démontré en 2019 sa capacité à mettre en place des processus efficaces de gestion des relations entre les différentes parties prenantes, en créant de véritables écosystèmes au sein desquels les collaborateurs jouent un rôle essentiel et peuvent s'épanouir pleinement. La pierre angulaire de cet engagement, c'est évidemment la sécurité. Toutes les composantes du groupe ont pour objectif le zéro accident et développent des stratégies de sensibilisation et d'information très concrètes.

PRÉVENTION EN TÊTE

Avec plus de 7 000 cas entraînant une incapacité temporaire et plus de dix cas mortels par an selon les chiffres de l'Agence fédérale des risques professionnels (FEDRIS), le secteur de la construction belge dans son ensemble est encore trop souvent touché par les accidents du travail. Le Groupe CFE a néanmoins pu faire diminuer leur nombre grâce à une politique de prévention particulièrement active. La méthode des 5S (voir encadré) est largement répandue dans toutes les entités. Elle permet de souligner l'importance des gestes simples grâce auxquels on évite les accidents en créant de surcroît un environnement de travail plus agréable et en limitant les pertes de matériel. Elle se combine parfaitement avec une autre technique elle aussi très efficace, le Last Minute Risk Assessment (LMRA), qui consiste à prendre 30 secondes de recul avant de démarrer une tâche quelconque afin de s'assurer que toutes les conditions de sécurité sont bien présentes.

DES INDICATEURS SALVATEURS

Chez VMA, l'obtention par la maintenance d'une certification VCA vient confirmer le respect d'une liste de critères liés à la sécurité et à la santé mais aussi à l'environnement. Les KPI's, sont utilisés dans tout le cluster VMA pour inciter les équipes à suivre à la lettre les procédures de sécurité. Les KPI ont ainsi une incidence directe sur les bonus annuels. Une matrice de sécurité regroupe les statistiques d'incidents et d'accidents et enregistre le degré de participation à la sécurité, en comptabilisant le nombre de signalements d'alertes, de propositions d'améliorations ou d'inspections de chantier passées avec succès.

PIQÛRES DE RAPPEL

En Pologne, CFE Polska a dû déplorer un accident mortel mais a renforcé son travail de prévention au travers de réunions spécifiques. Ces « Toolbox meetings » permettent aux directeurs de chantiers de rappeler à toutes les équipes présentes sur site les procédures et les



règles de sécurité, entre autres l'utilisation des échafaudages, l'inspection des appareils électriques et des équipements ou encore le port obligatoire EPI (Équipement de Protection Individuel). La journée de sécurité – fil rouge de toutes les entités de CFE Contracting – a donné l'occasion aux 800 collaborateurs et aux sous-traitants de participer à des exercices de premiers soins et à des mises en situation pratiques, par exemple pour savoir comment secourir un collègue bloqué en hauteur ou comment utiliser un défibrillateur portable.

ÉNERGIE POSITIVE

Tout aussi essentiel que la sécurité, le bien-être au travail est également au centre des préoccupations du Groupe CFE. BPC a montré l'exemple dans ce domaine en élargissant son plan « Energy – Be well, Build well ». Au fil d'une série d'ateliers (Construire l'énergie de mon équipe, Moi et mon énergie, Construire et développer mon énergie), les collaborateurs ont pu apprendre à développer les bons réflexes pour gérer au mieux leur quotidien au travail et pour améliorer leurs interactions avec leurs collègues. La BPC Academy a également pris son envol. Son objectif ? La formation continue mais avec un accent mis sur

l'échange et le partage. Concrètement, les réunions trimestrielles, organisées tour à tour pour les project managers, pour les ingénieurs de projet et pour les conducteurs de chantier, ont abordé à chaque fois un sujet précis adapté aux spécificités du métier de chacun. Chez DEME, la formation est incarnée par le programme Basic4starters ainsi que par le développement du programme de senior management DEME 2030.

ATTIRER LES TALENTS

Autre élément clé dans la perspective du développement du bien-être au travail, la formation est au cœur des préoccupations du Groupe CFE. À travers elle, les collaborateurs développent leurs compétences tout au long de leur carrière. Ils gagnent en confiance, en maîtrise, en efficacité et, au final, engrangent encore plus de succès. Cette vision à long terme est un des arguments essentiels pour attirer au sein du Groupe CFE les talents de demain. Sur ce terrain, toutes les entités multiplient les initiatives afin de séduire la crème de la crème du savoir-faire. Au Luxembourg, CLE n'hésite par exemple pas à être présent sur les campus pour y faire valoir les qualités du Groupe CFE, avec des actions de « speed dating » et de

promotion dans les écoles, bien au-delà des frontières du Grand-Duché. Mobix est tout aussi présent sur ce front et collabore étroitement avec le VDAB pour se positionner en tête des entreprises les plus séduisantes. Le spécialiste de l'infrastructure ferroviaire a également mis en place un programme de recrutement baptisé Rising You et met la dernière main à un Training Center qui verra le jour en 2020.

PISTE DE DÉCOLLAGE

L'amélioration constante de la sécurité, mais aussi des conditions et des environnements de travail, permet à CFE dans son ensemble d'être une entreprise encore plus attractive sur le marché de l'emploi. Elle participe également de la bonne gouvernance, assurant la pérennité et la durabilité du cadre de vie de tous. Un lieu de travail où chacun s'épanouit, se sent à l'aise, se développe en toute sérénité et contribue ainsi au maximum de son potentiel à bâtir le monde de demain.

LES MILLE ET UNE FACETTES DU BIEN-ÊTRE

Le bien être sur le lieu de travail, mais aussi en dehors, est une préoccupation majeure du Groupe CFE. Les études récentes montrent que l'amélioration de ce bien-être se traduit par une meilleure motivation et un plus grand investissement des collaborateurs. Une approche gagnante sur tous les tableaux que Van Laere a mise en application de façon créative avec un programme spécifique axé autour de la vitalité. Une communication et des actions concrètes pour aider les collaborateurs à trouver leur équilibre et à améliorer leur bilan santé, avec un accent mis sur l'ergonomie.



LA SÉCURITÉ EN ACTES

La sécurité est un point essentiel pour les entreprises du bâtiment et de la construction. Le Groupe CFE est un des meilleurs élèves de la classe en Belgique, mais continue à évoluer vers l'objectif zéro accident. La sensibilisation et la communication sont pour cela des éléments-clés. Dans les trois entités, les 'Safety Days' sont une occasion parfaite de rappeler les fondamentaux. En 2019, comme chaque année, ils ont boosté la prise de conscience de tous et ont permis de constater l'évolution positive de l'année écoulée.

FORMATION À TOUS LES NIVEAUX

Sans leaders responsables, compétent et efficaces, une entreprise ne peut pas avancer. Le groupe CFE l'a bien compris et a décidé de mettre en place, en collaboration avec la Vlerick Business School, un programme de formation spécifique destiné au management. Au travers de quatre modules, les collaborateurs concernés développent leurs propres compétences stratégiques et acquièrent une vision globale qui leur permet d'améliorer leur prise de décisions. Un pari sur l'humain dont le but est de renforcer les équipes, mais aussi et surtout de donner des opportunités de croissance et d'épanouissement professionnels à tous les niveaux de l'entreprise. Et de confirmer que le groupe est bien 'A great place to work'.



DIVERSITÉ ET INCLUSION

La politique de diversité et d'inclusion du Groupe CFE s'appuie sur des actions concrètes au sein de toutes les entités, mais elle se traduit également par le soutien à des initiatives de plus grande ampleur. C'est le cas notamment du partenariat établi avec l'association Youth Start. Cette dernière promeut les talents et soutient l'entrepreneuriat en offrant des formations à des jeunes sans diplôme ou sans emploi. CFE s'engage aux côtés de Youth Start pour leur permettre de créer leur futur. Même vision dans la collaboration avec TADA (Toekomst Ateliers / Ateliers du Futur). Cette asbl bruxelloise propose à des enfants en situation de précarité de découvrir des métiers présentés par des professionnels. Plusieurs collègues de BPC ont ainsi passé leurs samedis après-midi à parler de leur passion et de leur expérience du terrain.

5S POUR LA SÉCURITÉ

Née au Japon et inspirée des travaux de l'ingénieur industriel Taiichi Ono, la méthode des 5S fait partie des composants du Just In Time Manufacturing. Elle a aujourd'hui largement dépassé le cadre industriel et sert de base à l'organisation du travail dans tous les secteurs économiques. Les 5S reprennent les initiales de 5 mots japonais (Seiri – Seiton – Seiso – Seiketsu – Shitsuke), que l'on traduit généralement par : Trier – Ranger – Nettoyer – Ordonner – Être rigoureux. Ces préceptes, appliqués en fonction des tâches spécifiques à l'activité concernée, standardisent les procédures et responsabilisent tous les collaborateurs, avec pour objectif l'efficacité et la sécurité de chacun. Le Groupe CFE préconise cette approche et la met en application dans de très nombreuses situations.



BIENVENUE CHEZ VOUS

200 nouveaux collaborateurs de CFE Contracting et BPI Real Estate réunis pour une journée à la fois ludique et informative, c'est la formule du Welcome Day qui s'est déroulé deux fois en 2019. Une façon de mieux intégrer les derniers arrivants au sein de l'entreprise, de leur faire sentir l'esprit de famille qui y règne et de stimuler les synergies et les collaborations futures. Une initiative positive et couronnée de succès qui a démontré l'attachement des collaborateurs du Groupe CFE à des valeurs et à des objectifs communs.



WHY IT MATTERS

EN METTANT L'INNOVATION AU SERVICE DE NOS CONSTRUCTIONS ET DE NOS CHANTIERS, NOUS LES RENDONS PLUS SOBRES EN ÉNERGIE, PLUS EFFICIENTS ET PLUS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT.

Le projet de la Gare Maritime à Bruxelles.

CREATING VALUES OFFER INNOVATIVE SOLUTIONS

LES SUCCÈS ENGRANGÉS PAR LE GROUPE CFE DOIVENT BEAUCOUP À LA MISE EN PLACE DE PROCESSUS PERFORMANTS ET À L'UTILISATION DE TECHNOLOGIES ADAPTÉES. POUR PARAPHRASER LA SAGESSE POPULAIRE, UN BON OUVRIER A DE BONS OUTILS... L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DE TOUTES LES ENTITÉS REPOSE SUR UNE RECHERCHE CONSTANTE DE SOLUTIONS INNOVANTES AUSSI BIEN DANS LA GESTION AU QUOTIDIEN DES TÂCHES QUE POUR CE QUI CONCERNE LES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES OU LES RELATIONS AVEC LES DIFFÉRENTS PARTENAIRES, MAIS AUSSI LE DÉVELOPPEMENT DE TECHNOLOGIES À MÊME DE TRANSFORMER EN PROFONDEUR NOS MODES DE VIE.

PRODUCT AS A SERVICE

La digitalisation est naturellement au cœur de cette philosophie : systèmes assistés par ordinateur, outils connectés, applications dédiées, réalité virtuelle, Internet of Things, modélisation numérique... autant de solutions inscrites désormais dans l'ADN du Groupe CFE qui multiplie de façon exponentielle l'efficacité et la productivité tout en ouvrant de nombreuses perspectives. Le corollaire immédiat de l'évolution digitale est en effet l'émergence du 'product as a service', un modèle économique dans lequel la relation commerciale avec le client ne se limite pas à la simple livraison d'un bien ou d'un bâtiment mais se prolonge dans une offre de service sur le long terme. Le Groupe CFE dispose grâce à la multiplicité de ses savoir-faire de tous les éléments nécessaires à ce modèle. Le développement des synergies entre les entités, facilité par la digitalisation, est un atout supplémentaire dans cette voie d'avenir.

FACILITER LES INTERACTIONS

La simplification des procédures administratives et des processus d'approbation par les différents intervenants de chaque phase d'un projet est largement portée par les solutions numériques. BPC a développé une plateforme de création de formulaires digitaux qui simplifie l'administratif et permet un meilleur suivi des objectifs. Cooperlink, un outil d'automatisation et d'optimisation des partages d'information et des approbations avec les partenaires, a également été mis en place, ainsi que Connective, logiciel qui facilite le flux des signatures légales en les digitalisant.

DES OUTILS AU SERVICE DE L'EXCELLENCE

Plus de transparence sur le contrôle des projets et sur le suivi financier, c'est un autre atout de la digitalisation. Chez Mobix, l'implémentation d'un nouveau système ERP (Enterprise Resource Planning) a renforcé cet aspect tandis que chez Van Laere, une plateforme

CRM a vu le jour, qui rend visible et accessible l'intégralité du parcours commercial jusqu'à la signature du contrat tout en permettant de réaliser des analyses et d'évaluer les risques. Au sein du cluster VMA, l'utilisation de solutions technologiques innovantes a ouvert la voie à de très nombreuses applications améliorant les services au client et l'efficacité de leur application : certification FiSQ des systèmes d'alarme incendie, développement de l'Internet of Things, présentation des installations techniques en 3D...

LESS IS MORE

Née aux États-Unis à l'aube des années 90 et inspirée par les méthodes d'organisation japonaises, la pensée LEAN s'applique aujourd'hui aussi bien au management qu'à la production industrielle ou à la construction. Comme son nom l'indique (en anglais, LEAN signifie 'maigre', 'dégraissé'), elle repose sur des principes de réduction des gas-



pillages – que ce soit de temps, d'énergie ou de matières premières – avec pour objectif une augmentation de l'efficacité et de la productivité. Faire mieux avec moins en optimisant les ressources, cette philosophie est mise en pratique dans tout le Groupe CFE. On la retrouve ainsi chez Van Laere où une nouvelle fonction 'LEAN and Innovation Manager' a été créée. Le LEAN est désormais présent sur tous les chantiers et dans tous les bureaux d'architectes ainsi que les clients se voient proposer des formations LEAN pour intégrer ces principes dès la conception des projets.

DU LEAN AU BIM

La démarche LEAN est également un portail d'accès permettant l'implémentation d'autres processus. Un exemple en a été donné en 2019 par CLE qui, après plus de trois ans de démarche LEAN sur ses chantiers, en formalise l'utilisation au sein du département production et débute ses premiers projets BIM. Le Building Information Modeling (BIM) est une solution de modélisation digitale des informations liées à une construction. Il permet d'utiliser une représentation numérique partagée du bâtiment en question. Toutes les informations sont accessibles et les mo-

difications apparaissent en temps réel. Une visualisation 3D complète donne à tout instant une image précise du projet et de tous les éléments d'infrastructure. Il s'agit d'un outil particulièrement performant pour les prises de décisions liées à la construction mais aussi à l'exploitation du bâtiment.

BÂTIMENTS 2.0

Les BIM-awards récompensent chaque année les meilleurs projets BIM du Benelux. Deux projets MBG ont été nommés lors de l'édition 2019. BlueChem, à Anvers, dans la catégorie 'Projets publics' et **Gare Maritime à Bruxelles** dans la catégorie 'Projets industriels, tertiaires et résidentiels'. Une nomination récompensée par un prix pour Gare Maritime. Le chantier monumental du site Tour & Taxis dans la capitale transforme l'ancienne gare de marchandises Art nouveau en un bâtiment moderne et aux performances énergétiques améliorées grâce à l'utilisation de la géothermie pour le chauffage et la climatisation, de panneaux photovoltaïques sur le toit mais aussi sur la façade sud, d'un système de récupération d'eau de pluie et de vitrages dynamiques s'adaptant à l'ensoleillement.

DES CHANTIERS INTELLIGENTS

La digitalisation sur les chantiers est une réalité dans toutes les entités, à différents niveaux. Pour implémenter sa stratégie KISS (Keep It Simple and Standardized), CFE Polska a décidé de digitaliser tout le processus logistique de ses sites de construction en faisant appel à la start-up belge Propergate. Pour la surveillance et le suivi des aspects sécurité et environnement (aussi bien les défauts de conformité, les accidents évités, les incidents, les impacts divers et les bonnes pratiques), l'application mobile Karolina prend le relais. Elle permet de calculer et de visualiser les indicateurs et les statistiques qui sont ensuite réunis dans une base de données unique afin de faciliter les analyses. Un outil déjà indispensable dans l'amélioration de tous les processus.

MAINTENANCE ASSISTÉE

Les services de maintenance font eux aussi appel à des outils technologiques de pointe pour améliorer leurs performances et offrir à nos clients de nouveaux types de prestations, dans la droite ligne du 'product as a service'. La Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO) est une de ces solutions d'avenir. Un logiciel dédié



BLUECHEM À LA POINTE

BlueChem est le premier incubateur belge de start-ups se consacrant à la chimie durable. Le projet est non seulement un exemple de construction neutre en terme de climat mais aussi d'innovation dans sa phase de développement et de chantier. MBG y a utilisé les dernières technologies de modélisation, particulièrement le Building Information Modeling (BIM).

vient soutenir toutes les opérations, aussi bien sur le terrain qu'en amont. be.Maintenance en a démontré toute la pertinence cette année. Tout commence par une tablette mise à la disposition de chaque technicien, en complément de son smartphone. Elle permet de recevoir les 'work orders' pour les interventions programmées mais aussi pour les dépannages qui sont signalées par une alerte pop-up signalant d'intervenir le plus rapidement sur un site défini.

UN MODÈLE D'EFFICIENCE

Cette tablette est reliée à la GMAO qui gère tous les détails de chaque contrat be.Maintenance. Le client peut suivre dans les moindres détails les interventions et en retracer l'historique via une plateforme web. En cas de demande du client, quel que soit le mode de communication, la prise en charge est immédiate et la GMAO dispatche sans aucun délai l'intervention en fonction de son caractère d'urgence. Tous les aspects sont automatisés. Le technicien reçoit numériquement sur sa tablette un work order qui rassemble toutes les données nécessaires à son intervention. Pour finir, tous les modules du GMAO sont dotés d'un reporting spécifique permettant l'analyse de chaque intervention.

WOOD SHAPERS, L'UNION FAIT LA FORCE

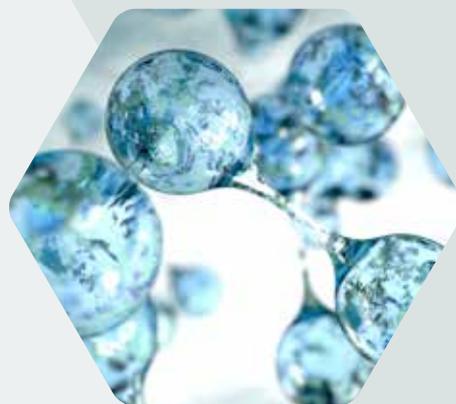
La construction en bois présente de nombreux avantages. Le matériau de base est moins polluant, il est renouvelable et permet même sur sa durée de vie d'absorber du CO₂. Il est léger et peut être utilisé dans des constructions d'envergure. On peut également facilement le découper et préconcevoir les éléments à la manière d'un puzzle, ce qui rend les chantiers plus courts et réduit leur impact sur l'environnement et le voisinage. Conscient de ces arguments prometteurs, le Groupe CFE a créé une nouvelle entité, sous la forme d'une joint-venture entre BPI Real Estate et CFE Contracting, baptisée Wood Shapers. La réunion de deux savoir-faire qui ouvre la voie à des projets durables et transversaux, avec une offre incluant la conception, la préfabrication, la construction et la promotion.

VEMAS

VMA Energy Solutions. C'est le nom complet de la nouvelle unité opérationnelle de VMA, abrégé en VeMAs. Son objectif ? Offrir des performances énergétiques garanties aux clients qui le souhaitent. L'analyse des besoins et des consommations du bâtiment, aussi bien en amont du chantier dans le cas d'une construction neuve que sur site pour les projets de rénovation, va permettre de cerner les points à améliorer et de développer les solutions adaptées. Un service proactif qui dépasse largement le cadre de la construction classique 'clé en main' et pose déjà les bases des bâtiments de demain.

L'AVENIR AVEC UN GRAND H

L'hydrogène est l'élément chimique le plus présent dans l'univers. Il est néanmoins peu présent à l'état naturel sur terre mais peut être extrait – notamment de l'eau – par différents procédés. S'il n'est pas à proprement parler une source d'énergie, il est néanmoins un excellent vecteur, à l'instar de l'électricité, et son usage ne produit ni gaz à effet de serre ni polluants. Il s'agit donc d'une solution énergétique d'avenir. En novembre 2019, DEME, ENGIE, Exmar, Fluxys, Port of Antwerp, Port of Zeebrugge et WaterstofNet ont signé un accord de coopération pour conjuguer leurs expertises et pour mettre en place en Belgique les conditions d'une transition vers une économie basée sur l'hydrogène. Première étape : envisager les possibilités de transport de l'hydrogène en estimant les aspects financiers, techniques et réglementaires de la chaîne logistique induite.



CREE

Le système CREE, développé par l'entreprise autrichienne du même nom, est une plateforme numérique qui permet aux architectes, aux investisseurs et aux constructeurs de planifier et de concevoir leurs projets avec de gros avantages en matière de rapidité, de fiabilité et de coûts. CREE repose largement sur le bois et s'inscrit parfaitement dans la stratégie du Groupe CFE, qui devient la première entreprise belge à mettre en place un tel partenariat et obtenir un accès exclusif à cette plateforme internationale.



Le câblage multifonctionnel Living Stone est un des premiers du secteur à utiliser le GLN.

WHY IT MATTERS

**EN AMÉLIORANT NOS PROCESSUS
ET NOTRE MATÉRIEL, NOUS
RÉPONDONS AUX DÉFIS
CLIMATIQUES ET À LA NÉCESSAIRE
RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE
CO₂. OBJECTIF : LA NEUTRALITÉ
CLIMATIQUE EN 2050**

CREATING VALUES TOWARDS CLIMATE NEUTRALITY

EN DÉCEMBRE 2019, LE CONSEIL EUROPÉEN, QUI RÉUNIT LES CHEFS D'ÉTAT ET DE GOUVERNEMENT DES PAYS MEMBRES DE L'UNION EUROPÉENNE, A OFFICIELLEMENT ADOPTÉ L'OBJECTIF DE NEUTRALITÉ CLIMATIQUE POUR L'UNION À L'HORIZON 2050. CETTE AVANCÉE POLITIQUE TÉMOIGNE DE L'IMPORTANCE CROISSANTE DES ENJEUX ÉCOLOGIQUES À TOUS LES ÉCHELONS DE LA SOCIÉTÉ. LE GROUPE CFE PARTAGE CET ENGAGEMENT ET MET D'ORES ET DÉJÀ PLUSIEURS SÉRIES DE MESURES EN ŒUVRE AFIN D'ATTEINDRE À TERME LA NEUTRALITÉ CLIMATIQUE.

LE TRANSPORT SOUS LES PROJECTEURS

Dans le secteur de la construction, la question du transport des matériaux et des déchets est cruciale. Son optimisation est le premier levier utilisé par le Groupe CFE pour réduire le bilan carbone des chantiers. Les synergies entre entités et l'utilisation d'outils de planification à la pointe du progrès permettent de faire diminuer le nombre de trajets et donc de diminuer les émissions. Le passage progressif à des véhicules moins polluants, sur toute la flotte y compris les voitures particulières, est le second moyen d'action. Il permet dès à présent de constater une évolution positive. Le troisième volet est la promotion de modes de transport alternatifs, en incitant les collaborateurs à choisir pour leurs déplacements professionnels ou à destination de leur lieu de travail des moyens de locomotion moins polluants. Transports en commun et mobilité douce sont ici les clés d'un futur à construire en commun.

OBJECTIF ÉNERGIE PROPRE

Lorsque cela est envisageable, le choix systématique d'énergies vertes ou renouvelables, aussi bien sur les chantiers que dans les bureaux, est aujourd'hui une évidence pour toutes les entités du Groupe CFE. Les projets dans ce sens se multiplient et servent même dans certains cas de 'vitrine' pour convaincre nos clients de la valeur ajoutée de ce type de solutions. La meilleure efficacité énergétique des bâtiments est un enjeu majeur de la neutralité climatique, le Groupe CFE en a parfaitement conscience et se positionne clairement comme un acteur majeur sur ce terrain.

LES NAVIRES DU FUTUR

Fleet of the future, c'est le nom du programme d'investissement entamé par DEME afin de remplir l'objectif de neutralité climatique d'ici à 2050. 90% des gaz à effet de serre émis par l'entreprise sont directement liés à

ses équipements et aux combustibles qu'ils utilisent. Partant de ce constat, le programme finance l'implantation de technologies nouvelles sur les vaisseaux de la flotte, notamment des moteurs Dual Fuel (DF) capables de fonctionner au Gaz Naturel Liquéfié (GNL). Ces moteurs permettent de réduire les émissions de dioxyde de carbone et d'éliminer quasiment totalement celles d'oxyde de soufre, d'oxyde d'azote et de particules fines. La flotte de DEME est ainsi actuellement la plus moderne et la plus technologiquement avancée de sa branche. **Les bâtiments les plus récents – les dragues à élinde traînante Minerva et Scheldt River et le le câblier multifonctionnel autoélévateur Living Stone – sont les premiers du secteur à utiliser le GLN**. Ils sont de plus titulaires d'un Green Passport et d'une notation Clean Design.



UNE QUESTION DE MOBILITÉ

Rendre sa flotte – de véhicules – moins polluante, c'est également l'objectif de VMA, dont les techniciens sont fréquemment amenés à se déplacer sur site, notamment ceux en charge de la maintenance. La gestion de ces trajets peut s'avérer complexe, mais en les optimisant et en les regroupant, on réduit considérablement les émissions de CO₂ et l'empreinte carbone. VMA a donc choisi en 2019 d'utiliser un outil informatique spécifique – **en l'occurrence un logiciel de Gestion de Maintenance Assisté par Ordinateur (GMAO)** – et de l'appliquer aux flux de déplacement des techniciens de be.Maintenance. Dans tout le cluster VMA, une attention particulière a été accordée à la mobilité. De nouvelles antennes locales ont été ouvertes afin de réduire les distances parcourues chaque jour par les collaborateurs pour se rendre sur leur lieu de travail. La distance est également désormais un critère de sélection dans le choix

des nouveaux clients. L'accessibilité et le nombre de kilomètres pèsent dans la balance et influent directement sur la décision. Un excellent exemple de l'intégration intelligente de la neutralité carbone dans la réflexion commerciale et de la prise en compte de ses avantages écologiques mais aussi économiques.

SOLUTION MODULAIRE

La question cruciale de la mobilité trouve chez BPC une autre belle illustration avec la mise à disposition de vélos électriques pour les petits déplacements depuis le siège social. L'enquête Monitor, présentée en décembre 2019 par le SPF Mobilité et l'Institut Vias, a montré qu'en Belgique, un trajet en voiture sur cinq couvre une distance inférieure à cinq kilomètres. Le vélo électrique représente pour ces derniers une alternative tout à fait acceptable qui permet à moindre coût de réduire les émissions de CO₂. Chez Van Laere, la flotte de plus de soixante vélos électriques mise gratuitement à disposition des collaborateurs – à la seule condition

de les utiliser au minimum deux fois par semaine – a totalisé sur l'année plus de 40 000 kilomètres parcourus. De quoi faire le tour de la terre en ligne droite le long de l'équateur !

CHAQUE GESTE COMPTE

Certaines actions peuvent sembler de prime abord insignifiantes à titre individuel, mais leur addition à l'échelle d'une entreprise les rend pertinentes et finit par avoir un réel impact sur la neutralité climatique. Toujours chez BPC, la décision d'interdire les gobelets à usage unique sur les chantiers, pour les remplacer par des gobelets individuels à usage multiple, en est un exemple éloquent. De façon générale, la réduction des déchets est une préoccupation centrale pour toutes les entités du Groupe CFE, tout comme la recherche de sources d'énergie moins polluantes. Benelmat a joué en 2019 sur les deux tableaux. D'une part, **en plaçant 158 panneaux solaires sur le toit de son siège d'exploitation** et en



UNE SEMAINE SYMBOLIQUE

En septembre, la semaine de la mobilité a donné l'occasion aux différentes entités du Groupe CFE de démontrer leur engagement pour une mobilité douce et une réduction du bilan carbone de chacun. Le 19 septembre, chez MBG, plus d'un collaborateur sur cinq a troqué sa voiture contre un moyen de transport alternatif et s'est vu récompensé par un petit déjeuner réconfortant. Au siège de CFE, les adeptes du covoiturage et des solutions durables ont pu poster dans le groupe Yammer Green Inspiration des photos de leurs trajets. Des prix ont été remis aux collègues les plus investis et, le 17 septembre, tous ont été invités à enfourcher leurs vélos pour se rendre au travail.

construisant un container autonome en énergie, toujours grâce à des panneaux solaires. D'autre part, en plaçant des toilettes sèches sur les sites et en supprimant les déchets de boisson grâce à des distributions de gourdes et de mugs et au placement de fontaines à eau.

SOURCE VERTE

Pour réduire son impact carbone sur son volet énergétique, Van Laere a changé de fournisseur d'électricité et s'est tourné vers une entreprise proposant des contrats 'verts'. L'entité de construction anversoise a vu ses efforts en matière de neutralité climatique récompensés avec l'obtention en 2019, tout comme DEME, d'un niveau 3 sur l'échelle de performance CO₂. Cet outil de mesure des prestations carbone des entreprises est utilisé au Pays-Bas depuis déjà une décennie. Les gouvernements wallon et flamand ont conjointement décidé au printemps dernier de s'y référer à leur tour pour toute une série de projets.

TOUS GAGNANTS

Le partage des bonnes pratiques est tout aussi essentiel dans la perspective d'une neutralité climatique. Cela est vrai en interne, entre les différentes entités du Groupe CFE, mais également vis-à-vis de nos clients. Travailler de concert avec eux et leur présenter l'évolution des

technologies offrant des améliorations sur le plan écologique permet d'envisager de réels progrès sur une base 'gagnant-gagnant'. Chez VMA, la nouvelle Business Unit Building Energy Solutions propose des contrats de prestation énergétique dans lesquels elle s'engage à maintenir la facture énergétique du client dans une fourchette préétablie sur le long terme. Un engagement rendu possible notamment grâce au soutien actif de ViMAat, dont les algorithmes et les systèmes de capteurs assurent le monitoring nécessaire au pilotage optimal de la consommation d'énergie. La maîtrise technique de solutions innovantes comme la cogénération, les panneaux thermiques et photovoltaïques, les pompes à chaleur ou les chaudières à condensation vient poser la dernière pierre à cet édifice.

SUR TOUS LES TABLEAUX

Le Groupe CFE a confirmé en 2019 sa volonté de faire de la neutralité climatique un pilier de son développement. Une prise de position aux résultats positifs du point de vue de la responsabilité sociétale, de la durabilité et du respect de l'environnement, mais aussi en ce qui concerne les résultats purement économiques ainsi que sur le plan de la gouvernance.



FLUX TENDUS

Optimiser le transport des déchets et des matériaux est un des piliers de la stratégie du Groupe CFE pour atteindre une neutralité climatique. Plusieurs projets phares ont été conduits dans cette optique. Sur le chantier Park West à Bruxelles, BPC a fait appel au BCCC (Brussels Consolidation Construction Center). Il s'agit d'une plateforme logistique permettant l'optimisation du transit de matériaux. Ceux-ci sont d'abord consolidés dans un grand espace de stockage avant d'être livrés sur site en fonction d'un planning établi par les responsables de chantier. La livraison par péniche rend possible le transport de grandes quantités de matériaux et réduit l'impact sur le trafic routier et sur l'environnement. Au Luxembourg, sur le chantier Aurea, CLE a adopté la même approche en établissant le premier centre logistique de consolidation du pays.



WHY IT MATTERS

98% DE LA POPULATION BELGE VIT DANS UNE ZONE URBAINE. EN CHANGEANT LA VILLE, EN INVENTANT LES NOUVEAUX MODES D'HABITATION ET EN CONSTRUISANT LES INFRASTRUCTURES DE DEMAIN, NOUS CHANGEONS LA VIE.

Le nouvel hôpital du consortium ZNA à Anvers.

CREATING VALUES PARTNER FOR CHANGE

NOUS VIVONS DANS UN MONDE EN CONSTANTE ÉVOLUTION. CHAQUE JOUR, LES BESOINS ET LES IMPÉRATIFS DU VIVRE-ENSEMBLE SE CONJUGENT AUX ENJEUX CLIMATIQUES ET DÉMOGRAPHIQUES POUR DONNER LIEU À DES MODIFICATIONS TOUJOURS PLUS RAPIDES DES MODES DE VIE. IMAGINER, INVENTER, BÂTIR UN FUTUR MEILLEUR POUR TOUS : LE GROUPE CFE EST PRÊT À RELEVER CES DÉFIS ET S'ENGAGE À ÊTRE UN ACTEUR DU CHANGEMENT.

AU CŒUR DES MUTATIONS

En développant des projets qui participent à renforcer le lien social, en intégrant les données environnementales et sociétales dans notre réflexion, en privilégiant les impacts positifs sur les communautés concernées et en assumant pleinement nos missions liées aux infrastructures, nous voulons améliorer le cadre de vie et donner à nos clients les moyens de concrétiser à leur tour leur vision du changement.

Énergie, transports, hôpitaux, habitat... les réalisations du Groupe CFE transforment en profondeur notre société et la font évoluer de façon positive sur de nombreux plans. Partenaires des entrepreneurs comme des collectivités, nous mettons à leur service des savoir-faire et des compétences qui vont bien au-delà de leurs attentes. Proactifs, nous explorons les pistes de l'innovation et nous

sommes précurseurs sur le terrain de la construction durable.

VIVRE ENSEMBLE

En Belgique, 98% de la population vit dans une zone urbaine et près d'une personne sur cinq est âgée de plus de 65 ans. Le développement, dans les villes, de solutions d'intégration des générations mais aussi de rapprochement des activités de loisir, de travail, d'habitation et de services devient une priorité. À Anderlecht, le nouveau quartier City Dox, construit par BPC, répond à ces besoins. On y retrouvera des logements pour toutes les générations, avec des appartements neufs, une résidence-services et une maison de repos et de soins, regroupés autour de commerces de proximité, d'une école, d'espaces pour entreprises de service, de jardins et de parcs aménagés. Le projet du quartier Tivoli à Laeken,

où la mixité sociale et le développement durable ont présidé à la conception d'un ensemble de 397 logements totalement révolutionnaires, incarne lui aussi cette nouvelle vision des espaces de vie urbains, plus connectés et plus diversifiés.

PRENDRE SOIN

Les hôpitaux du 21^{ème} siècle changent. Plus proches et plus modulaires, ils deviennent des hubs de santé en ajoutant des prestations paramédicales à leur offre et en utilisant les technologies digitales pour réduire la durée de séjour. Afin de traduire concrètement cette évolution, de nouveaux bâtiments sont nécessaires. Avec ses allures de navire au long cours, **le nouvel hôpital du consortium ZNA à Anvers**, conçu par le célèbre cabinet d'architectes Robbrecht & Daem, en est l'illustration la plus récente. MBG a été l'un des



acteurs majeurs de ce projet, tout comme VMA qui a également contribué à la réussite du chantier de l'AZ Delta en Flandre occidentale. BPC a pour sa part été présent sur d'importants projets hospitaliers : Erasme et Bordet à Bruxelles ainsi que l'impressionnant **MontLégia à Liège**.

TISSER DES LIENS

Liège, ville étudiante, cité ardente, pôle d'attraction des talents et des énergies... L'ancienne capitale des princes-évêques se réinvente et retrouve une dynamique depuis quelques années. Le Groupe CFE lui apporte son soutien avec, entre autres, deux projets innovants : Grand Poste et Pôle des savoirs. Le premier associe BPI et BPC dans un chantier de rénovation d'un emblématique bureau de poste néogothique transformé en un espace de rencontre et d'échange où se mêlent un incubateur de talents, un espace de coworking, une micro-brasserie, un food-market aux accents locaux et le service communication de l'Université de Liège. Comme un résumé des synergies et des pollinisations à l'œuvre chez les jeunes entrepreneurs et qui façonnent déjà le monde de demain. On retrouve cet esprit au Pôle des savoirs, sur un site à l'abandon depuis 30 ans et qui abritera bientôt, sur cinq ni-

veaux, une bibliothèque, une pépinière d'entreprises, des espaces de participation citoyenne pouvant accueillir des spectacles et des événements, des lieux de restauration... La rencontre de la culture, du numérique et des arts, symbole d'une renaissance en cours.

RÉINVENTER LA VILLE

À un jet de pierre du Ring de Bruxelles, **le projet Zen Factory** développé par BPI Real Estate témoigne de la volonté de créer des espaces d'habitation résolument modernes tout en préservant la qualité esthétique et le cadre de vie urbain. La réhabilitation d'une ancienne filature en un ensemble d'appartements au cœur d'une oasis de verdure s'est doublée d'une coopération avec l'un des artistes contemporains belges les plus en vue, Philip Aguirre. Le sculpteur flamand a conçu une œuvre unique qui vient couronner la cheminée de briques du 19^{ème} siècle, comme un indicateur du lien entre les époques, tissant le fil d'une continuité urbaine ancrée dans son histoire et tournée vers son avenir.

LES ATOUTS DU BOIS

La construction en bois présente de nombreux intérêts en termes environnementaux, mais elle permet aussi de limiter les gênes au voisinage durant les chantiers.

LTS (Laminated Timber Solutions) a confirmé la pertinence de son approche et de l'utilisation du matériau bois sur de nombreux projets. Les collaborations avec les autres entités du Groupe CFE, notamment BPI pour les chantiers Wooden et Domaine des Vignes, ont été couronnées de succès. La technique du Cross Laminated Timber alliée à un plan de montage numérique permet des réalisations prodiges. Un exemple, la réalisation en quatre jours de tout le gros œuvre d'une maison évolutive dans le quartier de Borgerhout à Anvers. Les éléments en bois sont fabriqués à l'avance et il suffit de les assembler à la façon d'un puzzle, avec un impact minimal sur le voisinage et une efficacité maximale.

UNE ÉCLUSE XXL

427 mètres de long, 55 mètres de large et 16,44 mètres de profondeur.

La nouvelle écluse maritime de Terneuse, comparable en taille aux écluses du canal de Panama, est un ouvrage aussi impressionnant qu'utile. Elle vient compléter et rénover le complexe d'écluses reliant le canal Terneuse-Gand à l'Escaut occidental, datant pour sa plus ancienne partie du 19^{ème} siècle. Des bateaux d'une profondeur allant jusqu'à quinze mètres pourront désor-



mais emprunter cette voie de communication maritime et accéder au port de Gand. Van Laere et DEME interviennent sur ce chantier aux nombreuses retombées commerciales et humaines.

METTRE EN CONTACT

Faciliter les communications et les transports est inscrit dans l'ADN du Groupe CFE. En 2019, Mobix, notre spécialiste dans les domaines ferroviaires et d'infrastructure, s'est particulièrement illustré : rénovation des éclairages des piers B et C et du tarmac à l'aéroport de Zaventem, rénovation du lit de béton et des voies du tunnel Saint-Martin à Liège, augmentation de la capacité de la ligne haute tension Horta-Avelin entre la France et la Belgique, le contrat-cadre de remplacement des caténaires sur différentes lignes de la zone d'Anvers... Autant de raccords invisibles mais indispensables au fonctionnement au quotidien de nos industries et de nos déplacements.

BLUE ECONOMY

Le terme Blue Economy a été utilisé

pour la première fois en 2010 par l'industriel belge Gunter Pauli pour décrire un modèle d'économie durable et vertueuse dont il a depuis livré de très nombreux exemples et applications. Cette approche a été reprise, entre autres, par la Banque mondiale, l'Organisation des Nations unies et l'Union européenne, qui l'appliquent plus spécifiquement au secteur maritime. Sous cette acception, la Blue Economy concerne tous les aspects économiques liés à l'exploitation durable et à la conservation des mers et des océans. DEME est naturellement activement présent sur ce terrain et joue un rôle de leader au sein du 'Blauwe Cluster', l'ASBL qui soutient et regroupe les entreprises flamandes soucieuses de leur impact sur les milieux marins et qui utilise la Blue Economy comme moteur de développement durable.

MARÉE MONTANTE

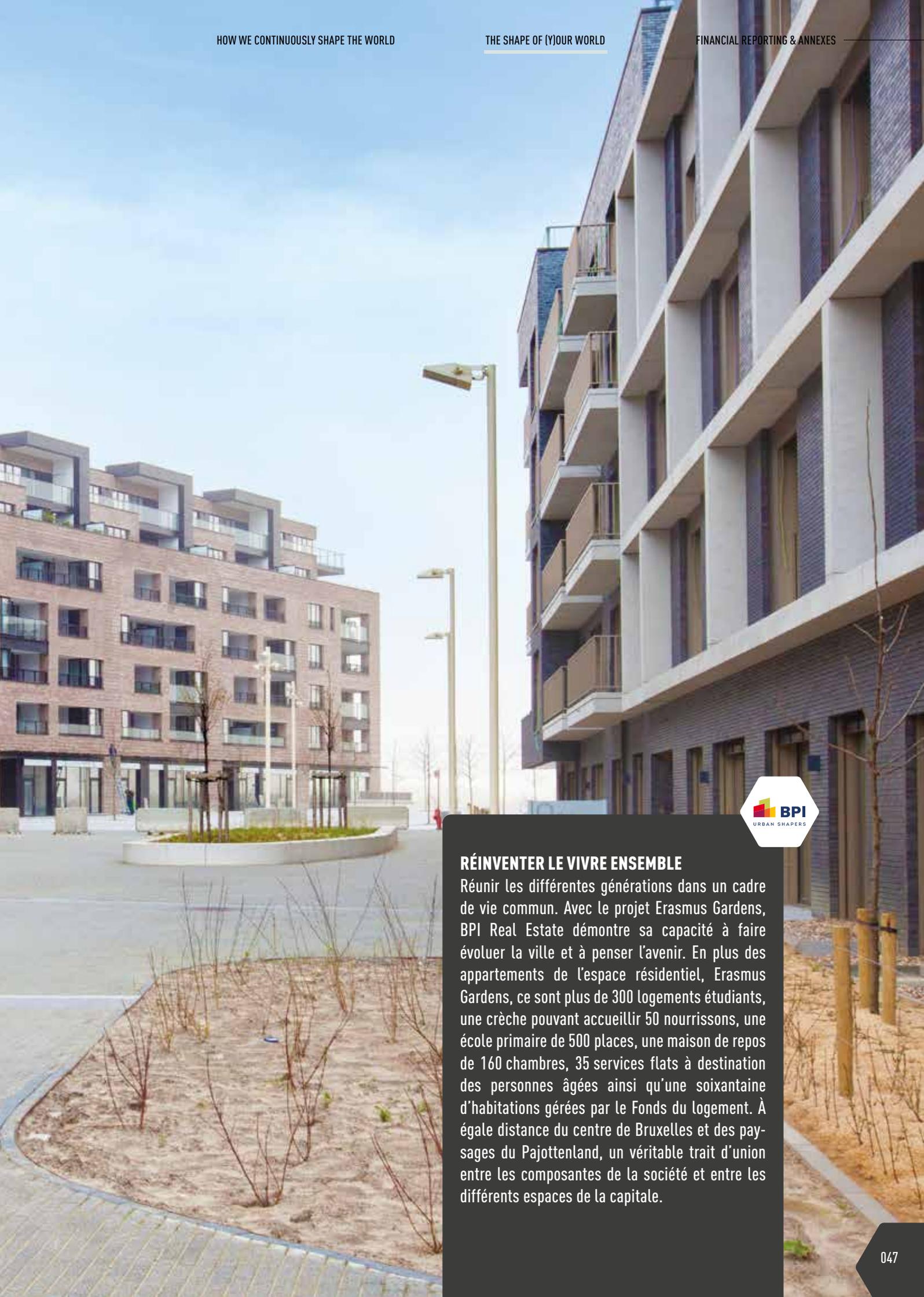
En collaboration avec l'Université de Gand et cinq autres partenaires, DEME a lancé le projet BlueMarine³.com. Son objectif est de déterminer les modalités

techniques, biologiques et économiques permettant la création d'une éclosérie locale multi-espèces (mollusques, crustacés, algues) en Flandre. Cette éclosérie servira à terme d'incubateur d'innovations et d'accélérateur pour les élevages à grande échelle et pour le développement de l'aquaculture. Une autre piste de recherche dans le cadre de la Blue Economy est suivie par DEME au sein d'un consortium d'entreprises soutenu lui aussi par la Flanders Innovation & Entrepreneurship Agency (VLAIO). Elle a pour objet l'étude et l'évaluation de nouveaux concepts de solutions photovoltaïques flottantes (Marine Floating Photovoltaic ou MFPV) afin de développer MPVAqua, le premier projet visant à implanter des parcs photovoltaïques Offshore – couplés à des complexes éoliens et à des fermes d'aquaculture – en mer du Nord.

IMPACT

The shape of (y)our world





RÉINVENTER LE VIVRE ENSEMBLE

Réunir les différentes générations dans un cadre de vie commun. Avec le projet Erasmus Gardens, BPI Real Estate démontre sa capacité à faire évoluer la ville et à penser l'avenir. En plus des appartements de l'espace résidentiel, Erasmus Gardens, ce sont plus de 300 logements étudiants, une crèche pouvant accueillir 50 nourrissons, une école primaire de 500 places, une maison de repos de 160 chambres, 35 services flats à destination des personnes âgées ainsi qu'une soixantaine d'habitations gérées par le Fonds du logement. À égale distance du centre de Bruxelles et des paysages du Pajottenland, un véritable trait d'union entre les composantes de la société et entre les différents espaces de la capitale.

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

A. RAPPORT SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE	051
1. Chiffres clés 2019	051
2. Analyse par pôle d'activité	052
3. Synthèse des états financiers	058
4. Rémunération du capital	067
B. DÉCLARATION DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	067
1. Charte de corporate governance	067
2. Composition du conseil d'administration	067
3. Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités	075
4. Actionnariat	077
5. Contrôle interne	078
6. Appréciation des mesures prises par la société dans le cadre de la directive relative aux opérations d'initiés et les manipulations de marché	086
7. Transactions et autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs et managers exécutifs	086
8. Convention d'assistance	086
9. Contrôle de l'entreprise	086
C. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION	087
1. Structure du présent rapport de rémunération	087
2. Rémunération des membres du conseil d'administration	087
3. Rémunération de l'administrateur délégué	088
4. Rémunération des managers exécutifs au sein des filiales du Groupe CFE	089
D. RAPPORT SUR LES INDICATEURS NON FINANCIERS DU GROUPE CFE	091
E. POLITIQUE D'ASSURANCE	091
F. RAPPORTS SPÉCIAUX	091
G. OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION	091
H. ACQUISITIONS ET CESSIONS	091
I. CRÉATION ET LIQUIDATION DE SUCCURSALES	091
J. ÉLÉMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	092
K. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	092
L. INFORMATION SUR LES TENDANCES	092
M. CONVOCATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 7 MAI 2020	092

A. RAPPORT SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE

Le 26 mars 2020, le conseil d'administration de CFE s'est réuni pour arrêter les comptes annuels 2019 qui seront soumis à la prochaine assemblée générale du 7 mai 2020.

1. CHIFFRES CLÉS 2019

En millions d'euros	2019	2018	Variation 2019/2018
Chiffre d'affaires	3.624,7	3.640,6	-0,4%
Capacité d'autofinancement (EBITDA) (*)	451,2	488,0	-7,5%
En % du chiffre d'affaires	12,4%	13,4%	
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	177,7	227,2	-21,8%
En % du chiffre d'affaires	4,9%	6,2%	
Résultat net part du groupe	133,4	171,5	-22,2%
En % du chiffre d'affaires	3,7%	4,7%	
Résultat net part du groupe par action (en euros)	5,27	6,78	-22,3%
Dividende par action (en euros)	0,00	2,40	-100,0%

En millions d'euros	2019	2018	Variation 2019/2018
Fonds propres part du groupe	1.748,7	1.720,9	+1,6%
Endettement financier net (*)	798,1	648,3	+23,1%
Carnet de commandes (*)	5.182,9	5.385,9	-3,8%

Remarque générale : les chiffres 2018 n'ont pas été retraités suite à l'application de l'IFRS 16. L'impact de ce changement de règle comptable sur les états financiers 2019 est détaillé à la section 3.A.8.

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

EXPOSÉ GÉNÉRAL

Le chiffre d'affaires du groupe CFE s'établit à 3.624,7 millions d'euros contre 3.640,6 millions d'euros en 2018. Alors qu'il progresse en Contracting, il baisse très légèrement chez DEME.

Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à 177,7 millions d'euros, en repli de 21,8%. La baisse de l'EBIT concerne DEME et CFE Contracting alors que BPI améliore sa performance opérationnelle. Les principales causes de la détérioration de l'EBIT sont :

- des charges non-récurrentes chez DEME ;
- une pression sur les marges de la division Offshore ;
- la réduction de valeur du solde des créances du groupe au Tchad.

Le résultat net s'établit à 133,4 millions d'euros.

Les fonds propres part du groupe ressortent à 1.748,7 millions d'euros, en légère progression par rapport au 31 décembre 2018.

L'endettement financier net s'élève à 798,1 millions d'euros. Corrigé de l'impact de l'IFRS 16 (103,2 millions d'euros au 31 décembre 2019), l'augmentation se limite à 46,6 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles progressent de 97,8%, passant de 224,5 millions d'euros en 2018 à 444,0 millions d'euros en 2019.

2. ANALYSE PAR PÔLE D'ACTIVITÉ

PÔLE DRAGAGE, ENVIRONNEMENT, OFFSHORE ET INFRA

CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	2019			2018			Variation 2019/2018
	DEME	Retraitements DEME (*)	Total	DEME	Retraitements DEME (*)	Total	
Chiffre d'affaires	2.622,0	0,0	2.622,0	2.645,8	0,0	2.645,8	-0,9%
EBITDA (**)	437,0	0,0	437,0	458,9	0,0	458,9	-4,8%
Résultat opérationnel (EBIT) (**)	160,1	-5,3	154,8	202,9	-5,3	197,6	-21,7%
Résultat net part du groupe	125,0	-3,6	121,4	155,6	-2,0	153,6	-21,0%
Endettement financier net (**)	708,5	0,0	708,5	555,8	0,2	556,0	+27,4%
Carnet de commandes (**)	3.750,0	0,0	3.750,0	4.010,0	0,0	4.010,0	-6,5%

(*) Retraitements consécutifs à la comptabilisation des actifs et passifs identifiables de DEME à leur juste valeur suite à l'acquisition de 50% complémentaires des titres DEME au 24 décembre 2013.

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

CHIFFRE D'AFFAIRES

DEME a réalisé un chiffre d'affaires de 2.622 millions d'euros en 2019, en baisse de 0,9% par rapport à l'exercice précédent.

L'activité de la division Dragage est en progression par rapport à 2018, en particulier en Europe occidentale où DEME réalise des chantiers importants en Belgique (dragage de maintenance de l'Escaut et de la côte belge), en Allemagne (l'approfondissement et l'élargissement de l'Elbe) et aux Pays-Bas, en support à Dimco (division Infra). A Singapour, le projet TTP1 est quasiment achevé alors qu'en Inde, en Russie, au Qatar et en Afrique, l'activité a été soutenue.

DEME Offshore a réalisé un chiffre d'affaires de 1.141,1 millions d'euros en 2019 dont une partie importante de fournitures. En Belgique, l'installation du MOG (Modular Offshore Grid ou « prise en mer ») et des monopieux du parc éolien SeaMade est finalisée. Au Royaume-Uni, 102 des 103 fondations du parc éolien Moray East ont été installées alors que le projet Hornsea One est complètement achevé.

L'activité de la division Infra monte en puissance, portée par les trois projets importants réalisés aux Pays-Bas (Écluse de Terneuzen, Rijnlandroute et la connexion Blankenburg).

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR MÉTIER

En %	2019	2018
Capital dredging	31%	26%
Maintenance dredging	10%	11%
Offshore	44%	51%
Environnement	6%	5%
Infra	7%	5%
Autres	2%	2%

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En %	2019	2018
Europe (EU)	69%	67%
Europe (non EU)	4%	2%
Afrique	9%	10%
Amériques	3%	4%
Asie et Océanie	9%	13%
Moyen-Orient	3%	2%
Inde et Pakistan	3%	2%

EBITDA ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (HORS RETRAITEMENTS)

L'EBITDA s'établit à 16,7% du chiffre d'affaires, soit 437 millions d'euros.

Le résultat opérationnel (EBIT), qui inclut le résultat des sociétés mises en équivalence, s'élève à 160,1 millions d'euros, en repli de 42,8 millions d'euros par rapport à 2018.

Outre l'impact des changements dans la composition du chiffre d'affaires, la baisse de la marge opérationnelle est imputable à plusieurs facteurs :

- l'indisponibilité du navire Innovation pendant plusieurs mois, aux deuxième et troisième trimestres 2019 ;
- la réduction de valeur des créances sur Senvion (10,8 millions d'euros) ;
- la prise en charge des coûts de développement des prototypes et des campagnes de collecte de nodules polymétalliques (13,2 millions d'euros) ;
- le résultat négatif d'un chantier de dragage technique très complexe en Inde qui est en voie d'achèvement ;
- la pression sur les marges dans l'Offshore.

RÉSULTAT NET

Le résultat net de DEME s'élève à 125 millions d'euros.

CARNET DE COMMANDES

Le carnet de commandes se maintient à un niveau élevé (3,75 milliards d'euros au 31 décembre 2019).

Au cours de l'exercice, DEME a décroché plusieurs commandes importantes dont :

- l'extension de son contrat de dragage en Papouasie-Nouvelle-Guinée (projet Lower Ok Tedi River) ;
- le contrat pour l'approfondissement et l'élargissement de l'Elbe sur 116 km entre Cuxhaven et Hambourg en Allemagne ;

- le contrat portant sur le transport et l'installation des 165 monopieux, pièces de transition et turbines d'éoliennes du parc éolien offshore Hornsea Two au Royaume-Uni. Ce contrat devrait démarrer au premier trimestre 2021 ;
- la prolongation pour deux ans (2020-2021) du dragage de maintenance de l'Escaut et de la côte belge ;
- le contrat EPCI portant sur la conception, la fabrication et l'installation de 80 fondations monopieux en acier du parc éolien Offshore de Saint-Nazaire en France en partenariat, avec Eiffage.

À Taïwan, DEME Offshore et son partenaire CSBC ont engrangé deux succès commerciaux majeurs en octobre et en novembre 2019, à savoir :

- L'obtention du statut de soumissionnaire privilégié (PBA) pour la réalisation des parcs éoliens Hai Long 2 et Hai Long 3 situés à l'est de l'île de Taïwan. Il s'agit d'un contrat de type BoP (Balance of Plant) qui inclut la conception, la fabrication, le transport et l'installation des fondations, le transport et l'installation des turbines ainsi que la pose des câbles électriques qui relient d'une part, les éoliennes entre elles et d'autre part, le parc éolien au réseau électrique terrestre. Les travaux sont programmés en 2023.
- La signature de deux contrats avec China Steel Corporation pour le projet de parc Offshore Zhong Neng d'une capacité de 300 MW devant être achevés en 2024. Le premier porte sur le transport et l'installation des fondations alors que le second formalise l'accord de soumissionnaire privilégié (PBA) pour le transport et l'installation des mâts et turbines d'éoliennes.

En Écosse, DEME a remporté un important contrat EPCI de pose de câbles électriques sous-marins pour le parc éolien Offshore Neart Na Gaoithe, d'une capacité de 450 MW.

La commande est conditionnée au bouclage financier. Ces trois contrats, tout comme celui de la liaison Fehmarnbelt reliant le Danemark à l'Allemagne (700 millions d'euros), n'entreront en carnet qu'au moment de l'obtention de l'ordre de démarrage des travaux.

INVESTISSEMENTS

Les investissements s'élèvent à 434,7 millions d'euros, un montant stable par rapport à 2018.

En juin 2019, DEME a pris possession de la drague aspiratrice en marche Bonny River. Celle-ci, d'une capacité de 15.000 m³, a la particularité de pouvoir draguer des sols très durs à de très grandes profondeurs (au-delà de 100 mètres).

La construction de plusieurs navires accuse du retard induisant le décalage en 2020 de plusieurs acomptes prévus en 2019. Alors que les retards pris dans la réalisation des navires Orion, Meuse River et River Thames sont relativement limités (ces trois navires seront livrés au cours du premier semestre 2020), la date de livraison du Spartacus a, une nouvelle fois, été postposée : elle est maintenant prévue pour le troisième trimestre 2020.

En termes de nouveaux investissements, DEME a commandé un SOV (Service Operation Vessel). Il s'agit d'un navire de type catamaran dédié à la maintenance des parcs éoliens offshore et pouvant transporter et accueillir en mer jusqu'à 24 techniciens. Ce navire, dont la livraison est prévue en 2021,

sera affrété par Siemens Gamesa Renewable Energy dans le cadre d'un contrat de maintenance à long terme des parcs éoliens Rentel et SeaMade.

ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net ressort à 708,5 millions d'euros. Corrigé de l'impact de l'IFRS 16 (86,1 millions d'euros au 31 décembre 2019), il augmente de 66,6 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2018 mais s'inscrit en baisse de plus de cent millions d'euros par rapport au 30 juin 2019.

Au cours du second semestre, outre une légère amélioration du besoin en fonds de roulement, DEME a encaissé des montants importants sous la forme de remboursement partiel de prêts subordonnés octroyés aux sociétés concessionnaires Merkur Offshore et Rentel. Ces remboursements ont partiellement compensé les investissements dans la flotte.

MERKUR OFFSHORE

En décembre 2019, DEME et ses partenaires ont conclu un accord de vente de 100% de leur participation dans Merkur Offshore GmbH, société concessionnaire d'un parc éolien de 396 MW situé à 45 kilomètres au nord de l'île allemande de Borkum, en mer du Nord. La transaction, qui générera une plus-value nette de plus de 50 millions d'euros pour DEME, devrait être bouclée au cours du premier semestre 2020.

PÔLE CONTRACTING

CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	2019	2018	Variation 2019/2018
Chiffre d'affaires	998,7	934,6	+6,9%
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	18,8	22,7	-17,2%
Résultat net part du groupe	9,5	15,2	-37,5%
Excédent financier net (*)	106,1	102,4	+3,6%
Carnet de commandes (*)	1.385,5	1.320,3	+4,9%

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

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de CFE Contracting augmente de 6,9 % à 998,7 millions d'euros.

En Construction en Belgique, la situation est contrastée : alors que l'activité progresse sensiblement au sein des filiales basées en Flandre, elle est en net repli à Bruxelles et en Wallonie. Les principaux chantiers en cours sont la construction des volumes intérieurs de la Gare Maritime située sur le site de Tour & Taxi, le complexe immobilier résidentiel Riva à Bruxelles, l'hôpital ZNA à Anvers et le nouveau dépôt souterrain pour les rames de métro bruxellois. À l'international, le chiffre d'affaires progresse de 8,1 % porté par une activité exceptionnellement élevée en Pologne où CFE a réussi à décrocher et à exécuter avec succès plusieurs contrats importants dans le domaine de la logistique.

VMA (division Multitechnique) continue à étendre ses activités en Belgique, réalisant plusieurs projets combinant les lots HVAC et électricité et exécutant un premier projet majeur pour un client industriel actif dans l'agroalimentaire. VMA a également créé une nouvelle entité (VEMAS) qui a pour mission de développer des projets de type ESCO (amélioration énergétique des bâtiments).

Le chiffre d'affaires de MOBIX (division Rail & Utilities) augmente sensiblement, porté par une activité particulièrement soutenue en pose de voies et par la montée en puissance des projets ETCS (système d'arrêt automatique des trains).

En millions d'euros	2019	2018	Variation 2019/2018
Construction	733,5	692,5	+5,9%
Belgique	543,1	516,4	+5,2%
International	190,4	176,1	+8,1%
Multitechnique (VMA)	179,6	170,6	+5,3%
Rail & Utilities (Mobix)	85,6	71,5	+19,6%
Total Contracting	998,7	934,6	+6,9%

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel s'établit à 18,8 millions d'euros, soit une diminution de 3,9 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

En Construction en Belgique, les conditions de marché demeurent difficiles, caractérisées par une pression sur les prix de vente. Les pertes enregistrées par BPC et Thiran, deux entités actives sur les marchés bruxellois et wallon, n'ont pu être que partiellement compensées par les bons résultats dégagés en Flandre. Une partie des dégradations fait l'objet de revendications vis-à-vis des clients mais en application des règles d'évaluation, ces espoirs

de récupérations potentielles ne sont pas encore valorisés au 31 décembre 2019.

Les autres divisions du pôle affichent d'excellentes performances, en particulier en Pologne où CFE se situe dans le peloton de tête du secteur en termes de rentabilité. En Tunisie, hormis un chantier de génie civil qui sera achevé en 2021, l'ensemble des projets sont maintenant livrés.

RÉSULTAT NET

Le résultat net s'élève à 9,5 millions d'euros.

CARNET DE COMMANDES

En millions d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018	Variation 2019/2018
Construction	1.016,8	1.069,1	-4,9%
Belgique	833,5	870,9	-4,3%
International	183,3	198,2	-7,5%
Multitechnique (VMA)	188,5	168,4	+11,9%
Rail & Utilities (Mobix)	180,2	82,8	+117,6%
Total Contracting	1.385,5	1.320,3	+4,9%

Le carnet de commandes s'établit à 1.385,5 millions d'euros au 31 décembre 2019, en progression de 4,9% par rapport au 31 décembre 2018.

En décembre 2019, suite à l'obtention du permis de bâtir, CFE Contracting a pris en carnet la commande de plus de 100 millions d'euros portant sur la conception, la construction et la maintenance d'unités résidentielles pour le Shape (Wallonie).

En Construction, l'ambition réaffirmée de l'entreprise n'est pas d'augmenter le chiffre d'affaires, mais plutôt de sélectionner des projets présentant une rentabilité et un profil de risque acceptables.

A contrario, en Multitechnique et en Rail & Utilities, CFE Contracting vise le développement de ses activités présentant un potentiel intéressant, ce qui se traduit par une prise de commandes soutenue. Au premier semestre 2019, CFE Contracting avait décroché le contrat de conception, modernisation, financement, gestion et maintenance pendant 20 ans des équipements d'éclairage public des grands axes (auto) routiers de la région wallonne. Les travaux de modernisation ont débuté au quatrième trimestre 2019.

EXCÉDENT FINANCIER NET

L'excédent financier net du pôle s'élève à 106,1 millions d'euros. Corrigé de l'impact négatif de l'IFRS 16 (14,7 millions d'euros au 31 décembre 2019), la hausse de la trésorerie nette atteint 18% en 2019.

Malgré des investissements importants (en particulier, la réalisation d'un nouveau siège social pour l'entité VMA-Druart), la trésorerie nette de CFE Contracting s'est renforcée grâce à une amélioration sensible du besoin en fonds de roulement en fin d'exercice.

PÔLE PROMOTION IMMOBILIÈRE

CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	2019	2018	Variation 2019/2018
Chiffre d'affaires	59,1	94,7	-37,6%
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	13,7	13,2	+3,8%
Résultat net part du groupe	11,6	9,3	+24,7%
Endettement financier net (*)	66,4	70,5	-5,8%

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

ÉVOLUTION DE L'ENCOURS IMMOBILIER (*)

L'encours immobilier ressort à 143 millions d'euros à fin 2019, en légère progression par rapport à 2018. Le niveau de l'encours des projets construits non vendus se maintient à un niveau bas.

BPI développe actuellement une quarantaine de projets portant sur 545.000 m² (en quote-part) dont 103.000 m² sont en cours de construction.

VENTILATION SUIVANT LE STADE DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET

En millions d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Projets construits non vendus	4	4
Projets en cours de construction	58	70
Projets à l'étude	81	65
Total de l'encours	143	139

VENTILATION PAR PAYS

En millions d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Belgique	97	89
Grand-Duché de Luxembourg	21	23
Pologne	25	27
Total de l'encours	143	139

(*) L'encours immobilier se définit comme la somme des fonds propres et de l'endettement financier net du pôle immobilier.

DÉVELOPPEMENTS IMMOBILIERS

En Belgique

En région bruxelloise, BPI poursuit la construction et la commercialisation des projets Ernest The Park, Erasmus Gardens, Les Hauts Prés et Park West alors que le projet Voltaire a été livré à la satisfaction des acquéreurs. L'ensemble de ces programmes présente des rythmes de commercialisation très satisfaisants. Les permis de bâtir ont été introduits pour les projets multi-fonctionnels Brouck'R et Key West.

À Liège, le second immeuble de bureaux du projet Renaissance (Val Benoît) a été cédé à la Province, en état futur d'achèvement. La livraison est prévue pour mars 2020. Pour rappel, le premier immeuble, réceptionné fin 2019, avait été loué en 2018 au Forum. Par ailleurs, le permis de bâtir portant sur la construction de 153 logements sur le site Bavière a été obtenu.

En Flandre, BPI a livré l'ensemble des immeubles résidentiels de son projet Zen Factory (Beersel) et a acquis un foncier situé à proximité du parc Spoor Noord à Anvers (site Martin).

L'ambition est d'y développer, en partenariat, 100 unités de logements avec des espaces de co-living ainsi que 7.500 m² destinés à des artisans et à des activités créatives.

Au Luxembourg

BPI a livré avec succès les projets résidentiels Domaine de l'Europe (Kirchberg) et Fussbann (Differdange). La totalité des appartements a été vendue avant la fin de la construction.

Cette même dynamique commerciale s'observe aussi pour le projet Livingstone dont les deux premières phases sont en construction et également entièrement vendues.

BPI a obtenu en 2019 les autorisations de bâtir pour trois projets à l'étude :

- le projet Entrée de Ville situé à Differdange, dont les appartements seront vendus en bloc à la commune alors que les espaces de co-living sont en cours de commercialisation.

- le projet Wooden situé à Leudelange. Il s'agit d'un développement de 9.600 m² de bureaux en grande partie pré-loués à la compagnie d'assurance Bâloise.
- le projet Arlon 23 (3.700 m² de bureaux).

Pour ces trois projets, les travaux de construction commenceront au premier semestre 2020.

En Pologne

Les quatre projets résidentiels en cours avancent conformément au planning et seront livrés au premier semestre 2020. La commercialisation est satisfaisante.

Dans les faubourgs de Gdynia au Nord de la Pologne, BPI a acquis un site permettant un développement d'environ 9.400 m² de surfaces résidentielles, réparties en 18 immeubles de 6 appartements de prestige.

HOLDING, ACTIVITÉS NON TRANSFÉRÉES ET ÉLIMINATIONS INTERPÔLES

En millions d'euros	2019	2018	Variation 2019/2018
Chiffre d'affaires hors éliminations interpôles	12,4	27,1	-54,2%
Éliminations interpôles	-67,4	-61,5	n.s.
Chiffre d'affaires y compris éliminations	-55,0	-34,4	n.s.
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	-9,6	-6,4	+50,0%
Résultat net part du groupe	-9,1	-6,5	+40,0%
Endettement financier net (*)	129,4	124,4	+3,9%

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

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires hors éliminations interpôles s'élève à 12,4 millions d'euros contre 27,1 millions d'euros en 2018.

L'activité se concentre quasiment exclusivement sur le chantier de la station d'épuration de Bruxelles-Sud dont la livraison est prévue au premier trimestre 2021.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel a été négativement impacté par la réduction de valeur de l'intégralité du solde des créances à risque ouvertes sur l'État tchadien en conformité avec les prescrits de l'IFRS 9. Les négociations tant avec l'Afreximbank qu'avec l'État tchadien se poursuivent afin de récupérer ces créances auprès du client.

La réduction de valeur des créances du Tchad a été partiellement compensée d'une part, par des reprises de provisions pour risques devenues sans objet et d'autre part, par la contribution de la filiale Green Offshore (50% CFE), actionnaire minoritaire des parcs éoliens Offshore belges Rentel et Sea-Made. Alors que le parc SeaMade est en construction, le parc Rentel a connu sa première année complète de production électrique.

RENT-A-PORT

La filiale Rent-A-Port (50% CFE) a cédé, au second semestre 2019, ses activités dans le port de Duqm (Oman) à DEME Concessions. En outre, ses autres activités au Moyen-Orient et en Afrique ont été arrêtées, la société se concentrant dorénavant exclusivement sur le développement de ses cinq conces-

ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net s'inscrit en légère baisse à 66,4 millions d'euros au 31 décembre 2019. Au cours de l'exercice 2019, BPI a activé pour la première fois son programme de billets de trésorerie.

L'impact de l'IFRS 16 est très limité pour BPI : 1,2 million d'euros au 31 décembre 2019.

RÉSULTAT NET

Bien qu'aucun résultat n'ait été dégagé en Pologne du fait de la reconnaissance de la marge de promotion à la livraison des appartements, le résultat net du pôle immobilier s'inscrit en nette progression à 11,6 millions d'euros. Ce sont principalement les marges dégagées sur les unités résidentielles pré-vendues en Belgique et au Luxembourg qui ont généré ce résultat.

sions portuaires dans le Nord du Vietnam, au travers de sa filiale à 60%, Infra Asia Investment.

2019 est une année de transition pour les activités au Vietnam : les ventes de terrains industriels se limitent à 33 hectares. Cependant, la société s'attend à une hausse très sensible de ses ventes à partir de 2020. Elle cherche par ailleurs à conclure des partenariats stratégiques pour le développement de ses deux concessions situées dans la province de Quang Ninh.

RÉSULTAT NET

Compte tenu de ces différents éléments, le résultat net s'élève à -9,1 millions d'euros.

ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net s'établit à 129,4 millions d'euros, en hausse de 3,9% par rapport à 2018. L'impact de l'IFRS 16 se limite à 1,2 millions d'euros.

WOOD SHAPERS

Au quatrième trimestre 2019, CFE Contracting et BPI ont créé une nouvelle entité dénommée Wood Shapers. Cette entité a pour vocation de réaliser des projets de type Design & Build et des développements immobiliers (< 5.000 m²) en bois et en matériaux durables préfabriqués. Un premier foncier a été acquis au Luxembourg et deux projets Design & Build sont à l'étude. Cette nouvelle entité s'inscrit dans la stratégie de développement durable du groupe.

3. SYNTHÈSE DES ÉTATS FINANCIERS

3.A.1 COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ ET ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Exercice clôturé au 31 décembre En milliers d'euros	2019	2018
Chiffre d'affaires	3.624.722	3.640.627
Produit des activités annexes	81.042	123.018
Achats	-2.120.359	-2.147.130
Rémunérations et charges sociales	-653.870	-633.090
Autres charges opérationnelles	-469.248	-497.748
Dotations aux amortissements	-318.672	-272.602
Résultat opérationnel sur l'activité	143.615	213.075
Part dans le résultat des entreprises associées et partenariats	34.092	14.169
Résultat opérationnel	177.707	227.244
Coûts de l'endettement financier	-2.602	-8.433
Autres charges et produits financiers	-5.120	-55
Résultat financier	-7.722	-8.488
Résultat avant impôts	169.985	218.756
Impôts sur le résultat	-38.619	-49.549
Résultat de l'exercice	131.366	169.207
Participations ne donnant pas le contrôle	2.058	2.323
Résultat - Part du groupe	133.424	171.530

Exercice clôturé au 31 décembre En milliers d'euros	2019	2018
Résultat de l'exercice	131.366	169.207
Variations de juste valeur liées aux instruments de couverture	-36.479	-5.498
Écarts de conversion	1.153	621
Impôts différés	2.772	775
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat net	-32.554	-4.102
Réévaluations du passif net au titre des prestations et contributions définies	-15.444	-1.063
Impôts différés	3.606	726
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat net	-11.838	-337
Total autres éléments du résultat global comptabilisés directement en capitaux propres	-44.392	-4.439
Résultat global	86.974	164.768
- part du groupe	89.231	167.279
- part des participations ne donnant pas le contrôle	-2.257	-2.511
Résultat net part du groupe par action (euro) (base et dilué)	5,27	6,78
Résultat global part du groupe par action (euro) (base et dilué)	3,53	6,61
ROE (*)	7,7%	10,6%

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

3.A.2 ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Exercice clôturé au 31 décembre En milliers d'euros	2019	2018
Immobilisations incorporelles	90.261	89.588
Goodwill	177.127	177.127
Immobilisations corporelles	2.615.164	2.390.236
Entreprises associées et partenariats	167.653	155.792
Autres actifs financiers non courants	83.913	171.687
Instruments dérivés non courants	0	9
Autres actifs non courants	16.630	5.501
Actifs d'impôts différés	100.420	99.909
Total actifs non courants	3.251.168	3.089.849
Stocks	162.612	128.889
Créances commerciales et autres créances d'exploitation	996.436	1.261.298
Autres actifs courants d'exploitation	72.681	67.561
Autres actifs courants hors exploitation	6.267	12.733
Instruments dérivés courants	751	275
Actifs détenus en vue de la vente	10.511	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	612.206	388.346
Total actifs courants	1.861.464	1.859.102
Total de l'actif	5.112.632	4.948.951
Capital	41.330	41.330
Prime d'émission	800.008	800.008
Résultats non distribués	995.786	923.768
Plans de pensions à prestations et contributions définies	-37.089	-25.521
Réserves liées aux instruments financiers	-40.892	-7.153
Écarts de conversion	-10.440	-11.554
Capitaux propres - Part du groupe CFE	1.748.703	1.720.878
Participations ne donnant pas le contrôle	11.607	13.973
Capitaux propres	1.760.310	1.734.851
Engagements de retraite et avantages du personnel	70.269	57.553
Provisions non courantes	12.414	35.172
Autres passifs non courants	10.651	5.725
Emprunts obligataires non courants	29.689	29.584
Dettes financières non courantes	1.110.212	656.788
Instruments dérivés non courants	8.986	9.354
Passif d'impôts différés	104.907	119.386
Total passifs non courants	1.347.128	913.562
Provisions courantes	46.223	65.505
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation	1.221.466	1.410.944
Passifs d'impôts exigibles	44.078	44.543
Emprunts obligataires courants	0	200.221
Dettes financières courantes	270.366	150.075
Instruments dérivés courants	9.356	10.990
Autres passifs courants d'exploitation	155.601	201.609
Autres passifs courants hors exploitation	258.104	216.651
Total passifs courants	2.005.194	2.300.538
Total des capitaux propres et passifs	5.112.632	4.948.951

3.A.3 TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice clôturé au 31 décembre En milliers d'euros	2019	2018
Activités opérationnelles		
Résultat opérationnel sur l'activité	143.615	213.075
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles et immeubles de placement	318.672	272.602
Dotations nettes aux provisions	-30.587	1.265
Réduction de valeur sur actifs et autres éléments non cash	19.524	1.018
Perte/(bénéfice) relatifs à la cession des immobilisations corporelles	-6.100	-7.530
Dividendes reçus des entreprises associées et en partenariat	8.140	4.935
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant les variations du fonds de roulement	453.264	485.365
Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances courantes et non courantes	238.441	-349.838
Diminution/(augmentation) des stocks	-37.020	6.142
Augmentation/(diminution) des dettes commerciales et des autres dettes courantes et non courantes	-166.619	141.189
Impôt sur le résultat payé/reçu	-44.109	-58.375
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	443.957	224.483
Activités d'investissement		
Vente d'immobilisations	13.834	15.833
Acquisition d'immobilisations	-451.258	-453.475
Acquisition de filiales sous déduction de trésorerie acquise	0	-35
Variation du pourcentage d'intérêts détenus dans des entreprises associées et partenariats	-8.321	70.049
Augmentation de capital des sociétés mises en équivalence	-16.355	-8.660
Cession de filiales	0	1.202
Remboursement (octroi) de prêts accordés	71.659	-41.066
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	-390.441	-416.152
Activités de financement		
Intérêts payés	-24.529	-22.583
Intérêts perçus	14.280	13.697
Autres charges et produits financiers	-6.635	-2.734
Emprunts	709.361	422.808
Remboursements des dettes	-462.303	-294.122
Dividendes payés	-60.755	-60.755
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des activités de financement	169.419	56.311
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie	222.935	-135.358
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	388.346	523.018
Effets de change	925	686
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	612.206	388.346

3.A.4 COMMENTAIRES SUR L'ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE, LE FLUX DE TRÉSORERIE

Les immobilisations corporelles s'élèvent à 2.615 millions d'euros au 31 décembre 2019, en hausse de 225 millions d'euros dont 102,3 millions d'euros découlant de l'application de l'IFRS 16. Le programme d'investissement de DEME s'est poursuivi en 2019 (principalement les acomptes pour les navires Bonny River, Orion et Spartacus), partiellement compensé par les amortissements de l'exercice.

Compte tenu du versement d'un dividende de 60,8 millions d'euros, les capitaux propres consolidés s'élèvent à 1.760,3 millions d'euros au 31 décembre 2019. Ceux-ci ont été négativement impactés par l'évolution des engagements de pension (-11,6 millions d'euros) et des valeurs de marché des produits dérivés de couverture (-33,7 millions d'euros dont principalement la couverture de taux de type IRS chez Rentel et SeaMade). Cette évolution est imputable à la baisse des taux d'intérêt à moyen et long terme dans la zone euro en 2019.

L'endettement financier net se décompose d'une part, en un endettement financier courant et non courant de respectivement 270,4 millions d'euros et 1.139,9 millions d'euros et

d'autre part, d'une trésorerie disponible de 612,2 millions d'euros. Au cours de l'exercice 2019, DEME a remboursé son emprunt obligataire de 200 millions d'euros. Celui-ci a été refinancé par des emprunts bilatéraux à des conditions nettement plus favorables.

Les covenants financiers sont intégralement respectés tant chez CFE que chez DEME, CFE Contracting et BPI.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles progressent de 97,8%, passant de 224,5 millions d'euros en 2018 à 444 millions d'euros en 2019.

Les flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement s'établissent à 390,4 millions d'euros, en baisse de 6,2% par rapport à 2018 du fait principalement du remboursement partiel des emprunts subordonnés vis-à-vis de Merkur Offshore et Rentel.

3.A.5 ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES POUR LA PÉRIODE SE TERMINANT AU 31 DÉCEMBRE 2019

(milliers d'euros)	Capital	Prime d'émission	Résultats non distribués	Plans de pensions à prestations ou contributions définies	Réserves liées aux instruments de couverture	Écarts de conversion	Capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
31 décembre 2018	41.330	800.008	923.768	-25.521	-7.153	-11.554	1.720.878	13.973	1.734.851
IFRS 16 amendé							0		0
Résultat global de la période			133.424	-11.568	-33.739	1.114	89.231	-2.257	86.974
Dividendes payés aux actionnaires			-60.755				-60.755		-60.755
Dividendes des minoritaires								-920	-920
Modification de périmètre et autres mouvements			-651				-651	811	160
31 décembre 2019	41.330	800.008	995.786	-37.089	-40.892	-10.440	1.748.703	11.607	1.760.310

3.A.6 DONNÉES PAR ACTION

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Nombre total d'actions	25.314.482	25.314.482
Résultat net part du groupe par action (en euros)	5,27	6,78
Fonds propres part du groupe par action (en euros)	69,08	67,98

3.A.7 INFORMATION SECTORIELLE

ÉLÉMENTS DE L'ÉTAT CONSOLIDÉ DU COMPTE DE RÉSULTATS

Au 31 décembre 2019 En milliers d'euros	DEME	Retraitements DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding et activités non transférées	Eliminations interpôles	Total consolidé
Chiffre d'affaires (CA)	2.621.965		998.671	59.065	12.433	(67.412)	3.624.722
Résultat opérationnel sur activité	141.645	(4.589)	18.729	1.030	(13.281)	81	143.615
Résultat opérationnel (EBIT)	160.094	(5.273)	18.806	13.686	(9.687)	81	177.707
% CA	6,11%		1,88%	23,17%			4,90%
Résultat financier	(6.749)	611	(833)	(1.338)	587	0	(7.722)
Impôts	(30.321)	1.059	(8.446)	(791)	(109)	(11)	(38.619)
Résultat net part du groupe	125.041	(3.603)	9.527	11.598	(9.209)	70	133.424
% CA	4,77%		0,95%	19,64%			3,68%
Éléments non cash	295.366	4.589	14.393	(888)	(5.851)	0	307.609
EBITDA	437.011	0	33.122	142	(19.132)	81	451.224
% CA	16,67%		3,32%	0,24%			12,45%

Au 31 décembre 2018 En milliers d'euros	DEME	Retraitements DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding et activités non transférées	Eliminations interpôles	Total consolidé
Chiffre d'affaires (CA)	2.645.780		934.573	94.696	27.051	(61.473)	3.640.627
Résultat opérationnel sur activité	196.012	(4.589)	22.728	10.346	(10.865)	(557)	213.075
Résultat opérationnel (EBIT)	202.940	(5.273)	22.728	13.209	(5.803)	(557)	227.244
% CA	7,67%		2,43%	13,95%			6,24%
Résultat financier	(6.391)	2.901	(2.073)	(2.832)	(93)	0	(8.488)
Impôts	(43.231)	384	(5.491)	(1.134)	(124)	47	(49.549)
Résultat net part du groupe	155.570	(1.988)	15.161	9.321	(6.024)	(510)	171.530
% CA	5,88%		1,62%	9,84%			4,71%
Éléments non cash	262.889	4.589	12.686	(1.932)	(3.347)	0	274.885
EBITDA	458.901	0	35.414	8.414	(14.212)	(557)	487.960
% CA	17,34%		3,81%	8,87%			13,40%

ÉLÉMENTS DE L'ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2019 En milliers d'euros	DEME	Contracting	Promotion immo- biliaire	Holding et activités non transférées	Eliminations interpôles	Total consolidé
ACTIFS						
Goodwill	155.567	21.560	0	0	0	177.127
Immobilisations corporelles	2.529.919	81.173	1.742	2.330	0	2.615.164
Prêts non courants à des sociétés consolidées du groupe	0	0	0	23.600	(23.600)	0
Autres actifs financiers non courants	36.178	0	29.874	17.861	0	83.913
Autres postes d'actifs non courants	266.417	15.656	51.029	1.287.700	(1.245.838)	374.964
Stocks	13.152	15.720	130.837	4.528	(1.625)	162.612
Trésorerie et équivalents de trésorerie	475.135	67.550	6.411	63.110	0	612.206
Position de trésorerie interne – Cash pooling – actif	0	75.684	11.167	2.327	(89.178)	0
Autres postes d'actifs courants	724.124	306.630	23.703	37.824	(5.635)	1.086.646
Total de l'actif	4.200.492	583.973	254.763	1.439.280	(1.365.876)	5.112.632
PASSIFS						
Capitaux propres	1.675.537	83.670	76.296	1.172.271	(1.247.464)	1.760.310
Emprunts non courants à des sociétés consolidées du groupe	0	1.800	21.800	0	(23.600)	0
Emprunts obligataires non courants	0	0	29.689	0	0	29.689
Dettes financières non courantes	947.798	23.174	13.378	125.862	0	1.110.212
Autres postes de passifs non courants	175.248	15.880	14.514	1.585	0	207.227
Emprunts obligataires courants	0	0	0	0	0	0
Dettes financières courantes	235.791	9.857	14.382	10.336	0	270.366
Position de trésorerie interne – Cash pooling – passif	0	2.327	4.698	82.153	(89.178)	0
Autres postes de passifs courants	1.166.118	447.265	80.006	47.073	(5.634)	1.734.828
Total passifs	2.524.955	500.303	178.467	267.009	(118.412)	3.352.322
Total des capitaux propres et passifs	4.200.492	583.973	254.763	1.439.280	(1.365.876)	5.112.632

Au 31 décembre 2018 En milliers d'euros	DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding et activités non transférées	Eliminations interpôles	Total consolidé
ACTIFS						
Goodwill	155.567	21.560	0	0	0	177.127
Immobilisations corporelles	2.326.304	61.526	928	1.478	0	2.390.236
Prêts non courants à des sociétés consolidées du groupe	0	0	0	20.000	(20.000)	0
Autres actifs financiers non courants	108.066	0	35.106	28.515	0	171.687
Autres postes d'actifs non courants	274.058	13.217	34.923	1.274.450	(1.245.849)	350.799
Stocks	15.244	16.945	94.592	3.733	(1.625)	128.889
Trésorerie et équivalents de trésorerie	287.394	53.440	9.197	38.315	0	388.346
Position de trésorerie interne – Cash pooling – actif	0	62.808	2.793	1.889	(67.490)	0
Autres postes d'actifs courants	914.328	314.783	26.180	96.214	(9.638)	1.341.867
Total de l'actif	4.080.961	544.279	203.719	1.464.594	(1.344.602)	4.948.951
PASSIFS						
Capitaux propres	1.646.910	84.781	68.108	1.182.527	(1.247.475)	1.734.851
Emprunts non courants à des sociétés consolidées du groupe	0	0	20.000	0	(20.000)	0
Emprunts obligataires non courants	0	0	29.584	0	0	29.584
Dettes financières non courantes	494.796	10.156	21.836	130.000	0	656.788
Autres postes de passifs non courants	179.572	14.712	10.923	21.983	0	227.190
Emprunts obligataires courants	200.221	0	0	0	0	200.221
Dettes financières courantes	148.376	1.699	0	0	0	150.075
Position de trésorerie interne – Cash pooling – passif	0	1.889	11.043	54.558	(67.490)	0
Autres postes de passifs courants	1.411.086	431.042	42.225	75.526	(9.637)	1.950.242
Total passifs	2.434.051	459.498	135.611	282.067	(97.127)	3.214.100
Total des capitaux propres et passifs	4.080.961	544.279	203.719	1.464.594	(1.344.602)	4.948.951

TABLEAU RÉSUMÉ CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORIE

Au 31 décembre 2019 En milliers d'euros	DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding, activités non transférées et éliminations	Total consolidé
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant variation du fonds de roulement	435.721	31.478	5.143	-19.078	453.264
Flux de trésorerie net provenant (utilisé dans) des activités opérationnelles	388.813	48.832	10.261	-3.949	443.957
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des opérations d'investissement	-370.319	-13.417	-40	-6.665	-390.441
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des activités de financement	168.619	-21.559	-13.053	35.412	169.419
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie	187.113	13.856	-2.832	24.798	222.935

Au 31 décembre 2018 En milliers d'euros	DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding, activités non transférées et éliminations	Total consolidé
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant variation du fonds de roulement	454.987	36.904	10.994	-17.520	485.365
Flux de trésorerie net provenant (utilisé dans) des activités opérationnelles	222.406	20.552	-1.909	-16.566	224.483
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des opérations d'investissement	-395.432	-6.569	-700	-13.451	-416.152
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des activités de financement	24.893	-19.684	8.546	42.556	56.311
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie	-148.133	-5.701	5.937	12.539	-135.358

3.A.8 IFRS 16

L'application de la nouvelle norme IFRS 16 – Contrats de location à partir du 1er janvier 2019 s'est traduite, au niveau du bilan d'ouverture consolidé de CFE, par une augmentation des immobilisations corporelles et de l'endettement financier net d'un montant de 98,8 millions d'euros (dont 83,5 millions d'euros chez DEME).

Au 31 décembre 2019, l'impact de l'application de la nouvelle norme au niveau du bilan et du compte de résultats consolidés de CFE se résume comme suit :

En millions d'euros	DEME	Contracting	Autres	Total
Bilan				
Immobilisations corporelles	85,3	14,6	2,4	102,3
Dettes financières	86,1	14,7	2,4	103,2
Compte de résultats				
EBITDA	17,6	6,9	0,8	25,3
Résultat opérationnel (EBIT)	0,6	0,3	0,0	0,9
Résultat financier	-1,4	-0,4	0,0	-1,8
Résultat net part du groupe	-0,8	-0,1	0,0	-0,9

3.B.1 COMPTE DE RÉSULTATS DE CFE SA (SUIVANT NORMES BELGES)

En milliers d'euros	2019	2018
Chiffre d'affaires	21.720	29.249
Résultat d'exploitation	75.803	-23.944
Résultat financier net hors charges et produits financiers non récurrents	68.573	62.771
Produits financiers non récurrents	60	63
Charges financières non récurrentes	-97.292	-63
Résultat avant impôts	47.143	38.827
Impôts	-110	-118
Résultat de l'exercice	47.033	38.709

Le chantier de la station d'épuration de Bruxelles-Sud représente une part importante du chiffre d'affaires. Ce chantier va encore durer quinze mois.

La liquidation de plusieurs entités à l'international se traduit par une reprise de provisions en résultat d'exploitation et une charge financière non-récurrente équivalente. Par ailleurs, certaines provisions devenues sans objet ont été reprises et des charges financières non récurrentes ont été comptabilisées

sous la forme de réductions de valeur sur comptes courants. Il en résulte que les comptes courants et prêts de CFE vis-à-vis des entités établies en Afrique, Roumanie et Hongrie ont été entièrement provisionnés.

Le résultat financier se compose principalement des dividendes reçus de DEME, CFE Contracting et BPI, soit respectivement 55, 8,8 et 3,2 millions d'euros.

3.B.2 BILAN DE CFE SA APRÈS RÉPARTITION (SUIVANT NORMES BELGES)

En milliers d'euros	2019	2018
Actif		
Actifs immobilisés	1.336.844	1.338.202
Actifs circulants	102.122	169.859
Total de l'actif	1.438.966	1.508.061

En milliers d'euros	2019	2018
Passif		
Capitaux propres	1.188.337	1.141.304
Provisions pour risques et charges	11.544	95.381
Dettes à plus d'un an	125.248	130.248
Dettes à un an au plus	113.837	141.128
Total du passif	1.438.966	1.508.061

Les actifs immobilisés sont très majoritairement composés des participations dans DEME, CFE Contracting et BPI.

Les dettes à plus d'un an reprennent 90 millions d'euros de prêts tirés sur les lignes bilatérales confirmées et 35 millions

d'euros de billets de trésorerie à moyen terme. CFE a également utilisé son programme de billets de trésorerie à court terme à hauteur de 10 millions d'euros.

4. RÉMUNÉRATION DU CAPITAL

Dans le contexte évolutif de la pandémie du Covid-19, le conseil d'administration de CFE a décidé de proposer à l'assemblée générale ordinaire de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019.

B. DÉCLARATION DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. CHARTE DE CORPORATE GOVERNANCE

La charte de corporate governance de la société, qui a été établie sur la base de ce Code de référence, peut être consultée sur le site internet de la société www.cfe.be.

La charte de corporate governance a été modifiée pour la dernière fois le 26 mars 2019 afin de la mettre en conformité avec le nouveau Code des Sociétés et des Associations et avec le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

Pour la société, la gouvernance d'entreprise va au-delà du respect du Code, la société estimant qu'il est indispensable de fonder la conduite de ses activités sur une éthique de comportement et de décision et une culture fortement ancrée de gouvernance d'entreprise.

2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2019, le conseil d'administration de CFE se compose de douze membres, entrés en fonction aux dates reprises ci-dessous et dont les mandats expirent immédiatement après les assemblées générales ordinaires des années reprises ci-dessous :

	Entrée en fonction	Expiration mandat
Luc Bertrand	24.12.2013	2021
Piet Dejonghe (*)	24.12.2013	2021
Renaud Bentégeat	18.09.2003	2020
John-Eric Bertrand	24.12.2013	2021
Jan Suykens	24.12.2013	2021
Koen Janssen	24.12.2013	2021
Philippe Delusinne	07.05.2009	2020
Christian Labeyrie	06.03.2002	2020
Ciska Servais SPRL représentée par Ciska Servais	03.05.2007	2023
Pas De Mots SPRL représentée par Leen Geirnaerdts	07.10.2016	2020
Euro-Invest Management SA représentée par Martine Van de Poel	03.05.2018	2021
Much SPRL représentée par Muriel De Lathouwer	03.05.2018	2022

(*) Administrateur délégué responsable de la gestion journalière

Il sera proposé à l'assemblée générale ordinaire de renouveler les mandats de Philippe Delusinne, Christian Labeyrie et Pas De Mots SPRL, représentée par Leen Geirnaerdts, pour un terme de 4 ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale de mai 2024.

2.1 MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

ADMINISTRATEURS

Les tableaux ci-dessous récapitulent les mandats et fonctions des douze administrateurs à la date du 31 décembre 2019.

<p>Luc Bertrand</p> <p>Ackermans & van Haaren Begijnvest, 113 B- 2000 Antwerpen</p>	<p>Président du conseil d'administration</p> <p>Né en 1951, Luc Bertrand a obtenu en 1974 le diplôme d'ingénieur commercial (KU Leuven). Luc Bertrand a commencé sa carrière chez Bankers Trust, où il a assumé la fonction de Vice-Président et Regional Sales Manager, Northern Europe. Il a été nommé administrateur d'Ackermans & van Haaren en 1985 et président du comité exécutif jusqu'en 2016.</p>
<p>Membre du comité des nominations et des rémunérations</p> 	<p>Mandats exercés :</p> <p>a- sociétés cotées :</p> <ul style="list-style-type: none"> Président du conseil d'administration d'Ackermans & van Haaren Président du conseil d'administration de SIPEF <p>b- sociétés non cotées :</p> <ul style="list-style-type: none"> Président du conseil d'administration de DEME Président du conseil d'administration de Dredging International Président du conseil d'administration de FinAx Administrateur de Baarbeek Administrateur de Banque J. Van Breda & C° Président de Belfimas Administrateur de Delen Private Bank Administrateur de DEME Coordination Center Administrateur de JM Finn & Co (UK) Président de Scaldis Invest <p>c- associations :</p> <ul style="list-style-type: none"> Président de l'Institut Belge des Administrateurs – Guberna (Trustees) Président du conseil d'administration de l'Institut de Duve Président de Middelheim Promotors Administrateur d'Europalia Président Honoraire du Cercle de Lorraine, Bruxelles Membre du conseil général de l'Institut de Médecine Tropicale Membre du conseil d'administration de la KU Leuven Régent du Musée Mayer van den Bergh Membre du conseil général de Vlerick Leuven Gent School Président Advisory Board Deloitte NV

Piet Dejonghe

Administrateur délégué

**Ackermans & van Haaren
Begijninvest, 113
B- 2000 Antwerpen**



Né en 1966, Piet Dejonghe a obtenu, après des études de licence en droit (KU Leuven, 1989), un post-graduat 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 à Loeffl Claeys Verbeke et était actif comme consultant auprès de Boston Consulting Group.

Mandats exercés :

a- sociétés cotées :

Membre du comité exécutif d'Ackermans & van Haaren
Administrateur de Leasinvest Real Estate

b- sociétés non cotées :

Administrateur de Bâloise Belgium
Administrateur de Banque J. Van Breda & C°
Président de Brinvest
Administrateur de Delen Private Bank
Administrateur de Delen Private Bank Luxembourg
Administrateur de DEME
Administrateur de FinAx
Administrateur de GB-INNO-BM
Administrateur de Leasinvest-Immo-Lux
Administrateur de Profimolux
Administrateur de Sofinim
Administrateur de BPI Real Estate Belgium
Administrateur de BPI Real Estate Luxembourg
Administrateur de MBG
Administrateur de BPC
Administrateur de CFE Contracting
Administrateur de Mobix ENGEMA
Administrateur de CLE
Administrateur de Extensa Group
Administrateur de Green Offshore
Administrateur de Van Laere
Administrateur de Bio Cap Invest
Administrateur de HDP Charleroi

c- associations :

Membre du conseil d'administration de SOS-Villages d'Enfants Belgique

Renaud Bentégeat

Administrateur exécutif

**CFE
Avenue Herrmann-Debroux, 40-42
B-1160 Bruxelles**



Né en 1953, Renaud Bentégeat est titulaire d'une maîtrise de droit public, d'un DEA de droit public, d'un DEA d'analyse politique approfondie ainsi que du diplôme de l'Institut d'études politiques de Bordeaux.

Il a entamé sa carrière en 1978 au sein de la société Campenon Bernard. Il a, ensuite, été successivement chef du service juridique, directeur de la communication, directeur administratif et secrétaire général en charge des services juridique, communication, administratif et ressources humaines de la Compagnie générale de bâtiment et de construction (CBC). De 1998 à 2000, il a été directeur régional bâtiment Île-de-France de Campenon Bernard SGE, avant d'être nommé directeur général adjoint de VINCI Construction, en charge notamment des filiales du groupe VINCI Construction en Europe centrale et administrateur délégué de Bâtiments et Ponts Construction et Bâtipont Immobilier en Belgique. De 2003 à septembre 2018, il était administrateur délégué de CFE.

Renaud Bentégeat est officier de l'ordre de Léopold, chevalier de la Légion d'honneur ainsi que chevalier de l'ordre national du Mérite (France).

Mandats exercés :

a- sociétés non cotées :

Président de BPI Real Estate Belgium
Administrateur de Bizerte CAP 3000
Administrateur de BPI Real Estate Luxembourg
Gérant de BPI Real Estate Poland
Administrateur de CFE Contracting & Engineering
Membre du conseil de surveillance de CFE Polska
Administrateur de DEME
Administrateur de Rent-A-Port
Président de Infra Asia Investment

c- associations :

Président de CCI France International
Vice-Président de la CCI France-Belgique
Conseiller du commerce extérieur de la France

John-Eric Bertrand

Administrateur

**Ackermans & van Haaren
Begijnvest, 113
B- 2000 Antwerpen****Président du comité d'audit**

Né en 1977, John-Eric Bertrand a obtenu, après des études d'ingénieur commercial (UCL 2001, magna cum laude), un Master en International Management (CEMS, 2002) et un MBA à l'Insead (2006). Avant de rejoindre Ackermans & van Haaren en 2008 en tant qu'Investment Manager, John-Eric Bertrand a travaillé en tant que senior auditor chez Deloitte et senior consultant chez Roland Berger Strategy Consultants. Il fait partie du comité exécutif d'AvH depuis le 1er juillet 2015.

Mandats exercés :

a- sociétés cotées :

Membre du comité exécutif d'Ackermans & van Haaren
Administrateur de Sagar Cements

b- sociétés non cotées :

Président du conseil d'administration d'Agidens
Président du conseil d'administration de Telemond Holding
Président du conseil d'administration de Baarbeek Immo
Administrateur de DEME
Administrateur de Sofinim
Administrateur de Manuchar
Administrateur de Axe Investments
Administrateur d'Oriental Quarries & Mines
Administrateur d'AvH Resources India
Administrateur de Extensa Group
Administrateur de Onco DNA
Administrateur de VMA
Membre du comité d'investissement de Inventures
Administrateur de Profimolux
Administrateur de Finasucre
Membre du Comité d'Investissement de Healthquad

c- associations :

Administrateur du Belgian Finance Club

Jan Suykens

Administrateur

**Ackermans & van Haaren
Begijnvest, 113
B- 2000 Antwerpen**

Né en 1960, Jan Suykens est licencié en sciences économiques appliquées (UFSIA, 1982) et a obtenu un MBA à la Colombia University (1984). Il a travaillé plusieurs années à la Générale de Banque dans le Corporate & Investment Banking avant de rejoindre Ackermans & van Haaren en 1990.

Mandats exercés :

a- sociétés cotées :

Président du comité exécutif d'Ackermans & van Haaren
Président du conseil d'administration de Leasinvest Real Estate

b- sociétés non cotées :

Président du conseil d'administration d'Anima Care
Président du conseil d'administration de la Banque J. Van Breda & C^o
Vice-président du conseil d'administration de Delen Private Bank
Administrateur d'Anfima
Administrateur de BPI Real Estate Belgium
Administrateur de Delen Private Bank Luxembourg
Administrateur de DEME
Administrateur d'Extensa
Administrateur d'Extensa Group
Administrateur de FinAx
Administrateur de Green Offshore
Administrateur de Grossfeld PAP
Administrateur de JM Finn & Co (UK)
Administrateur de Leasinvest Immo Lux SICAV-FIS
Administrateur de Mediacore
Administrateur de Mediahuis
Administrateur de Mediahuis Partners
Administrateur de Profimolux
Administrateur de Rent-A-Port
Administrateur de Sofinim

c- associations :

Administrateur d'Antwerp Management School
Administrateur de De Vrienden van het Rubenshuis
Membre du Comité Consultatif de ING Antwerp Branch

Koen Janssen

Administrateur

**Ackermans & van Haaren
Begijnvest, 113
B- 2000 Antwerpen**



Né en 1970, Koen Janssen 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.

Mandats exercés :

a- sociétés cotées :

Membre du comité exécutif d'Ackermans & van Haaren

b- sociétés non cotées :

Administrateur de Bedrijvencentrum Regio Mechelen

Administrateur de DEME

Administrateur de Dredging International

Administrateur de NMC International

Administrateur de Rent-A-Port

Administrateur de Infra Asia Investment (IAI)

Administrateur de RAP Green Energy

Administrateur de Bioelectric

Administrateur de Green Offshore

Administrateur de Sofinim Lux

Administrateur de Sofinim

Administrateur de Groep Terryn

Administrateur de Otary RS

Administrateur de Otary Bis

Administrateur de Rentel

Administrateur de SeaMade

c- associations :

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

Administrateur de BVA (Belgian Venture Capital & Private Equity Association)

Philippe Delusinne

Administrateur indépendant

**RTL Belgium
Avenue Jacques Georgin, 2
B-1030 Bruxelles**

**Membre du comité des nominations et des
rémunérations**

Membre du comité d'audit



Né en 1957, Philippe Delusinne est titulaire d'un diplôme de Marketing & Distribution de l'ISEC à Bruxelles et d'un Short MBA du Sterling Institute d'Harvard.

Il a commencé sa carrière chez Ted Bates comme account executive, il fut ensuite account manager chez Publicis, client service director chez Impact FCB, deputy general manager de McCann Erikson et chief executive officer de Young & Rubicam en 1993. Depuis mars 2002, il est chief executive officer de RTL Belgium.

Mandats exercés :

a- sociétés cotées :

Membre du Conseil de Surveillance de Métropole Télévision - M6

b- sociétés non cotées :

Administrateur délégué de RTL Belgium

Administrateur délégué de Radio H

Représentant permanent de CLT-UFA.

Administrateur délégué de INADI, COBELFRA SA et NEW CONTACT

CEO de RTL Belux SA & Cie SECS

Administrateur délégué de RTL Belux SA

Administrateur délégué et Président du Conseil d'Administration de IP Belgium

Président de New Contact

Administrateur de CLT-UFA

Administrateur de l'Agence Télégraphique Belge de Presse

Administrateur de MaRadio.be SCRL

c- associations :

Administrateur de l'Association pour l'Autorégulation de la Déontologie Journalistique ASBL

Président du Théâtre Royal de La Monnaie

Président des Amis des Musées Royaux des Beaux-Arts de Belgique ASBL

Christian Labeyrie

Administrateur

VINCI
1, cours Ferdinand-de-Lesseps,
F-92851 Rueil-Malmaison Cedex

Membre du comité d'audit



Né en 1956, Christian Labeyrie 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. Il a démarré sa carrière dans la banque. Christian Labeyrie est diplômé de HEC, de l'Escuela Superior de Administración de Empresas (Barcelone) et de Mc Gill University (Canada) et titulaire du DECS. Il est chevalier de la Légion d'honneur et chevalier de l'ordre national du Mérite.

Mandats exercés :

a- sociétés cotées :

Membre du comité exécutif du Groupe VINCI

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 Linea Amarilla Sac (LAMSAC)

Président d'ASF Holding

Président de Cofiroute Holding

Gérant SCCV CESAIRE-LES GROUES

Gérant SCCV HEBERT-LES GROUES

Représentant permanent de VINCI Innovation au Conseil d'Administration d'ASF

SPRL Ciska Servais, représentée par
Ciska Servais

Boerenlegerstraat, 204
B-2650 Edegem



Administrateur indépendant

Ciska Servais est associée au sein du cabinet d'avocats Astrea. Elle est active dans le domaine du droit administratif, particulièrement le droit de l'environnement et l'aménagement du territoire ainsi que le droit immobilier et le droit de la construction. Elle dispose d'une expérience étendue en matière de conseil, de procédures judiciaires et de négociations ; elle donne cours et est régulièrement conférencière lors de séminaires.

Elle a obtenu une licence en droit à l'Université d'Anvers (1989) ainsi qu'un master complémentaire (LL.M) en international legal cooperation à la Vrije Universiteit Brussel (VUB) (1990). Elle a également obtenu une licence spéciale en écologie à l'Université d'Anvers (1991).

Elle a commencé ses stages en 1990 auprès du cabinet d'avocats Van Passel & Greeve. Elle est devenue associée chez Van Passel & Vennoten en 1994 et, par la suite, chez Lawfort en 2004. En 2006, elle a cofondé le cabinet d'avocats Astrea. Ciska Servais publie principalement en matière de droit de l'environnement, entre autres concernant le décret d'assainissement, la responsabilité environnementale et la réglementation relative au déplacement de terre. Elle est inscrite au Barreau d'Anvers.

Mandats exercés :

a- sociétés cotées :

Administrateur indépendant de MONTEA Comm. VA

Présidente du comité des rémunérations de MONTEA Comm. VA

b- sociétés non cotées :

Astrea BV CVBA

SYMBIOSIS SON

Pas De Mots SPRL représentée par
Leen Geirnaerd

Anne Frankstraat 1
B-9150 Kruikebe

Membre du comité d'audit



Administrateur indépendant

Après des études en sciences économiques appliquées à l'Université d'Anvers, Leen Geirnaerd entame sa carrière professionnelle chez PricewaterhouseCoopers (PwC), où elle travaille pendant six ans en audit. Elle passe ensuite chez Solvus Resource Group, entreprise belge cotée en bourse, où elle exerce notamment la fonction de corporate controller. Après la reprise de Solvus Resource Group par l'entreprise néerlandaise cotée en bourse USG People NV, Leen Geirnaerd est nommée directrice du Shared Services Center belge, avant de devenir, en 2010, Chief Financial Officer aux Pays-Bas. Suite à la reprise par le groupe japonais Recruit, elle est nommée CFO au niveau mondial de Recruit Global Staffing en 2016. Depuis mai 2019, Leen Geirnaerd est CFO de bpost NV/SA.

Mandats exercés :

a- sociétés cotées :

Administrateur et Présidente du comité d'audit de Wereldhave de 2016 à juin 2019

**Euro-Invest Management SA représentée par
Martine Van den Poel**

**Avenue Molière 164
B-1050 Ixelles**

**Présidente du comité des nominations et des
rémunérations**



Administrateur indépendant

Martine Van den Poel est titulaire d'une licence en Sciences Politiques à la KUL (Leuven), d'un Master in Public Administration à la Kennedy School of Government, Harvard University (Cambridge, USA) et d'un Executive Master in Coaching and Consulting for Change à l'INSEAD (Fontainebleau, France).

Associée de recherche à la Harvard Business School en 1978 et à la Stanford Business School en 1985, Martine Van den Poel fut membre du Comité Exécutif de l'INSEAD de 1995 à 2003 dans sa fonction de Directeur de Executive Education et puis de Doyen associé pour les relations extérieures sur les campus de Fontainebleau et Singapour.

Au sein de INSEAD, elle a été Coaching Director dans plusieurs programmes d'éducation continue de 2003 à 2019 et est maintenant Executive Coach pour INSEAD Executive Education. Elle exerce aussi une activité privée de Coaching en Leadership pour plusieurs entreprises à Bruxelles et à Paris.

Elle est membre du Women on Boards (WOB), du Club L, et de l'INSEAD Women in Business Club.

Mandats exercés :

c- associations :

Membre du Conseil d'Administration de Vocatio (Bruxelles)

**Much SPRL
représentée par Muriel De Lathouwer**

**Avenue Jacques Pastur 128
B-1180 Uccle**

Membre du comité d'audit



Administrateur indépendant

Muriel De Lathouwer est ingénieur civil en physique nucléaire (ULB, Bruxelles) et détient un MBA de l'INSEAD, Paris.

Elle débuta sa carrière comme consultant IT chez Accenture, suivi de 7 années chez McKinsey à Bruxelles, où elle fut Associate Principal et conseillait de grands opérateurs télécom et TV, ainsi que des sociétés médias et high tech partout dans le monde. Elle fut ensuite directrice du marketing et membre du comité exécutif de l'opérateur de téléphonie mobile BASE avant de prendre les fonctions de PDG d'EVS de 2014 à 2018, où elle pilota la transformation numérique de l'entreprise.

Muriel De Lathouwer est administrateur de plusieurs sociétés internationales et est active au sein du fonds WING (Digital Wallonia) en tant que membre de l'operating team et du comité d'investissement Deep Tech.

Mandats exercés :

a- sociétés cotées :

Membre du conseil d'administration, du comité de rémunération et du comité d'audit de Shurgard

b- sociétés non cotées :

Membre du conseil d'administration, vice-présidente des comités de rémunération et de gouvernance du groupe Olympia

Membre du conseil d'administration et du comité IT de la banque CPH

Membre du conseil d'administration d'Amoobi

c- associations :

Coderdojo Belgium

2.2 EVALUATION DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Sur les douze membres du conseil d'administration au 31 décembre 2019, huit ne peuvent pas être qualifiés d'indépendants au sens de l'article 526 ter du Code des sociétés et du Code belge de gouvernance d'entreprise. Il s'agit de :

- Piet Dejonghe qui est l'administrateur délégué de la société;
- Renaud Bentégeat qui est administrateur exécutif ;
- Luc Bertrand, Jan Suykens, Koen Janssen et John-Eric Bertrand qui représentent l'actionnaire de contrôle, Ackermans & van Haaren ;
- Christian Labeyrie qui représente VINCI Construction, actionnaire à hauteur de 12,11% ;
- Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais, qui a entamé son quatrième mandat consécutif comme administrateur de CFE.

Au 31 décembre 2019, les administrateurs indépendants sont : Philippe Delusinne, Pas de Mots SPRL représentée par Leen Geirnaerd, Euro-Invest Management SA, représentée par Martine Van den Poel et Much SPRL représentée par Muriel De Lathouwer.

Il est à noter que tous les administrateurs indépendants de CFE ont pu exercer leur mission avec une totale indépendance de jugement en 2019.

2.3 SITUATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Aucun administrateur de CFE (i) n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ou d'une quelconque incrimination ou sanction publique par les autorités réglementaires, (ii) n'a été associé à une faillite, à une mise sous séquestre ou une liquidation et (iii) n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

2.4 CONFLIT D'INTÉRÊTS

2.4.1 RÈGLES DE CONDUITE

L'indépendance de jugement est requise de tous les administrateurs, qu'ils soient exécutifs ou non et, pour les administrateurs non exécutifs, qu'ils soient indépendants ou non.

Chaque administrateur organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la société.

Le conseil d'administration est particulièrement attentif à l'existence de conflits d'intérêts éventuels avec un administrateur ou avec une société du groupe et à la mise en œuvre des procédures particulières prévues par les articles 523 et 524 du Code des sociétés.

Les transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs doivent être conclues aux conditions normales de marché.

Les administrateurs non exécutifs ne sont pas autorisés à

conclure avec la société, directement ou indirectement, des accords relatifs à la fourniture de services rémunérés sans le consentement explicite du conseil d'administration. Ils sont tenus de consulter le président, qui décide de soumettre ou non la demande de dérogation au conseil d'administration.

2.4.2 APPLICATION DES PROCÉDURES

À la connaissance de CFE, aucun administrateur ne s'est trouvé cette année en situation de conflit d'intérêts.

Il est précisé que certains administrateurs exercent des mandats dans d'autres sociétés dont les activités sont parfois concurrentes à celles de CFE.

2.5 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE SES COMITÉS ET DES ADMINISTRATEURS

2.5.1 MODE D'ÉVALUATION

Assisté par le comité des nominations et des rémunérations, et éventuellement par des experts externes et sous la direction de son président, le conseil d'administration évalue régulièrement sa composition, sa taille et son fonctionnement, ainsi que la composition, la taille et le fonctionnement des comités spécialisés du conseil d'administration, avec pour objectif de favoriser l'amélioration continue de la gouvernance de la société, tout en tenant compte des changements de circonstances.

Lors de cette évaluation, le conseil d'administration vérifie, entre autres, si, en son sein et au sein des comités spécialisés, les questions importantes sont préparées et discutées de manière adéquate.

Il vérifie la contribution effective de chaque administrateur du fait de sa compétence, de sa présence aux réunions et de son engagement constructif dans les discussions.

Il vérifie également si la prise de décisions et si la composition actuelle du conseil d'administration et celle des comités correspondent à celle qui est souhaitable.

Le conseil d'administration tire les enseignements de l'évaluation de ses performances en reconnaissant ses points forts et en remédiant à ses faiblesses. Le cas échéant, cela implique la proposition de nomination de nouveaux membres, la proposition de ne pas réélire des membres existants ou l'adoption de toute mesure jugée appropriée pour assurer le fonctionnement efficace du conseil d'administration. Il en est de même pour les comités spécialisés.

Les administrateurs non exécutifs procèdent une fois par an à l'évaluation de leur interaction avec la direction exécutive. À cet effet, ils se réunissent une fois par an sans la présence des administrateurs délégués et des éventuels autres administrateurs exécutifs.

2.5.2 ÉVALUATION DES PERFORMANCES

L'évaluation formelle du fonctionnement et des performances du conseil d'administration eut lieu au cours du second semestre 2019. Cet exercice d'évaluation avait été réalisé avec le support de Guberna, l'Institut des Administrateurs ASBL. Les résultats de l'évaluation ont été présentés aux administrateurs en décembre 2019.

2.6 LIMITE D'ÂGE

En 2019, Martine Van den Poel, représentant Euro-Invest Management SA, a atteint la limite d'âge fixée dans la charte de gouvernance d'entreprise.

Conformément aux prescrits de la charte, le conseil d'administration a décidé à l'unanimité, moyennant décision motivée, d'autoriser Euro-Invest Management SA, représentée par Martine Van den Poel, à poursuivre son mandat en cours.

3. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

3.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÔLE ET COMPÉTENCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rôle du conseil d'administration

La mission du conseil d'administration s'exerce dans l'intérêt social.

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 vise le succès à long terme de la société en assurant le leadership entrepreneurial et en permettant l'évaluation et la gestion des risques.

Le conseil d'administration veille à ce que les ressources financières et humaines nécessaires soient disponibles pour permettre à la société d'atteindre ses objectifs et met en place les structures et les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs de la société. Le conseil d'administration prêche une attention particulière à la responsabilité sociale, à la mixité des genres et au respect de la diversité au sein de la société.

Le conseil d'administration adopte le budget et examine et arrête les comptes.

Le conseil d'administration :

- approuve le cadre général du contrôle interne et de gestion des risques et en contrôle la mise en œuvre ;
- prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité des états financiers ;
- supervise les performances du commissaire ;
- examine les performances de l'administrateur délégué ;
- veille au bon fonctionnement et à l'efficacité des comités spécialisés du conseil d'administration.

Compétences du conseil d'administration

- (i) Compétences générales du conseil d'administration
- Sous réserve des pouvoirs expressément réservés à l'assemblée générale des actionnaires et dans les limites de l'objet social, le conseil d'administration a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social de la société.
- Le conseil d'administration rend compte de l'exercice de ses responsabilités et de sa gestion aux actionnaires réunis

en assemblée générale. Il prépare les propositions de résolutions à prendre par l'assemblée générale.

- (ii) Compétences du conseil d'administration en matière d'augmentation de capital (capital autorisé)
- Suite à l'autorisation donnée par l'assemblée générale des actionnaires du 2 mai 2019, le conseil d'administration est autorisé à augmenter - en une ou plusieurs fois - le capital social à concurrence d'un montant de 5.000.000 d'euros maximum, hors prime d'émission, par voie d'apports en numéraire ou ne consistant pas en numéraire, par incorporation de réserves, avec ou sans l'émission d'actions nouvelles. Dans le cadre du capital autorisé, c'est le conseil d'administration qui décide des conditions de l'augmentation de capital et notamment les conditions d'émission des nouvelles actions, dont le prix d'émission.
- Cette autorisation a été conférée pour une durée de cinq ans à dater de la publication aux annexes du Moniteur belge de la décision de l'assemblée générale du 2 mai 2019.
- (iii) Compétences du conseil d'administration en matière d'acquisition d'actions propres
- L'assemblée générale des actionnaires du 2 mai 2019 a autorisé le conseil d'administration de la société à (i) acquérir, pour une durée de 5 ans à dater de la publication au Moniteur Belge de cette autorisation, le nombre maximum d'actions de la société tel qu'autorisé par le Code des sociétés, par voie d'achat ou d'échange, à un prix minimum par action correspondant au cours de clôture le plus bas des vingt (20) jours précédant le jour de l'achat d'actions propres diminué de dix pour cent (10%) et à un prix maximum par action correspondant au cours de clôture le plus haut des vingt (20) jours précédant le jour de l'achat d'actions propres augmenté de dix pour cent (10%), et (ii) céder les actions ainsi acquises, soit en personne soit par une personne agissant en nom propre mais pour le compte de la société, soit (a) à un prix déterminé conformément au point (i) ci-dessus soit (b) lorsque la cession a lieu dans le cadre d'un plan d'options sur actions de la société, au prix d'exercice des options. Dans cette dernière hypothèse, le conseil d'administration peut, moyennant l'autorisation du bénéficiaire, céder les actions en dehors du marché réglementé.
- (iv) Compétences du conseil d'administration en matière d'émission d'obligations
- Sous réserve de l'application des dispositions légales en la matière, le conseil d'administration peut décider de la création et de l'émission d'obligations, éventuellement convertibles en actions dans le cadre du capital autorisé.

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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.

Les réunions du conseil d'administration

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. En 2019, le conseil d'administration a délibéré sur toutes les questions majeures de la vie de CFE. Il s'est ainsi réuni cinq fois en 2019.

Le conseil d'administration a notamment :

- arrêté les comptes de l'exercice 2018 ainsi que les comptes semestriels 2019 ;
- examiné le budget 2019 et les actualisations de celui-ci ;
- examiné le budget 2020 ;
- 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 ;
- passé en revue le plan stratégique de la division Buildings & Infra du cluster VMA ;
- 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 ;
- validé la création de la société Wood Shapers spécialisée dans la construction en bois en Belgique et au Luxembourg ;
- décidé, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, des modalités de la rémunération et des primes de l'administrateur délégué et des directeurs.

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 conseils d'administration pour l'exercice 2019.

Administrateurs	Présence/ Nombre de séances
Luc Bertrand	5/5
Renaud Bentégeat	5/5
Piet Dejonghe	5/5
Jan Suykens	5/5
Koen Janssen	5/5
John-Eric Bertrand	5/5
Christian Labeyrie	4/5
Philippe Delusinne	4/5
Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais	5/5
Pas de Mots SPRL, représentée par Leen Geirnaerdt	4/5
Alain Bernard	2/2
Euro-Investment Management SA représentée par Martine Van den Poel	5/5
Much SPRL représentée par Muriel De Lathouwer	5/5

Le mode de prise des décisions du conseil d'administration

Sauf dans les cas de force majeure, le conseil d'administration ne peut délibérer valablement que si la moitié au moins des administrateurs sont présents ou représentés. Les membres du conseil d'administration, empêchés d'assister à une réunion, peuvent se faire représenter par un autre membre du conseil, conformément aux dispositions légales et réglementaires, chaque membre ne pouvant disposer que d'une procuration. Les lettres, télécopies ou autres moyens de communication donnant le mandat de vote sont annexés au procès-verbal de la réunion du conseil à laquelle ils ont été produits.

Sur décision du président du conseil d'administration, les réunions peuvent se tenir, pour tous les administrateurs ou une partie des administrateurs, sous la forme d'une audio- ou vidéoconférence. Les administrateurs concernés sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les résolutions sont votées à la majorité des membres présents ou représentés.

Dans le cas où des administrateurs doivent s'abstenir de prendre part à la délibération, en vertu de la loi, les résolutions sont votées à la majorité des autres membres présents ou représentés.

Si les voix sont partagées également, la voix du membre qui préside la réunion est prépondérante.

Après chaque réunion, les délibérations sont constatées par des procès-verbaux signés par le président du conseil d'administration et par la majorité des membres qui ont pris part à la délibération.

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

Ils sont consignés dans un registre spécial, tenu au siège de la société.

Les principales caractéristiques du processus d'évaluation du conseil d'administration ont été précisées dans le règlement d'ordre intérieur publié dans la charte de gouvernance d'entreprise de la société.

CFE n'a pas accordé en 2019 de primes de prestations en actions, d'options ou autres droits à acquérir des actions de la société.

3.2 LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Au 31 décembre 2019, ce comité se compose de :

- Euro-Invest Management SA, représentée par Martine Van den Poel, présidente (*)
- Luc Bertrand
- Philippe Delusinne (*)

(*) administrateurs indépendants

Ce comité s'est réuni trois fois en 2019.

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

- les rémunérations fixe et variable de l'administrateur délégué ;
- les rémunérations fixe et variable des directeurs ;
- le rapport annuel de rémunérations ;
- les émoluments des administrateurs ;
- l'évolution de la gestion des ressources humaines chez CFE, CFE Contracting et BPI ;
- le *long term incentive plan* chez BPI et CFE Contracting.

Le tableau qui suit indique le taux individuel de présence des membres au comité des nominations et des rémunérations pour l'exercice 2019.

Membres	Présence/ Nombre de séances
Euro-Investment Management SA représentée par Martine Van den Poel (*)	3/3
Luc Bertrand	3/3
Philippe Delusinne (*)	3/3
Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais (*)	1/1

(*) administrateurs indépendants

Le mandat de membre du comité des nominations et des rémunérations est rémunéré à hauteur de 1.000 euros par séance. Le mandat de son président est rémunéré à hauteur de 2.000 euros par séance.

Les principales caractéristiques du processus d'évaluation du comité des nominations et des rémunérations ont été précisées dans le règlement d'ordre intérieur publié dans la charte de gouvernance d'entreprise de la société.

3.3 LE COMITÉ D'AUDIT

Au 31 décembre 2019, ce comité se compose de :

- John-Eric Bertrand, président
- Philippe Delusinne (*)
- Pas de Mots SPRL, représentée par Leen Geirnaerdts (*)
- Christian Labeyrie
- Much SPRL, représentée par Muriel De Lathouwer (*)

(*) administrateurs indépendants

Le conseil d'administration de CFE a porté une attention particulière à la présence au comité d'audit d'administrateurs spécialisés dans les matières financières, comptables ou en gestion des risques.

John-Eric Bertrand préside le comité d'audit depuis le 4 mai 2016. Il était depuis le 15 janvier 2015 membre du comité d'audit. John-Eric Bertrand a effectué des études à orientation économique et financière. Il a exercé des activités professionnelles au sein d'un cabinet de réviseurs d'entreprises et au sein d'un cabinet de consultance stratégique. Il a rejoint Ackermans & van Haaren en 2008 en tant qu'Investment Manager. Depuis 2015, il est membre du comité exécutif en charge du suivi financier et opérationnel de plusieurs participations stratégiques. Ces éléments justifient les compétences en matières de finance et d'audit de John-Eric Bertrand.

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

Ce comité s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2019.

Ce comité a notamment examiné :

- les comptes annuels 2018 et semestriels 2019 ;
- les comptes trimestriels à fin mars et fin septembre 2019 ;
- le projet de budget 2020 avant présentation de celui-ci au conseil d'administration ;
- les rapports de l'auditeur interne ;
- les résultats des principaux chantiers ;
- les impacts des nouvelles normes IFRS ;

- 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 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 2019.

Membres	Présence/ Nombre de séances
John-Eric Bertrand	4/4
Philippe Delusinne (*)	4/4
Pas de Mots SPRL, représentée par Leen Geirnaerdts (*)	3/4
Much SPRL, représentée Muriel De Lathouwer (*)	3/3
Christian Labeyrie	4/4
Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais (*)	1/1

(*) administrateurs indépendants

Le mandat de membre du comité d'audit est rémunéré à hauteur de 1.000 euros par séance. Le mandat de son président est rémunéré à hauteur de 2.000 euros par séance.

Les principales caractéristiques du processus d'évaluation du comité d'audit ont été précisées dans le règlement d'ordre intérieur publié dans la charte de gouvernance d'entreprise de la société.

4. ACTIONNARIAT

4.1 CAPITAL ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

À la clôture de l'exercice, le capital social de la société s'élevait à 41.329.482,42 euros, représenté par 25.314.482 actions, sans désignation de valeur nominale. Les actions de la société sont nominatives ou dématérialisées.

Les actions restent nominatives jusqu'à leur entière libération. Lorsque le montant en a été totalement libéré, elles peuvent être transformées en actions dématérialisées, au choix et aux frais de l'actionnaire.

Le registre des titres nominatifs est tenu sous forme électronique et sous forme papier. La gestion du registre électronique a été confiée à Euroclear Belgium (CIK SA).

Les actions nominatives peuvent être converties en actions dématérialisées et vice versa, sur simple demande de leur détenteur et aux frais de celui-ci. Les actions dématérialisées sont converties en actions nominatives par l'inscription correspondante dans le registre des actionnaires de la société. Les actions nominatives sont converties en actions dématérialisées par l'inscription en compte au nom de son propriétaire ou de

son détenteur auprès d'un teneur de comptes agréé ou d'un organisme de liquidation.

Conformément à la loi du 14 décembre 2005 portant suppression des titres au porteur, les actions de la société qui n'avaient pas encore fait l'objet d'une conversion de plein droit ou à l'initiative de leurs titulaires au 1^{er} janvier 2014, ont été dématérialisées d'office et inscrites en compte-titres par la société à son propre nom.

Depuis cette date, les droits qui étaient attachés aux actions ont été suspendus jusqu'à ce que leur titulaire se manifeste et obtienne que celles-ci soient inscrites à son nom dans le registre des titres nominatifs ou sur un compte-titres tenu par un teneur de compte agréé ou un organisme de liquidation.

En exécution de la loi du 21 décembre 2013 et conformément aux dispositions de celle-ci, 18.960 actions dont le titulaire ne s'est pas fait connaître au jour de la vente, ont été vendues d'office sur Euronext Brussels courant juillet 2015. Les sommes issues de la vente ont été déposées à la Caisse des Dépôts et Consignations jusqu'à ce qu'une personne ayant pu valablement établir sa qualité de titulaire en demande la restitution.

Toute personne qui demandera la restitution sera redevable d'une amende calculée par année de retard à partir du 1^{er} janvier 2016, égale à 10% de la somme ou de la contre-valeur des actions en question.

Au 1^{er} janvier 2026, les sommes issues de la vente qui n'auront pas fait l'objet d'une demande de restitution seront attribuées à l'État.

Au 31 décembre 2019, l'actionariat de CFE était structuré comme suit :

- actions nominatives	18.669.755
- actions dématérialisées	6.644.727
TOTAL	25.314.482

Actionnaires possédant 3% ou plus des droits de vote afférents aux titres qu'ils possèdent :

Ackermans & van Haaren NV

Begijnenvest, 113
B-2000 Anvers (Belgique)
15.419.521 titres soit 60,91%

VINCI Construction SAS

5, cours Ferdinand-de-Lesseps
F-92851 Rueil-Malmaison Cedex (France)
3.066.460 titres soit 12,11%

Au cours de l'exercice 2019, la société n'a reçu aucune notification dans le cadre de la loi du 2 mai 2007 en matière de transparence.

4.2 TITRES COMPRENANT DES DROITS DE CONTRÔLE SPÉCIAUX

À la clôture de l'exercice, il n'y avait pas de détenteurs de titres comprenant des droits de contrôle spéciaux.

4.3 DROIT DE VOTE

La propriété d'une action de la société donne droit à une voix à l'assemblée générale et emporte de plein droit adhésion aux statuts de la société et aux décisions de l'assemblée générale. Tout actionnaire n'est responsable des engagements de la société que jusqu'à concurrence du montant de sa souscription.

La société ne reconnaît qu'un seul propriétaire par action, en ce qui concerne l'exercice des droits accordés aux actionnaires. La société peut suspendre l'exercice des droits afférents aux actions faisant l'objet d'une copropriété, d'un usufruit ou d'un gage, jusqu'à ce qu'une seule personne soit désignée comme bénéficiaire à l'égard de la société de ces droits.

4.4 EXERCICE DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les actionnaires de la société ont les droits qui leur sont conférés par le Code des sociétés et par les statuts. Ainsi, ils ont le droit d'assister à toute assemblée générale des actionnaires de la société et d'y voter. Chaque action donne droit à une voix lors d'une assemblée générale. Les conditions d'admission à une assemblée générale sont reprises dans les statuts de la société et sont également décrites dans toute convocation à l'assemblée générale.

5. CONTRÔLE INTERNE

5.A. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

5.A.1. INTRODUCTION

5.A.1.1 Définition - référentiel

«Le contrôle interne peut être défini comme un système développé par l'organe de gestion et mis en œuvre sous sa responsabilité par le management exécutif. Il contribue à la maîtrise des activités de la société, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et ce, en fonction des objectifs, de la taille et de la complexité des activités de la société.

Le système de contrôle interne vise à assurer plus particulièrement :

- l'application (réalisation et optimisation) des politiques et des objectifs fixés par l'organe de gestion (par exemple : performances, rentabilité, protection des ressources, ...);
- la fiabilité des informations financières et non financières (par exemple : préparation des états financiers, du rapport de gestion, ...);
- la conformité aux lois, règlements et autres textes (par exemple : les statuts, ...).»

(extrait des Lignes directrices dans le cadre de la loi du 6 avril 2010 et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 publié par la Commission Corporate Governance - version 10/01/2011, page 8).

Toutefois, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut, comme tout système de contrôle, fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

5.A.1.2 Périmètre d'application du contrôle interne

Le contrôle interne s'applique à CFE et aux sociétés filiales entrant dans le périmètre de consolidation.

Pour l'exercice 2019, en ce qui concerne Rent-A-Port et Green Offshore, les conseils d'administration de ces sociétés sont responsables du contrôle interne de celles-ci. CFE cherche cependant, au travers de ses représentants aux conseils d'administration de ces sociétés, à promouvoir les bonnes pratiques qui lui sont propres.

5.A.2. ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

Les métiers de CFE nécessitent que les équipes qui les exercent soient proches de leurs clients. Afin de permettre à chaque responsable d'entité de prendre rapidement les décisions opérationnelles adéquates, une organisation décentralisée a été mise en place au sein des pôles Dragage, Environnement, Offshore et Infra, Contracting et Promotion Immobilière.

L'organisation de CFE implique une délégation de pouvoirs et de responsabilités aux acteurs opérationnels et fonctionnels à tous les niveaux de l'organisation. Cette délégation de pouvoirs donnée aux responsables opérationnels et fonctionnels s'exerce dans le respect des principes d'action et de fonctionnement de CFE :

- respect rigoureux des règles communes au groupe en matière d'engagements, de prises de risques, de prises d'affaires, de remontées d'informations financières, comptables et de gestion ;
- transparence et loyauté des responsables vis-à-vis de leur hiérarchie au niveau opérationnel et vis-à-vis des services fonctionnels ;
- respect des lois et règlements en vigueur dans le pays où le groupe opère quelle que soit la matière ;
- responsabilité des dirigeants opérationnels de communiquer les principes d'action du groupe à leurs collaborateurs ;
- sécurité des personnes (collaborateurs, prestataires de services, sous-traitants) ;
- recherche de la performance financière.

Le contrôle interne se décline :

- au niveau de CFE SA qui, outre son rôle de holding, regroupe les activités i) de bâtiments à l'International (hors Pologne, Luxembourg et Tunisie), ii) de génie civil non maritime en Belgique et iii) de PPP-Concessions (section 5 A 2.1) ;
- au niveau de DEME NV qui chapeaute les activités de Dragage, Environnement, Offshore et Infra (section 5.A.2.2) ;
- au niveau de CFE Contracting SA qui chapeaute les activités de Contracting (section 5.A.2.3) ;
- au niveau de BPI Real Estate Belgium SA (BPI) qui gère les activités de Promotion immobilière (section 5.A.2.4).

5.A.2.1 CFE SA

a. Holding

Les acteurs du contrôle interne

- **Le conseil d'administration** de CFE est un organe collégial chargé de contrôler la gestion de la direction, de fixer les orientations stratégiques de la société et de veiller

à la bonne marche de celle-ci. Il délibère sur toutes les questions majeures de la vie du groupe. Le conseil d'administration s'est doté de comités spécialisés pour l'audit des comptes, les rémunérations et les nominations.

- **L'administrateur délégué** qui assure la gestion journalière de la société a pour mission la mise en œuvre de la stratégie du groupe définie par le conseil d'administration.
- **La direction financière** qui dispose d'une structure limitée adaptée à l'organisation décentralisée du groupe a notamment pour mission d'établir et de veiller à la bonne application des règles et procédures du groupe et des décisions prises par l'administrateur délégué. Elle est **également** responsable de la production et de l'analyse des informations financières et comptables diffusées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe et dont elle doit s'assurer de la fiabilité. Elle a en particulier en charge de :
 - l'établissement, la validation et l'analyse des comptes semestriels et annuels consolidés du groupe et des données prévisionnelles (consolidation des budgets et des recalages budgétaires).
 - la définition et le suivi des procédures comptables au sein du groupe ainsi que l'application des normes IFRS.
 - le traitement comptable des opérations complexes et veille à les faire valider par le commissaire.
- **Le commissaire** fait part au comité d'audit de ses observations éventuelles sur les comptes annuels et semestriels avant présentation au conseil d'administration.

Procédures relatives au suivi des opérations

Les pôles disposent de systèmes de contrôle des opérations qui leur sont propres et adaptés aux spécificités de leur activité.

Un tableau de bord de l'activité, des prises de commandes, du carnet de commandes et de l'endettement financier net est établi mensuellement par la direction financière sur la base des informations transmises par les différentes entités opérationnelles.

Mensuellement, une lettre d'information reprenant les faits marquants est établie par les dirigeants des différentes entités.

La procédure budgétaire est commune à l'ensemble des pôles du groupe et à leurs filiales. Elle comporte quatre rendez-vous annuels :

- le budget initial présenté en novembre de l'année n-1 ;
- le premier recalage budgétaire présenté en avril de l'année n ;
- le deuxième recalage présenté en juillet/août de l'année n ;
- le troisième recalage présenté en octobre de l'année n.

Ces réunions, auxquelles assistent l'administrateur délégué de CFE, le directeur financier et administratif de CFE, le directeur Finance & Controlling de CFE, le CEO du pôle concerné, l'administrateur délégué ou directeur général de la filiale concernée, son directeur opérationnel ainsi que son directeur financier et administratif, examinent :

- 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 du centre de profits ainsi que le détail des marges par projet ;
- l'analyse des grandes masses bilantaires ;
- 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.

Pour les filiales DEME, Rent-A-Port et Green Offshore, ces informations sont transmises à CFE au travers de sa représentation au comité d'audit de ces entités.

b. Activités non transférées

L'administrateur délégué et l'administrateur exécutif sont en charge du suivi et du contrôle des activités non transférées, à savoir les PPP-Concessions, le génie civil non maritime en Belgique et la division Bâtiment International hors Luxembourg, Pologne et Tunisie.

Ils mettent en œuvre la stratégie définie par le conseil d'administration de CFE, dont l'accord formel préalable est requis pour la réalisation de tout nouveau projet.

5.A.2.2 DEME

Le contrôle de CFE sur sa filiale DEME s'exerce à cinq niveaux différents :

- Au niveau du conseil d'administration. Celui-ci est composé de sept administrateurs dont six sont également administrateurs de CFE. Le conseil d'administration contrôle la gestion du management, arrête les comptes semestriels et annuels et approuve, entre autres, la stratégie et la politique d'investissement de DEME. En 2019, le conseil d'administration s'est réuni huit fois ;
- Au niveau du comité technique. Celui-ci est composé du CEO, du COO, du CFO et des principaux directeurs de DEME ainsi qu'un administrateur de CFE. Ce comité assure le monitoring des chantiers les plus importants et des litiges en cours. Il a également comme tâche la préparation des dossiers d'investissement ;
- Au niveau du comité des risques qui compte un représentant de CFE parmi ses membres ainsi que le CEO, le COO, le CFO et les principaux directeurs de DEME. Le comité des risques analyse et approuve toutes les offres engageantes portant sur les contrats EPC et Design & Build et sur tous les contrats d'un montant supérieur à 100 millions d'euros (travaux de dragage) ou 25 millions d'euros (activités hors dragage) ;
- Au niveau du comité d'audit qui compte trois représentants de CFE parmi ses membres (un administrateur de CFE, le directeur financier et administratif de CFE ainsi que le Directeur Finance & Controlling de CFE). Le comité d'audit passe en revue, à chaque clôture trimestrielle, les états financiers de DEME, l'évolution des résultats des différents projets ainsi que les mises à jour des budgets. Il peut également être convoqué pour traiter des points financiers spécifiques. Il s'est réuni à 5 reprises en 2019 ;
- Enfin au niveau du Steering Committee qui a été créé en 2018 par le conseil d'administration de DEME. Celui-ci a pour mission de suivre la mise en place des procédures en matière de Compliance et de veiller à leur stricte

application au sein du groupe. Ce comité est composé de quatre membres, dont le président du conseil d'administration de CFE et de DEME et deux administrateurs de CFE.

Le système de contrôle interne de DEME est mis en œuvre par son comité exécutif composé entre autres du CEO, du COO et du CFO avec le support du Management Team et sous la responsabilité du conseil d'administration.

Dans ce cadre, DEME a multiplié les initiatives pour renforcer le contrôle interne sur ses activités. En particulier :

- La majorité des filiales de DEME utilisent un même système transactionnel, à savoir Microsoft Dynamics. Ce système centralisé permet le traitement uniforme des données et leur contrôle au sein de tout le groupe. En termes de digitalisation, DEME poursuit ses efforts dans la reconnaissance des données et l'e-invoicing.
- Le système de reporting, une banque de données multidimensionnelle développée sur mesure, est complètement intégré aux systèmes transactionnels et est alimenté en temps réel. Les états financiers consolidés et les management reports y sont également automatiquement couplés, ce qui permet une cohérence parfaite entre les différents reportings. Le reporting uniformisé est une priorité pour DEME.
- Les conventions de crédit pour les garanties bancaires et les crédits ont été harmonisées.
- Le département «Opportunity et Risk Management(ORM)» a affiné sa vision et sa mission afin de satisfaire les besoins des différents départements depuis l'appel d'offres jusqu'à la livraison des projets. L'objectif du département ORM est triple :
 - *une détection proactive des opportunités et des risques ;*
 - *un focus resserré sur la gestion des opportunités et des actions à mettre en œuvre ;*
 - *un partage transparent et ponctuel de l'expérience et de la connaissance de l'ORM vis-à-vis de tous les départements concernés, tant en phase de soumission qu'en cours d'exécution.*
- Le niveau de la qualité des tableaux de bord interactifs a été perfectionné dans le but de simplifier et de renforcer le contrôle relatif à l'application correcte et ponctuelle de l'ORM tout au long du processus ORM.
- Par ailleurs, le département rend la compréhension, les analyses et évolutions de l'ORM disponibles de manière simple afin d'appréhender les risques d'une manière plus fiable.
- Cette nouvelle approche de l'ORM contribue quotidiennement à renforcer l'ancrage du département ORM dans l'ensemble des différentes activités de DEME.
- Avec l'aide d'un consultant externe, de nouveaux systèmes de gestion de la trésorerie ont été sélectionnés. La mise en place de ces derniers a commencé en 2019 dans le but de continuer à améliorer l'efficacité du département de trésorerie centralisé, qui aura un meilleur contrôle sur les flux de paiements dans tous les pays où DEME est active.
- DEME a une politique claire qui lui permet de poursuivre ses activités de façon intègre tout en ne tolérant aucune forme de corruption. En plus du Code d'éthique et d'intégrité, DEME a mis en place un programme complet de corporate compliance qui inclut, entre autres, une politique anticorruption élaborée. Cette politique anticorruption fait partie intégrante du programme annuel de sensibilisation destiné à tous les employés. En 2019, les

procédures permettant d'exécuter cette politique ont été optimisées. Un mécanisme de sélection, de reporting et de blocage a été développé pour les «material third parties».

À partir du début de 2020, une «payment factory» sera mise en place par la trésorerie et déployée progressivement pour l'ensemble du groupe, afin que les paiements des différentes entités soient, quand c'est techniquement et légalement possible, effectués via un seul canal (SWIFT). Ceci permet de maximiser le contrôle des paiements sortants. Avant que les paiements soient envoyés aux différentes banques via SWIFT, un nouvel outil de «sanction screening» passera en revue chaque fichier de paiement afin d'éviter l'envoi d'un paiement à un bénéficiaire sous le coup de sanctions.

- Dans le courant de l'année 2019, DEME a créé un département d'Audit Interne qui aura pour mission la revue des contrôles internes et des procédures. Son indépendance est garantie car l'audit interne rapporte directement au Comité d'Audit.

5.A.2.3 CFE Contracting

a. Les acteurs du contrôle interne

1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration de CFE Contracting est composé de quatre administrateurs (l'administrateur délégué de CFE, le CEO et président du comité exécutif de CFE Contracting, le directeur financier et administratif de CFE et un représentant de l'actionnaire de contrôle). Le conseil d'administration assure le contrôle du comité exécutif, arrête les comptes semestriels et annuels et définit la stratégie du pôle.

2. Le comité exécutif

Le comité exécutif de CFE Contracting est en charge de la gestion journalière du pôle et de la mise en œuvre de la stratégie définie par le conseil d'administration. Celui-ci est présidé par le CEO de CFE Contracting et est composé au 31 décembre 2019 du directeur financier et administratif de CFE, de la directrice des ressources humaines de CFE Contracting, du directeur général des clusters multitechnique (VMA) et rail & utilities (MO-BIX), de l'administrateur délégué de BPC et Thiran et du CEO de Van Laere, qui est également le président exécutif de MBG.

3. Le comité des risques

Les projets présentant un profil de risque élevé et ceux supérieurs à 50 millions d'euros en construction ou supérieurs à 10 millions d'euros en multitechnique ou rail & utilities doivent obtenir l'approbation du comité des risques avant la remise de prix. Le comité passe en revue les risques techniques, commerciaux, contractuels et financiers des projets qui lui sont soumis. Le comité des risques comprend les membres suivants :

- l'administrateur délégué de CFE ;
- le CEO de CFE Contracting ;
- le président du comité des risques de CFE Contracting ;
- le membre du comité exécutif, en charge de la filiale ;
- les représentants opérationnels ou fonctionnels de l'entité concernée ;
- le directeur financier et administratif de CFE ;
- un administrateur représentant l'actionnaire de contrôle.

4. Audit interne

L'audit interne se veut une fonction indépendante et a pour mission principale d'être un support au management et d'ac-

compagner celui-ci dans une meilleure maîtrise des risques. L'audit interne rapporte de manière fonctionnelle au comité d'audit de CFE, en lui soumettant le plan d'audit annuel et en présentant les principaux résultats des audits effectués ainsi qu'un suivi des plans d'actions. Au besoin, des missions supplémentaires peuvent être exécutées à la demande du comité d'audit ou du comité exécutif de CFE Contracting. En 2019, l'audit interne a vérifié l'application effective des principes de bonne gestion des projets et l'évaluation des risques à la prise de commandes. Les revues concernant le respect de la législation sociale ont également été poursuivies.

Les résultats des audits effectués sont présentés à la fois aux membres du comité d'audit de CFE et au comité exécutif de CFE Contracting (afin de convenir avec ce dernier des actions correctives à entreprendre).

L'audit interne est en outre responsable de la tenue à jour de la cartographie des risques.

b. Actions menées afin d'améliorer le contrôle interne

Au cours de l'exercice sous revue, plusieurs actions ont été menées afin de renforcer le contrôle interne de CFE Contracting, notamment :

- la mise à jour de la Charte de Corporate Gouvernance et du manuel de procédures internes, notamment en y intégrant la création d'un comité de sélection pour les projets de type PPP ;
- la définition par le comité exécutif de CFE Contracting de plusieurs principes de bonne gestion de projets dont l'application est obligatoire ;
- le renforcement du lien fonctionnel entre la directrice des Ressources humaines de CFE Contracting et les responsables des Ressources humaines des filiales ;
- le renforcement du lien fonctionnel entre le directeur administratif et financier de CFE et les directeurs financiers des filiales.

c. Organisation du contrôle interne au niveau de la division Construction

Les principales filiales de la division construction (MBG, BPC, Van Laere, CFE Polska et CLE) disposent de leurs propres **conseils d'administration** composés entre autres de l'administrateur délégué de CFE, du CEO de CFE Contracting et du directeur financier et administratif de CFE, et des administrateurs délégués ou directeurs généraux de la société en question.

Chaque entité dispose en outre d'un **comité de direction** responsable de la politique commerciale et de la gestion opérationnelle de l'entité.

d. Organisation du contrôle interne au niveau des clusters Multitechnique et Rail & Utilities

Le contrôle interne s'articule autour de **conseils d'administration** organisés par cluster (à savoir le cluster VMA qui regroupe les activités multitechniques et le cluster MOBIX qui regroupe les activités de rail & utilities) lesquels sont composés de l'administrateur délégué de CFE, des directeurs généraux respectifs, du directeur général des deux clusters, du CEO de CFE Contracting, du directeur financier et administratif de CFE et d'un administrateur de CFE.

5.A.2.4 BPI

a. *Les acteurs du contrôle interne*

Le **conseil d'administration** est investi des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi. Il est composé de six administrateurs parmi lesquels comptent l'administrateur délégué de BPI (le CEO), trois administrateurs de CFE (dont l'administrateur délégué de CFE), un administrateur externe et le directeur financier et administratif de CFE (également dénommé Head of Finance de BPI).

Le conseil d'administration a constitué un comité de stratégie et d'investissement. **Le comité de stratégie et d'investissement** a pour compétence d'analyser et d'approuver tous les investissements immobiliers de BPI d'une valeur inférieure à 10 millions d'euros en quote-part. Ce comité est constitué de quatre administrateurs de BPI – parmi lesquels au moins l'administrateur délégué de CFE, le CEO de BPI et le directeur financier et administratif de CFE – du Head of Legal, du (des) Head(s) of Development et du (des) Country Manager(s) concerné(s). Sont invités d'office aux réunions du comité de stratégie et d'investissement le Finance Director de BPI ainsi que l'auteur du dossier d'investissement. En outre, le CEO peut inviter la ou les personnes qui lui semble(nt) utile(s).

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. Le conseil d'administration est par ailleurs seul compétent pour approuver, sur avis favorable du conseil d'administration de CFE, (i) les investissements dont la valeur est supérieure à 10 millions d'euros en quote-part, (ii) la constitution de tout partenariat portant sur un projet dont la valeur est supérieure à 10 millions d'euros en quote-part et (iii) le lancement de la construction et/ou de la commercialisation de tout projet immobilier.

Afin de l'aider dans sa tâche, le CEO de BPI s'est entouré d'un **comité exécutif**.

Le comité exécutif est composé, outre le CEO, du Head of Finance, du Head of Legal, du Head of HR, des Heads of Development, des Country Managers du Luxembourg et de Pologne, du Finance Director et du directeur technique. Le CEO peut également inviter toute personne qu'il souhaite à participer au comité exécutif. Le comité exécutif se focalise sur le fonctionnement et la mise en œuvre de la stratégie de BPI et de ses filiales.

5.B. FACTEURS DE RISQUES

5.B.1 RISQUES OPÉRATIONNELS

5.B.1.1 L'exécution de projets

La caractéristique principale des métiers du dragage et du contracting 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 facteurs de risque portent dès lors sur :

- l'établissement du prix de l'objet à réaliser et en cas d'écart entre le prix prévu et le prix de revient réel consécutif aux variations dans les prix unitaires et/ou dans les quantités prévues à la soumission ;
- la possibilité (ou non) d'obtenir la couverture des surcoûts engagés et compléments de prix ;
- le design, si la responsabilité en incombe à l'entreprise ;
- la réalisation proprement dite ;
- la maîtrise des éléments constitutifs du prix de revient ;
- les délais, différents facteurs internes et externes pouvant influencer la date de livraison ;
- les obligations de performance (qualité, délai) et les conséquences directes et indirectes y liées ;
- les obligations de garantie (décennale, maintenance) ;
- le respect des obligations en matière de droit social, ainsi qu'en termes de sécurité.

5.B.1.2 Pôle Dragage, Environnement, Offshore et Infra

L'activité du pôle est exécutée au travers de DEME et des filiales de celle-ci.

DEME est un des grands acteurs sur le marché mondial du dragage et des travaux offshore. Son marché porte tant sur le dragage de maintenance que sur le dragage d'infrastructure (*capital dredging*). Ce dernier est notamment lié au développement du commerce mondial et aux décisions des États d'investir dans de grands travaux d'infrastructure.

DEME se positionne également comme un acteur majeur du développement des parcs éoliens *Offshore* en intervenant à deux niveaux :

- en tant qu'entrepreneur général spécialisé dans la construction et la maintenance de parcs éoliens *Offshore* capable d'offrir une solution globale à ses clients ;
- en tant que concessionnaire via des participations minoritaires dans des concessions.

DEME a par ailleurs développé son offre de services dans les domaines tels que la protection des installations en mer et la protection des pipelines et des câbles sous-marins à très grande profondeur.

DEME est également active dans le domaine environnemental et ce, au travers de DEC/ECOTERRES. Cette société est spécialisée dans le traitement des boues et des sédiments pollués ainsi que dans la réhabilitation de friches industrielles.

En 2015, DEME a créé une nouvelle division qui s'articule autour de deux filiales : DEME Infra Sea Solutions (DISS) et DEME Infra Marine Contractor (DIMCO), spécialisées dans le génie civil maritime et fluvial. La création de cette nouvelle division s'inscrit dans la volonté de DEME d'offrir des solutions globales et intégrées à ses clients, tant au niveau du dragage que du génie civil maritime.

Enfin, DEME, au travers de DBM («*DEME Building Materials*») est présente sur le marché de l'approvisionnement en agrégats.

Risques opérationnels liés aux travaux de dragage et offshore

DEME est confrontée lors de l'exécution de ses projets de dragage, de pose d'éoliennes et de câbles sous-marins et de génie civil hydraulique non seulement aux risques décrits au chapitre 5.B.1.1 mais également à divers risques opérationnels spécifiques liés :

- à la détermination de la nature et de la composition du sol;
- aux conditions climatiques et météorologiques, ce compris les événements climatiques extrêmes (tempêtes, tsunamis, tremblements de terre, etc.);
- à l'usure du matériel;
- aux incidents techniques et aux pannes qui peuvent affecter la performance des navires;
- à la défaillance de sous-traitants ou fournisseurs, en particulier dans le cadre de contrats de type EPCI;
- à la conception et l'engineering du projet;
- à l'évolution du cadre réglementaire en cours de contrat;
- aux relations avec les sous-traitants, les fournisseurs et les partenaires.

Risques opérationnels liés au développement de concessions

Comme décrit ci-dessus, DEME a développé depuis plusieurs années une activité de concessions notamment de parcs éoliens *Offshore*. Dans ce cadre, DEME est confrontée à des risques spécifiques liés à ces investissements :

- l'instabilité du cadre réglementaire
- les évolutions technologiques
- la capacité à financer ces projets de grande ampleur.

Risques opérationnels liés aux investissements dans la flotte

Les activités de DEME sont principalement maritimes et se caractérisent par leur côté «*capital intensive*», justifié par la nécessité d'investir régulièrement dans de nouveaux navires afin de maintenir la flotte à la pointe de la technologie. À ce titre, DEME est confrontée à des décisions d'investissements complexes et à des risques opérationnels spécifiques liés à ces investissements :

- conception technique de l'investissement (type de navire, capacité, puissance, ...) et maîtrise des technologies nouvelles;
- décalage entre la décision d'investir et la mise en exploitation du bateau et l'appréhension du marché futur;
- maîtrise de la réalisation par le chantier naval de l'investissement décidé (coût, performance, conformité, ...);
- occupation de la flotte et planification des activités;
- financement.

DEME dispose d'un personnel qualifié à même de concevoir de nouveaux navires, d'étudier et d'exécuter des projets de grande ampleur. Compte tenu de la nature même de l'activité et de l'ensemble des éléments externes entrant en ligne de compte, le risque inhérent à l'activité ne peut cependant être totalement exclu.

5.B.1.3 Contracting

Le pôle Contracting regroupe les activités de Construction, de Multitechnique et de Rail & Utilities.

La division Construction, active en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en Pologne est spécialisée dans la construction et la rénovation d'immeubles de bureaux, de logements, d'hôtels, d'écoles et d'universités, de parkings, de centres commerciaux et de loisirs, d'hôpitaux et de bâtiment industriels.

Les activités multitechniques se concentrent principalement en Belgique au travers du cluster VMA comprenant l'électricité tertiaire, le HVAC (heating, ventilation et air conditioning), les installations électrotechniques, les réseaux de télécommunication, l'automatisation dans l'industrie automobile, pharmaceutique et agroalimentaire, la gestion automatisée des installations techniques des bâtiments,

l'électromécanique des infrastructures routières et ferroviaires et la maintenance à long terme des installations techniques.

Les activités rail & utilities sont réalisées par le cluster MOBIX. Celles-ci comprennent les travaux ferroviaires (pose de voies, de caténaires et de signalisation), le transport d'énergie et l'éclairage public en Belgique.

CFE Contracting dispose depuis 2013 d'une cartographie des risques mise à jour tous les deux ans. L'évaluation est réalisée suivant trois critères : l'impact (les conséquences financières, humaines ou de réputation), la fréquence d'occurrence et le degré de maîtrise, résultant en une représentation par domaine spécifique et fournissant ainsi à chaque responsable un outil de suivi des risques liés à son activité.

Le programme des audits internes est défini à partir de cette cartographie dans le but de mieux cibler les domaines devant faire l'objet d'une évaluation prioritaire.

Les principaux risques identifiés lors de la mise à jour de 2019 étaient :

- les inefficacités dans la collaboration entre clients, entrepreneurs généraux et sous-traitants (disponibilité de plans, approbation de modifications, ...);
- la disponibilité de l'encadrement, à savoir les chefs de projets et les conducteurs de chantier;
- les risques liés à la sous-traitance (respect du planning, qualité, respect de règles sociales);
- le risque d'accident qui demeure un point d'attention permanent pour les filiales du Contracting.

Les risques opérationnels liés aux activités du pôle Contracting sont décrits au chapitre 5.B.1.1.

5.B.1.4 Promotion immobilière

BPI, société de tête du pôle de promotion immobilière, a développé ses activités de promotion immobilière en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en Pologne.

L'activité immobilière est soumise directement ou indirectement à certains facteurs macro-économiques (niveau des taux d'intérêt, propension à investir, épargne, ...), politiques (développement d'institutions supranationales, plans d'aménagement, ...) qui influencent le comportement des acteurs sur le marché et ce, tant sous l'angle de la demande que de l'offre.

Cette activité se caractérise également par la durée longue du cycle des opérations, ce qui implique la nécessité d'anticiper les décisions et de souscrire des engagements sur des termes longs. Pour chacun de ses projets, cette activité, en plus des risques liés au secteur, est soumise à ses risques propres :

- la sélection de l'investissement foncier;
- la définition du projet et de sa faisabilité;
- l'obtention des différents permis et autorisations;
- la maîtrise des coûts de construction;
- la commercialisation.

5.B.2 LA CONJONCTURE

Les différents pôles de CFE sont par nature soumis à des fluctuations cycliques fortes. Il convient cependant de nuancer ce constat par pôle ou sous-pôle d'activité, les facteurs clés pouvant différer pour chacun de ceux-ci.

Ainsi :

- l'activité de dragage et de génie civil maritime est sensible à la conjoncture internationale, à l'évolution du commerce mondial et à la politique d'investissement des États en matière de grands travaux d'infrastructure et de développement durable. Un ralentissement de la croissance dans un ou plusieurs marchés où DEME est active peut influencer négativement son niveau d'activité et ses résultats ;
- l'activité 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.

5.B.3 ENCADREMENT ET MAIN-D'ŒUVRE

CFE Contracting souffre 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.

Sur le marché des talents, DEME doit, quant à elle, réussir à attirer, motiver et conserver des collaborateurs hautement qualifiés qui pourront diriger des chantiers à l'étranger.

5.B.4 RISQUES DE MARCHÉ**5.B.4.1 Intérêts**

CFE, DEME et BPI sont confrontées à des investissements importants et portant sur de longues périodes. Dans ce contexte, et dans le cadre de la mise à disposition de crédits long terme, de financement de projets ou d'investissements importants, ces entités pratiquent, le cas échéant, une politique de couverture de taux d'intérêts. Le risque de taux ne peut cependant être totalement exclu.

5.B.4.2 Change

Compte tenu du caractère international de son activité et de l'exécution de marchés en monnaies étrangères, les différents pôles du groupe sont soumis au risque de change. Pour réduire ce risque, ceux-ci pratiquent des couvertures de taux ou procèdent à des ventes à terme de devises. Le risque de change ne peut cependant être totalement exclu.

5.B.4.3 Crédit

Afin de limiter le risque courant de solvabilité, CFE, DEME et CFE Contracting vérifient, lors de la remise d'offres, la solvabilité de leurs clients, suivent de façon régulière l'encours de ceux-ci et adaptent, si nécessaire, leur position vis-à-vis d'eux. Pour des clients présentant un risque de crédit non négligeable, des avances au démarrage et/ou des garanties bancaires de paiement sont exigées avant le démarrage du chantier.

À la grande exportation, dans la mesure où le pays est éligible et où le risque peut être couvert par l'assurance-crédit, CFE et DEME se couvrent auprès des organismes compétents en ce domaine, comme par exemple Credendo Group.

Les différents pôles de CFE ne présentent pas d'exposition significative au risque de crédit.

5.B.4.4 La liquidité

Afin de limiter le risque de liquidité, les entités du groupe CFE ont multiplié leurs sources de financement qui sont de quatre ordres :

- un emprunt obligataire de 30 millions d'euros émis par BPI (échéance 2022) ;
- des lignes de crédit bilatérales confirmées à moyen terme chez CFE, DEME et BPI ;
- des emprunts ou des contrats de leasing de type «*project finance*» que DEME utilise pour le financement de certains de ses navires et que BPI met en place pour le financement de ses projets immobiliers ;
- des emprunts bancaires ou billets de trésorerie pour couvrir les besoins de trésorerie à court et moyen termes.

CFE respecte l'ensemble de ses covenants financiers au 31 décembre 2019. C'est également le cas pour DEME, CFE Contracting et BPI.

5.B.5 RISQUE DU PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES, DES MATÉRIAUX ET DES SOUS-TRAITANTS

CFE, DEME et CFE Contracting sont potentiellement exposées à la hausse du prix de certaines matières premières, matériaux et prestations des sous-traitants. De telles hausses sont susceptibles d'avoir une incidence défavorable sur la rentabilité des projets. Par ailleurs, il est rappelé que DEME met en place des couvertures spécifiques du prix du gasoil pour les contrats qui ne prévoient pas de mécanisme de révision de prix.

5.B.6 DÉPENDANCE DE CLIENTS OU DE FOURNISSEURS

Compte tenu de la nature de ses activités et de son type d'organisation, qui découle du caractère local de ses marchés, CFE considère qu'elle n'est pas globalement dépendante d'un petit nombre de clients, ni de fournisseurs ou sous-traitants.

5.B.7 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

De par le type de travaux qu'elle est appelée à exécuter, CFE Contracting peut être conduite à manipuler des matériaux dangereux.

CFE Contracting prend toutes les précautions en matière de sécurité et d'hygiène des travailleurs et y est particulièrement attentive, mais il n'en demeure pas moins que ce risque ne peut être totalement exclu.

Comme toute société active dans le domaine du dragage et des travaux maritimes, DEME porte une attention particulière aux risques environnementaux, qui sont de deux ordres :

- une perturbation de la flore et/ou de la faune ou une pollution accidentelle ne peut jamais être totalement exclue malgré les mesures de prévention très strictes que la société s'impose dans l'exécution des travaux de dragage ;
- les filiales de DEME actives dans le domaine de l'environnement sont par nature confrontées à l'assainissement de sols fortement pollués dont l'étendue et la composition exacte ne sont pas toujours aisées à établir avant le démarrage du contrat. De plus, les technologies innovantes que DEME met en œuvre pour la dépollution des sols présentent, par nature, un certain degré de risque.

Le respect de l'environnement est une des valeurs fondamentales des différents pôles de CFE, qui mettent tout en œuvre pour limiter les impacts négatifs de leurs activités sur l'environnement.

5.B.8 RISQUES JURIDIQUES

Compte tenu de la diversité de ses activités et de ses implantations géographiques, les entités du groupe sont soumises à un environnement réglementaire complexe lié au lieu d'exécution des prestations et aux domaines d'activité concernés. Lui sont notamment applicables les règles relatives aux contrats administratifs, aux marchés de travaux publics et privés, à la responsabilité civile.

Le secteur de la construction est, de plus, confronté à une interprétation extensive des notions relatives à la responsabilité des constructeurs dans les domaines de la responsabilité décennale, de la responsabilité des vices cachés véniels, ainsi qu'à l'émergence d'une responsabilité pour des dommages consécutifs indirects.

DEME est, quant à elle, confrontée à une instabilité et à une complexité croissante du cadre juridique de certains pays dans lesquels elle opère.

5.B.9 RISQUES POLITIQUES

DEME est exposée aux risques politiques qui peuvent revêtir différentes formes : instabilité politique, guerres et guerres civiles, conflits armés, terrorisme, prises d'otage, extorsions ou sabotages.

Ce risque est potentiellement une menace pour la sécurité des employés et des biens. C'est pourquoi ceux-ci font l'objet d'une surveillance étroite et, en cas de nécessité, un projet peut être arrêté si les conditions minimales de sécurité ne sont plus assurées : le personnel et le matériel sont alors transférés vers un lieu plus sûr.

Au sein de DEME, un *Entreprise Security Officer* a été engagé afin :

- de mettre à jour de façon régulière les menaces potentielles pour la sécurité du personnel et du matériel ;
- d'aider à la mise en place de procédures en matière de sécurité ;
- de contrôler le respect de celles-ci ;
- de coordonner, le cas échéant, les situations d'urgence.

5.B.10 RISQUES LIÉS À LA PROTECTION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET DU KNOW-HOW

DEME a développé un know-how spécifique et des technologies innovantes dans différents domaines.

Afin de protéger ses secrets industriels et la propriété intellectuelle de ses innovations, DEME a introduit de nombreuses demandes de brevets couvrant plus d'une centaine d'applications spécifiques.

5.B.11 RISQUES LIÉS AUX SOCIÉTÉS D'OBJET

Pour réaliser certaines de ses opérations immobilières, en partenariat public-privé ou dans le cadre de concessions, CFE, DEME et BPI participent et continueront à participer à des sociétés d'objet («*Special Purpose Companies*») qui consentent des sûretés à l'appui de leur crédit. Le risque est, en cas de défaillance de ce type de société et d'exercice des sûretés, 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.

5.B.12 RISQUES LIÉS AU BREXIT

Le Brexit affectera les relations que DEME a vis-à-vis de ses clients, ses fournisseurs ainsi que ses collaborateurs. De même, des changements impacteront les départements opérationnels suivants : Operations, Procurement, Finance, Compliance et Ressources humaines. À ce propos, une évaluation de l'impact du Brexit sur les activités de DEME, dont en particulier le projet Moray East, a été effectuée sur base d'un scénario sans accord («*No Deal*»). Bien qu'aucun risque matériel n'ait été identifié, une stratégie de couverture des risques a été mise en place pour limiter l'impact du Brexit.

5.B.13 COVID-19

En vue de préserver la santé de tous, le management des différents pôles a implémenté les mesures qui s'imposent en réponse à la pandémie du Covid-19, dont notamment l'arrêt temporaire de nombreux chantiers, les déplacements restreints, la généralisation du télétravail, le strict respect des règles en matière de distanciation sociale et la tenue des réunions à distance. Le groupe met tout en œuvre pour limiter les conséquences dommageables de la pandémie, mais il est d'ores et déjà évident que son impact négatif sur l'activité, la trésorerie et les résultats sera important du fait :

- de l'arrêt de nombreux chantiers compte tenu des mesures de confinement et de quarantaine imposées dans plusieurs pays où le groupe est actif ;
- de la perte de productivité sur les chantiers qui ne sont pas mis à l'arrêt suite aux difficultés de mobiliser la main d'œuvre nécessaire et aux perturbations importantes dans la chaîne d'approvisionnement ;
- du retard dans le démarrage des chantiers et dans la prise de nouvelles commandes ;
- de la baisse, voire de l'arrêt temporaire des ventes des biens immobiliers.

Il n'est pas possible, à la date de ce rapport, d'estimer l'impact de cette pandémie sur les états financiers 2020.

Il est cependant à souligner que le groupe CFE dispose d'une trésorerie importante et de lignes de crédits confirmées et non utilisées qui devraient lui permettre de faire face à une dégradation temporaire de ses cash-flows.

6. APPRÉCIATION DES MESURES PRISES PAR LA SOCIÉTÉ DANS LE CADRE DE LA DIRECTIVE RELATIVE AUX OPÉRATIONS D'INITIÉS ET LES MANIPULATIONS DE MARCHÉ

La politique de CFE en la matière a été précisée dans la charte de gouvernance d'entreprise.

Un compliance officer (MSQ SPRL, ayant comme représentant permanent Fabien De Jonge) a été désigné et un programme d'information destiné aux cadres dirigeants et aux personnes susceptibles de par leur fonction de disposer d'informations privilégiées est en place depuis 2006.

7. TRANSACTIONS ET AUTRES RELATIONS CONTRACTUELLES ENTRE LA SOCIÉTÉ, Y COMPRIS LES SOCIÉTÉS LIÉES, ET LES ADMINISTRATEURS ET MANAGERS EXÉCUTIFS

La politique en la matière a été précisée dans la charte de gouvernance d'entreprise.

8. CONVENTION D'ASSISTANCE

Ackermans & van Haaren a conclu avec CFE et DEME une convention de services. Les rémunérations dues par CFE et DEME pour l'exercice 2019 s'élèvent respectivement à 663 et 1.215 milliers d'euros.

9. CONTRÔLE DE L'ENTREPRISE

Le commissaire est la société Deloitte, Réviseurs d'Entreprises, représentée par Michel Denayer et Rik Neckebroek.

La rémunération du mandat chez CFE SA s'est élevée à 125 milliers d'euros pour l'exercice 2019.

Par ailleurs, durant l'exercice 2019, des coûts facturés par Deloitte, dans le cadre de sa mission dite de conseil aux entreprises, ont été comptabilisés à hauteur de 19 milliers d'euros.

Deloitte a effectué la révision des comptes de la majeure partie des sociétés du groupe CFE.

Pour les autres principaux groupes et filiales, le commissaire a généralement obtenu les rapports de certification des commissaires de celles-ci et/ou eu des entretiens avec ces derniers et il a effectué certaines procédures de révisions complémentaires.

La rémunération des commissaires pour l'ensemble du groupe, en ce compris CFE SA (exercice 2019), s'élève à :

(milliers d'euros)	Deloitte		Autres	
	Montant	%	Montant	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1.920,9	78,78%	756,2	22,85%
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	96,5	3,96%	3,9	0,12%
Sous-total audit	2.017,4	82,74%	760,1	22,97%
Autres prestations				
Juridique, fiscal, social	158,1	6,48%	1.348,9	40,77%
Autres	262,8	10,78%	1.199,3	36,26%
Sous-total autres	420,9	17,26%	2.548,2	77,03%
Total honoraires des commissaires aux comptes	2.438,3	100%	3.308,3	100%

C. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

Ce rapport de rémunération a été préparé par le comité des nominations et de rémunérations ainsi qu'approuvé par le conseil d'administration du 24/02/2020.

Ce rapport est rédigé conformément à la loi de 2010 instaurant les principes de Gouvernance d'entreprise et au Code des sociétés et des associations (article 3:6 §3), en tenant compte de la transparence à l'égard des investisseurs et des meilleures pratiques du marché.

En fonction de la mise en œuvre locale belge de Shareholder Rights Directive II (directive UE 2017/828 du 17 mai 2017), le comité des nominations et rémunérations proposera au conseil d'administration, le cas échéant, la révision de la politique de rémunération et du rapport pour 2020. Il sera également tenu compte du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

1. STRUCTURE DU PRÉSENT RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

Le Groupe CFE (CFE SA) est dirigé par Piet Dejonghe, seul administrateur. Il assure la gestion journalière du Groupe, sous le contrôle du conseil d'administration de CFE SA.

Conformément au Code des sociétés et des associations, le présent rapport de rémunération reprend les informations légales concernant la politique de rémunération pour les membres du conseil d'administration du Groupe et pour l'administrateur du Groupe, ainsi que la mise en œuvre de cette politique en 2019.

Dans la mesure où l'administrateur de CFE SA et un administrateur exécutif de CFE SA exercent plusieurs mandats rémunérés au sein des filiales du Groupe, le présent rapport contient, en outre, des informations concernant la politique de rémunération applicable au sein des différentes filiales du Groupe. Ceci permet d'obtenir une vue sur les pratiques de rémunération au sein de ces filiales, même si ces administrateurs ne participent pas aux plans de STI existant au sein de ces filiales et exposés dans ce rapport.

2. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION POUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les émoluments des membres du conseil d'administration sont composés d'un montant annuel fixe et d'une rémunération pour leur participation aux comités.

Ceux-ci peuvent varier en fonction de la spécificité de leurs mandats.

Les administrateurs reçoivent également un jeton de présence par séance, à l'exception du président du conseil d'administration qui reçoit uniquement une rémunération annuelle fixe. Les rémunérations annuelles sont calculées au prorata selon le nombre de mois prestés en tant que membre actif du conseil d'administration durant l'année calendrier.

La rémunération des administrateurs est répartie comme suit :

Émoluments annuels		(€)
Président du conseil d'administration		100.000
Administrateurs		20.000
Jetons de présence du conseil d'administration		
Président du conseil	Pas de jeton de présence (inclus dans les émoluments annuels)	
Administrateurs		2.000 par séance
Comité d'audit		
Président du comité		2.000 par séance
Membres du comité		1.000 par séance
Comité de nominations et de rémunérations		
Président du comité		2.000 par séance
Membres du comité		1.000 par séance

De plus, les administrateurs sont remboursés des frais que peut nécessiter l'exercice de leur mandat, dans les conditions déterminées par le conseil d'administration.

L'assemblée générale ordinaire du 2 mai 2019 a approuvé les émoluments des administrateurs. Il sera proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2020 de maintenir la même politique de rémunération des administrateurs et du président du conseil d'administration.

Les administrateurs exécutifs sont actifs au sein de filiales où ils représentent CFE. À ce titre, ils reçoivent de ces filiales des émoluments annuels fixes dont le montant est décidé par le conseil d'administration des filiales concernées sur proposition du comité des nominations et des rémunérations. Ce montant est lié à leur participation active au sein de ces filiales et à la croissance de celles-ci. Ainsi, leur rémunération est en ligne avec les intérêts à long terme des actionnaires de ces filiales et du Groupe CFE.

2.2. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019

Le tableau ci-dessous reprend les montants des avantages accordés directement ou indirectement aux administrateurs dans le cadre de l'exercice de leurs mandats au sein du groupe en 2019.

	Rémunération en tant que membre du comité (€)				Total
	Rémunération fixe	Jetons de présence du conseil d'administration	comité d'audit	comité des nominations et rémunérations	
Luc BERTRAND	100.000			3.000	103.000
Philippe DELUSINNE	20.000	8.000	4.000	3.000	35.000
Renaud BENTEGEAT	20.000	10.000			30.000
Christian LABEYRIE	20.000	8.000	4.000		32.000
Piet DEJONGHE, administrateur délégué	20.000	10.000			30.000
Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais	20.000	10.000	1.000	2.000	33.000
Koen JANSSEN	20.000	10.000			30.000
PAS DE MOTS BVBA, représentée par Leen Geirnaerd	20.000	8.000	3.000		31.000
Jan SUYKENS	20.000	10.000			30.000
John-Eric BERTRAND	20.000	10.000	8.000		38.000
Euro-Invest Management SA, représentée par Martine Van den Pole	20.000	10.000		5.000	35.000
Much SPRL, représentée par Muriel De Lathouwer	20.000	10.000	3.000		33.000
Alain BERNARD	6.685	4.000			10.685
Total	326.685	108.000	23.000	13.000	470.685

- Les montants attribués au président du conseil d'administration et aux administrateurs représentant l'actionnaire Ackermans & van Haaren sont intégralement rétrocédés à Ackermans & van Haaren en vertu d'une convention qui les lie.
- John-Eric Bertrand a perçu, outre son mandat d'administrateur (30.000€) et outre son mandat comme président du comité d'audit (8.000€), un montant de 115.000€ pour l'exercice d'activités au sein de plusieurs sociétés du Groupe CFE, plus précisément au sein de Druart, VMA et VMA Nizet. L'intégralité de ces rémunérations est rétrocédée à Ackermans & van Haaren en vertu d'une convention qui les lie.
- Koen Janssen a perçu, outre son mandat d'administrateur (30.000€), un montant de 15.000€ pour l'exercice d'activités au sein de plusieurs filiales du Groupe CFE, au sein du groupe Terryn. L'intégralité de ces rémunérations est rétrocédée à Ackermans & van Haaren en vertu d'une convention qui les lie.

Le montant des émoluments annuels de Renaud Bentégeat (administrateur exécutif), perçus en raison de ses mandats au sein de filiales du Groupe, a été déterminé en fonction de sa participation active au conseil d'administration des filiales DEME, Rent-A-Port, et BPI, et en fonction de la croissance de ces sociétés. Les activités pour ces sociétés est faite par la société Renaud Bentégeat Conseil SAS, représentée par Monsieur Renaud Bentégeat, qui a conclu une convention de services avec CFE SA qui se termine le 29 février 2020. Dans ce cadre il a perçu en 2019 le montant d'1Mio€.

Les émoluments annuels de Piet Dejonghe (administrateur) sont précisés dans la section suivante.

Il n'existe aucune convention avec un administrateur non exécutif prévoyant une indemnité de départ.

Dans la mesure où aucun administrateur ne perçoit de rémunération variable, un droit de recouvrement au profit de la société de la rémunération variable accordée n'est pas modalisé.

3. RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

3.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION POUR L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

La gestion journalière de CFE SA est assurée par un administrateur délégué (CEO), à savoir Piet Dejonghe.

Piet Dejonghe perçoit une rémunération fixe pour son mandat d'administrateur, ainsi que des émoluments qui lui sont octroyés dans le cadre de l'exercice de mandats d'administrateurs au sein de plusieurs filiales du Groupe, à savoir CFE Contracting SA, MBG, BPC, Van Laere et Mobix ENGEMA.

Les émoluments octroyés dans le cadre de l'exercice des mandats d'administrateur au sein de ces filiales sont déterminés par le conseil d'administration de ces filiales, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations. Le montant est lié à la participation active de Piet Dejonghe au sein de ces filiales et à la croissance de celles-ci.

Ainsi, la rémunération de Piet Dejonghe est en ligne avec les intérêts à long terme des actionnaires de ces filiales et du Groupe CFE.

Sous réserve des pouvoirs expressément réservés à l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration examine les performances de l'administrateur délégué.

L'intégralité de ces rémunérations sont rétrocédées par Piet Dejonghe à Ackermans & van Haaren en vertu d'une convention qui les lie. L'administrateur délégué ne bénéficie pas d'une rémunération variable annuelle. Il ne bénéficie pas davantage d'une rémunération variable à long terme.

Enfin, l'administrateur délégué ne bénéficie pas d'autres avantages en nature tels que plans de pension, assurances et voitures de société.

3.2 RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ EN 2019

CEO Rémunération	
■ Rémunération fixe :	30.000€
■ Émoluments au sein des filiales : 92%	345.000€
TOTAL	375.000€



En 2019, la rémunération de Piet Dejonghe au titre du mandat d'administrateur délégué de CFE SA s'élevait à 30.000 EUR (rémunération fixe).

La rémunération de Piet Dejonghe au titre des différents mandats d'administrateur au sein des filiales du Groupe s'élevait à 345.000 EUR (émoluments), détaillés comme suit :

CFE Contracting	75.000€
BPC	75.000€
MBG	75.000€
VAN LAERE	75.000€
Mobix ENGEMA	45.000€

En 2019, CFE n'a pas accordé de primes de prestations en actions, d'options ou autres droits à acquérir des actions de la société à Piet Dejonghe.

3.3 INDEMNITÉ DE DÉPART

Le mandat d'administrateur délégué de Piet Dejonghe ne fait pas l'objet d'une convention écrite, de telle sorte qu'aucune indemnité de départ spécifique n'est prévue.

Au cas où une convention prévoirait une indemnité de départ, celle-ci sera soumise aux limitations légales. En particulier, si elle prévoit une indemnité de départ supérieure à douze mois de rémunération, elle sera conclue sous la condition suspensive de son approbation par l'assemblée générale. Si l'indemnité de départ est supérieure à 18 mois de rémunération l'assemblée générale ne pourra l'approuver que sur la base d'un avis conforme et motivé du comité de rémunération.

3.4 DROIT DE RECOUVREMENT DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Dans la mesure où l'administrateur délégué ne perçoit pas de rémunération variable, un droit de recouvrement au profit de la société de la rémunération variable accordée n'est pas modalisé.

4. RÉMUNÉRATION DES MANAGERS EXÉCUTIFS AU SEIN DES FILIALES DU GROUPE CFE

4.1 PRÉSENTATION

Cette section reprend des informations additionnelles concernant la politique de rémunération applicables au sein des filiales du Groupe CFE.

Ces informations sont présentées en sus des exigences du Code des sociétés et des associations, lequel n'impose une publication sur la politique de rémunération et sur sa mise en œuvre durant l'année 2019 que s'agissant des administrateurs, délégués à la gestion journalière et, le cas échéant, des membres des conseil de direction et de surveillance ou des autres dirigeants de la **société cotée**, en l'occurrence, les administrateurs de CFE SA et l'administrateur de CFE SA, Piet Dejonghe.

Dans la mesure où Piet Dejonghe et Renaud Bentégeat exercent plusieurs mandats rémunérés au sein de filiales du Groupe et où le Groupe applique une politique de rémunération cohérente et axée sur la création de valeur à court et à long terme, CFE entend donner une vue sur les pratiques de rémunération au sein de ces filiales, ainsi que sur les montants globaux de rémunération de ses dirigeants, même si ces publications ne sont pas obligatoires.

Le Groupe CFE veille à ce qu'une politique de rémunération saine et en ligne avec les valeurs prônées par CFE soit appliquée au sein de ses différentes filiales.

Afin de mettre l'accent sur la création de valeur à court et à long terme, CFE opte pour une rémunération basée sur des performances individuelles ainsi que des performances de l'entreprise. Cela permet d'assurer un alignement solide entre, d'une part, la stratégie à long terme et, d'autre part, des objectifs annuels de performance basés sur les besoins et les défis que nous rencontrons dans le secteur.

La direction des différentes filiales du Groupe CFE est établie comme suit :

- L'activité de DEME (DEME) est dirigée par un comité exécutif, composé d'un CEO, Luc Vandenbulcke, et de quatre autres membres, Philip Hermans, Eric Tancré, Els Verbraecken, et Hugo Bouvy.
- Le pôle Contracting (CFE Contracting) est dirigé par un comité exécutif composé d'un CEO, Trorema SPRL représentée par Raymund Trost, et de cinq autres membres : Frédéric Claes SA, représentée par Frédéric Claes, MSQ SPRL, représentée par Fabien De Jonge, 8822 SPRL représentée par Yves Weyts, Almacon

SPRL représentée par Manu Coppens et Valérie Van Brabant.

- L'activité de promotion immobilière (BPI) est placée sous la responsabilité d'un administrateur, Artist Valley SA, représentée par Jacques Lefèvre.

Dans le cadre de la présente section, les CEO, membres des comités exécutifs et administrateurs des filiales mentionnés ci-avant sont dénommés «managers exécutifs» des filiales du Groupe CFE.

Les managers exécutifs des filiales du Groupe CFE ne participent pas à la direction de CFE SA.

4.2 COMPOSANTE DE LA RÉMUNÉRATION DES MANAGERS EXÉCUTIFS AU SEIN DES FILIALES DU GROUPE

Les managers exécutifs des filiales du Groupe CFE sont soumis à une politique de rémunération basée tant sur des performances individuelles que collectives et ce, à court et long terme. Elle favorise l'engagement des managers exécutifs et permet la cohésion au sein du Groupe CFE.

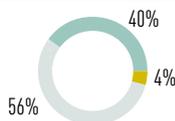
La description de cette structure est la suivante :

La répartition entre la rémunération fixe, la rémunération variable et les autres avantages est établie comme suit :

	Fixed Compensation		Variable Compensation	
	Annual Base	Pension & Benefits	Short Term Incentive	Stock Options
Performance Period			1 year	5-8 years
Performance Measures			- Financial profitability - Safety performance - Qualitative performance	Creation of Shareholder Value

Membres exécutifs

- Rémunération fixe : 40%
- Rémunération variable : 56%
- Autres avantages : 4%



Il n'y a pas eu de modification dans la politique de rémunération en 2019. La rémunération fixe, la rémunération variable et les autres avantages ont été examinés par le comité des nominations et des rémunérations. Après échange d'informations et de points de vue, plus spécialement l'examen de la performance pour la rémunération variable, le comité des nominations et des rémunérations a fait les recommandations au conseil d'administration qui statue en la matière.

BASE SALARY

Le salaire annuel de base constitue la rémunération fixe et est basé sur une grille définie par la structure salariale existante dans le groupe CFE. Il existe une marge d'appréciation en fonction de l'expérience, de la fonction, de la rareté des compétences techniques, des performances, etc.

SHORT-TERM INCENTIVES (STI)

La rémunération variable à court terme des membres exécutifs des filiales est déterminée sur la base de performances individuelles et collectives.

Objectifs	Principes
Rentabilité financière	EBITDA/EBIT/Net Results vs CA/equity/Debt Level
Sécurité	Critère quantitatif et qualitatif à raison de 50% chacun
Performance qualitative	La réalisation d'un nombre d'objectifs opérationnels plus qualitatifs convenus préalablement

Le Groupe CFE s'assure que la rémunération variable des membres exécutifs des filiales du Groupe réponde aux objectifs et principes exposés ci-dessus, et que la rémunération variable ne soit en conséquence jamais garantie.

La rémunération variable peut être nulle si les prestations sont insatisfaisantes.

STOCK OPTION PLAN

Le conseil d'administration du groupe CFE, sur proposition du comité de nominations et de rémunération, avait décidé en 2016 la mise en place d'un plan d'options au niveau de CFE Contracting. Les cinq bénéficiaires ont accepté l'offre, la durée des options étant de 5 à 7 ans.

En 2017, le conseil d'administration du groupe CFE, sur proposition du comité de nominations et de rémunération, avait décidé de la mise en place pour deux bénéficiaires d'un plan d'options au niveau de BPI Real Estate. La durée des options est de 8 ans. En 2019, il a été proposé d'étendre ce plan à un troisième bénéficiaire, qui a accepté cette offre le 12 février 2020.

PENSION & AUTRES AVANTAGES

Les managers exécutifs des filiales du Groupe CFE sous statut employé bénéficient d'autres avantages tels que plans de pension, assurances et voitures de société.

MONTANTS DES RÉMUNÉRATIONS DES MANAGERS EXÉCUTIFS EN 2019

En 2019, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux managers exécutifs des filiales du Groupe CFE s'élève comme suit (montants exprimés de manière globale):

	Managers exécutifs CFE
Rémunération fixe	3.788.486€
Rémunération variable à court terme	5.394.458€
Autres avantages	378.796€

4.3 INDEMNITÉ DE DÉPART

En ce qui concerne les règles en matière d'indemnité de départ, en application de la loi du 6 avril 2010 relative à la gouvernance d'entreprise, d'application après le 3 mai 2010 pour les managers exécutifs des filiales de CFE, l'assemblée générale ordinaire du 2 mai 2019 a approuvé le texte qui suit:

- 1 La loi sur les contrats de travail sera d'application pour les personnes sous statut «salarié» et toutes les autres conventions existantes restent en vigueur. Pour les membres salariés de la direction de CFE, en cas de rupture du contrat de travail par l'employeur (en dehors de toute faute grave), la durée du préavis qui leur sera notifiée ou le montant de l'indemnité de départ qui leur sera payée sera déterminé conformément à la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail (M.B., 22 août 1978).
- 2 Concernant les managers exécutifs des filiales du Groupe CFE qui sont sous contrat de prestation de services, les indemnités de rupture de contrat sont approuvées par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et rémunérations. Il est stipulé qu'en cas de rupture du contrat de prestation de services par la société contractante du groupe CFE (en dehors de toute faute grave), la durée du préavis notifiée ou le montant de l'indemnité de départ qui payé se fera comme suit :

Nom	Durée de préavis
Trorema SPRL, représentée par Raymund Trost, Almacon SPRL, représentée par M. Coppens	6 mois
8822 SPRL, représentée par Y. Weyts, Frédéric Claes SA, représentée par F. Claes, Artist Valley SA, représentée par J. Lefèvre, MSQ SPRL, représentée par Fabien De Jonge	12 mois

4.4 MÉCANISMES DE RÉCUPÉRATION

Les contrats des managers exécutifs des filiales du Groupe CFE prévoient un droit de recouvrement, au profit de la société, de la rémunération variable accordée sur la base de données financières incorrectes.

D. RAPPORT SUR LES INDICATEURS NON FINANCIERS DU GROUPE CFE

Ce rapport est repris à la page 169 du rapport annuel.

E. POLITIQUE D'ASSURANCE

CFE assure de façon systématique tous ses chantiers par une assurance «Tous risques chantiers» et couvre sa responsabilité civile exploitation et après travaux pour des montants suffisants.

F. RAPPORTS SPÉCIAUX

Aucun rapport spécial n'a été établi durant l'exercice 2019.

G. OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION

En application de l'article 34 de l'Arrêté royal du 14.11.2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé, la Compagnie d'Entreprises CFE SA expose que :

- i) le conseil d'administration a le pouvoir d'augmenter le capital social à concurrence d'un montant maximum de 5.000.000 euros, étant rappelé que l'exercice de ce pouvoir est limité en cas d'offre publique d'acquisition par l'article 607 du Code des sociétés;
- ii) le conseil d'administration a le pouvoir d'acquérir un maximum de 20% d'actions propres de la société.

H. ACQUISITIONS ET CESSIONS

Au cours de l'exercice 2019, CFE SA n'a ni acquis, ni cédé de participation.

Les acquisitions et cessions des filiales de CFE sont détaillées dans le rapport financier.

I. CRÉATION ET LIQUIDATION DE SUCCURSALES

Au cours de l'exercice, CFE SA n'a pas créé de succursale et a liquidé sa succursale au Sri Lanka.

J. ÉLÉMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Comme détaillé à la section 5.B.13, la pandémie du virus COVID-19 aura une influence négative sur l'activité, la trésorerie et les résultats du groupe CFE en 2020. Il n'est cependant pas possible, à la date de ce rapport, d'en estimer l'impact.

K. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

DEME poursuit de façon permanente des recherches pour accroître l'efficacité de sa flotte. Elle mène également, en partenariat avec les universités et la Région flamande, des études afin de développer la production d'énergie durable en milieu marin. Elle mène également, en partenariat avec des entreprises privées, des études portant sur les techniques d'exploitation des modules polymétalliques.

L. INFORMATION SUR LES TENDANCES

Compte tenu de la pandémie mondiale du Covid-19, CFE anticipe une baisse de son chiffre d'affaires, de ses cash-flows et de ses résultats en 2020 mais sans pouvoir en quantifier à ce stade les impacts financiers sur les comptes du Groupe. CFE communiquera l'impact dès qu'il sera possible de le calculer.

M. CONVOCATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 7 MAI 2020

Avis préalable important aux actionnaires et obligataires

Compte tenu de l'évolution de la pandémie de COVID-19 et des mesures gouvernementales prises en la matière, la société est contrainte de prendre un certain nombre de mesures en vue de l'assemblée annuelle du 7 mai, et ce afin d'assurer au mieux la santé des actionnaires, obligataires, administrateurs et salariés.

Le conseil d'administration recommande fortement aux actionnaires et obligataires de ne pas assister personnellement à l'assemblée annuelle du 7 mai. Tous les actionnaires auront la possibilité avant l'assemblée de voter à distance ou de donner une procuration avec instructions de vote au secrétaire de l'assemblée, et ce conformément aux règles énoncées dans le présent avis.

La société n'autorisera les actionnaires, obligataires et mandataires à assister physiquement à l'assemblée annuelle que si les mesures et recommandations du gouvernement et des autres instances officielles, en vigueur à ce moment-là, le permettent et pour autant qu'une assemblée physique soit justifiée au regard de la santé et de la sécurité.

La société suivra de près les événements et les mesures gouvernementales, en ce compris celles relatives aux assemblées générales, et informera les actionnaires et obligataires, par le biais d'un communiqué de presse et de son site Internet, de toutes éventuelles mesures et directives supplémentaires concernant (la date, la présence et l'organisation de) l'assemblée annuelle.

Le conseil d'administration invite les actionnaires et les obligataires à assister à l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra au siège social de la société, avenue Herrmann-Debroux, 40-42, à 1160 Bruxelles, le jeudi 7 mai 2020 à 15 heures.

A. ORDRE DU JOUR :

1. Rapport de gestion du conseil d'administration relatif à l'exercice social clôturé le 31 décembre 2019

2. Rapport du commissaire relatif à l'exercice social clôturé le 31 décembre 2019

3. Approbation des comptes annuels statutaires et affectation du bénéfice

Proposition de résolution :

Approbation des comptes annuels statutaires clôturés au 31 décembre 2019 incluant la proposition d'affectation du résultat, sans distribution de dividende.

4. Approbation des comptes annuels consolidés

Proposition de résolution :

Approbation des comptes annuels consolidés clôturés au 31 décembre 2019.

5. Rémunération

5.1. Approbation du rapport de rémunération

Proposition de résolution :

Approbation du rapport de rémunération.

5.2. Emoluments annuels administrateurs et commissaire

Proposition de résolution :

Approbation, avec effet au 1er janvier 2020, de l'octroi au président du conseil d'administration et à chacun des autres administrateurs, d'émoluments annuels de respectivement 100.000 euros et 20.000 euros, prorata temporis de l'exercice de leur mandat en cours d'année.

Approbation de l'octroi aux administrateurs, à l'exception du président du conseil d'administration, de jetons de présence de 2.000 euros par séance. Les rémunérations des administrateurs membres des comités d'audit et des nominations et rémunérations restent inchangées.

Approbation de l'octroi au commissaire d'une rémunération de 127.000 euros par an pour l'exercice de son mandat. Ces honoraires sont sujets à indexation annuelle.

6. Décharge aux administrateurs

Proposition de résolution :

Décharge aux administrateurs pour l'exercice de leur mandat durant l'exercice social clôturé le 31 décembre 2019.

7. Décharge au commissaire

Proposition de résolution :

Décharge au commissaire pour l'exercice de son mandat durant l'exercice social clôturé le 31 décembre 2019.

8. Nominations

8.1. Le mandat d'administrateur de Pas De Mots SRL, représentée par Madame Leen Geirnaerd, vient à échéance à l'assemblée générale ordinaire du 7 mai 2020.

Proposition de résolution :

Approbation du renouvellement du mandat d'administrateur de Pas De Mots SRL, représentée par Madame Leen Geirnaerd, pour un terme de quatre (4) ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale de mai 2024. Pas De Mots SRL et son représentant permanent, Madame Leen Geirnaerd, répondent aux critères d'indépendance définis à l'article 3.5 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

8.2. Le mandat d'administrateur de Monsieur Christian Labeyrie vient à échéance à l'assemblée générale ordinaire du 7 mai 2020.

Proposition de résolution :

Approbation du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Christian Labeyrie pour un terme de quatre (4) ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale de mai 2024. Monsieur Christian Labeyrie ne répond pas aux critères d'indépendance définis à l'article 3.5 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

8.3. Le mandat d'administrateur de Monsieur Philippe Delusinne vient à échéance à l'assemblée générale ordinaire du 7 mai 2020.

Proposition de résolution :

Approbation du renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Philippe Delusinne pour un terme de quatre (4) ans, prenant fin à l'issue de l'assemblée générale de mai 2024. A partir du 6 mai 2021, Monsieur Philippe Delusinne ne répondra plus aux critères d'indépendance définis à l'article 3.5 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

8.4. Changement de représentant du commissaire.

Le représentant permanent du commissaire, la société civile sous forme de société coopérative à responsabilité limitée Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL, dont le siège social se situe Gateway building, Luchthaven Brussel Nationaal 1J, B-1930 Zaventem, sera dorénavant Rick Neckebroeck en lieu et place de Michel Denayer et Rik Neckebroeck. Cette décision prend effet à partir de l'exercice comptable commençant le 1 janvier 2020 et est valable pour le restant du mandat du commissaire, soit jusqu'à l'exercice se clôturant le 31 décembre 2021.

B. FORMALITÉS D'ADMISSION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Actionnaires qui souhaitent participer personnellement

Seuls les actionnaires qui sont détenteurs d'actions CFE au plus tard le 14^{ème} jour précédant l'assemblée générale ordinaire, soit le 23 avril 2020 à minuit, heure belge (la 'Date d'enregistrement') et qui confirment leur intention de participer à l'assemblée générale ordinaire au plus tard le 30 avril 2020 à minuit, heure belge, seront admis à y assister, soit en personne, soit par mandataire.

- Pour les détenteurs d'actions nominatives, la preuve de la détention d'actions à la Date d'enregistrement résultera de l'inscription dans le registre des actions nominatives de CFE à cette date. Par ailleurs, chaque actionnaire veillera à remplir le formulaire « Intention de participation à l'assemblée générale » disponible sur le site www.cfe.be et à le renvoyer au plus tard le 30 avril 2020 à minuit, heure belge, soit par courrier postal à l'attention de MSQ SRL, représentée par Fabien De Jonge, Directeur Financier et Administratif, avenue Herrmann-Debroux 40-42 à 1160 Auderghem, soit par courrier électronique à l'adresse general_meeting@cfe.be.
- Pour les détenteurs d'actions dématérialisées, la preuve de la détention à la Date d'enregistrement résultera de leur inscription dans les comptes du teneur de comptes agréé ou de l'organisme de liquidation à la Date d'enregistrement. Par ailleurs, chaque actionnaire veillera à informer sa banque au plus tard le 30 avril 2020 à minuit, heure belge, de son intention de participer à l'assemblée générale ordinaire ainsi que du nombre d'actions pour lesquelles il souhaite participer.

2. Actionnaires qui souhaitent se faire représenter

Chaque actionnaire qui détient des actions à la Date d'enregistrement peut se faire représenter lors de l'assemblée générale ordinaire.

Les actionnaires qui souhaitent se faire représenter, complèteront et signeront la procuration disponible sur le site internet www.cfe.be et l'enverront soit par courrier postal adressé à l'attention de MSQ SRL, représentée par Fabien De Jonge, Directeur Financier et Administratif, avenue Herrmann-Debroux, 40-42 à 1160 Auderghem, soit par courrier électronique à l'adresse general_meeting@cfe.be, au plus tard le 30 avril 2020, à minuit, heure belge.

Si la procuration est envoyée par courrier électronique, le mandataire devra se munir de la procuration originale signée le jour de l'assemblée, ou, au cas où l'assemblée générale ne se tiendrait pas physiquement, l'envoyer à la société au plus tard le 30 avril 2020.

3. Actionnaires qui souhaitent voter par correspondance

Chaque actionnaire qui détient des actions à la Date d'enregistrement peut voter par correspondance à l'assemblée générale ordinaire.

Les actionnaires qui souhaitent voter par correspondance complèteront et signeront le formulaire de vote par correspondance disponible sur le site internet www.cfe.be et enverront l'original signé uniquement par courrier postal adressé à

l'attention de MSQ SRL, représentée par Fabien De Jonge, Directeur Financier et Administratif, avenue Herrmann-Debroux, 40-42 à 1160 Auderghem, au plus tard le 30 avril 2020, à minuit, heure belge. L'actionnaire qui vote par correspondance veillera à remplir obligatoirement le sens de son vote sur le formulaire.

4. Actionnaires qui souhaitent inscrire des nouveaux sujets à l'ordre du jour

Un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble au moins 3% du capital peuvent requérir l'inscription de sujets à l'ordre du jour de l'assemblée générale ordinaire ainsi que déposer des propositions de décisions concernant des sujets à traiter déjà inscrits à l'ordre du jour ou à inscrire à l'ordre du jour.

Les actionnaires qui souhaitent inscrire des sujets à l'ordre du jour de l'assemblée générale ordinaire ou formuler des propositions de décision, devront:

- adresser leur demande écrite à la société, au plus tard le 15 avril 2020, à minuit, heure belge, soit par courrier postal à l'attention de MSQ SRL, représentée par Fabien De Jonge, Directeur Financier et Administratif, avenue Herrmann-Debroux, 40-42 à 1160 Auderghem, soit par courrier électronique à l'adresse general_meeting@cfbe.be;
- prouver qu'à la date de leur demande, ils détiennent seuls ou ensemble au moins 3% du capital de la société, et joindre à leur demande soit un certificat constatant l'inscription du nombre d'actions nominatives correspondantes dans le registre des actions nominatives qu'ils auront demandé préalablement à la société, soit une attestation établie par le teneur de compte agréé ou l'organisme de liquidation, certifiant l'inscription en compte, à leur nom, du nombre d'actions dématérialisées correspondantes;
- joindre à leur demande, selon le cas, le texte des sujets à inscrire à l'ordre du jour et des propositions de décision y afférentes, ou le texte des propositions de décision à ajouter à l'ordre du jour.

Le cas échéant, CFE publiera au plus tard le 22 avril 2020, un ordre du jour complété de l'assemblée générale ordinaire, selon les mêmes modalités que le présent ordre du jour. CFE publiera simultanément sur son site internet les formulaires de vote par procuration ainsi que les formulaires de vote par correspondance complétés des sujets à traiter additionnels et des propositions y afférentes et/ou des propositions de décisions seules qui auraient été formulées.

Les procurations et les formulaires de vote par correspondance qui auront été adressés à la société avant le 22 avril 2020 resteront valables pour les sujets à l'ordre du jour qu'ils couvrent. Par ailleurs, dans le cadre du vote par procuration, le mandataire sera autorisé à voter sur les nouveaux sujets à l'ordre du jour et/ou sur les nouvelles propositions de décisions, sans qu'une nouvelle procuration ne soit requise, si le formulaire de procuration l'y autorise expressément. Le formulaire de procuration peut également préciser que dans ce cas, le mandataire est tenu de s'abstenir.

5. Actionnaires qui souhaitent poser des questions

Chaque actionnaire a le droit de poser des questions aux administrateurs et/ou au commissaire au sujet de leur rapports ou les points à l'ordre du jour de l'assemblée générale ordinaire, dans la mesure où la communication de données ou de faits n'est pas de nature à porter préjudice aux intérêts com-

merciaux de la société ou aux engagements de confidentialité souscrits par la société, ses administrateurs ou le commissaire. Compte tenu de l'incertitude quant à la tenue ou non d'une assemblée générale physique, il est fortement recommandé aux actionnaires de ne poser leurs questions que par écrit.

Les actionnaires qui souhaitent poser des questions par écrit avant l'assemblée devront adresser leur(s) question(s) par courrier électronique à la société au plus tard le 1er mai 2020, à minuit, heure belge, à l'adresse general_meeting@cfbe.be. Sous réserve de ce qui précède, seules les questions écrites posées par les actionnaires qui auront satisfait aux formalités d'admission à l'assemblée (voir point 1), recevront une réponse en assemblée.

6. Droit pour les obligataires d'assister à l'assemblée générale

Les porteurs d'obligations peuvent assister à l'assemblée générale ordinaire, avec voix consultative seulement, en établissant leur qualité d'obligataire par la production, le jour de l'assemblée générale, d'une attestation délivrée par leur intermédiaire financier auprès duquel ils détiennent leurs obligations.

7. Mise à disposition des documents

Chaque actionnaire et chaque porteur d'obligation peut obtenir gratuitement, au siège social de la société (avenue Herrmann-Debroux, 40-42 à 1160 Bruxelles), pendant les heures de bureau, une copie intégrale des comptes annuels, des comptes annuels consolidés, du rapport de gestion, de l'ordre du jour et des formulaires de vote par procuration et de vote par correspondance, ainsi que des formulaires d'intention de participation. Les demandes d'obtention d'une copie gratuite peuvent également être adressées par courrier électronique à l'adresse general_meeting@cfbe.be.

8. Site internet

L'ensemble des informations relatives à l'assemblée générale ordinaire de ce 7 mai 2020, en ce compris l'ensemble des documents qui y sont relatifs, sont disponibles sur le site internet de la société à l'adresse <http://www.cfe.be>.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

TABLE DES MATIÈRES

DÉFINITIONS	099	13. GOODWILL	133
ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	100	14. IMMOBILISATIONS CORPORELLES	135
PRINCIPAUX ÉTATS FINANCIERS	100	15. ENTREPRISES ASSOCIÉES ET PARTENARIATS	136
Compte de résultats consolidé	100	Mouvements de la période	136
État consolidé du résultat global	100	Information financière relative aux entreprises associées et partenariats	137
État consolidé de la situation financière	101	16. AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	139
Tableau consolidé des flux de trésorerie	102	17. CONTRATS DE CONSTRUCTION	139
État consolidé des variations des capitaux propres	103	18. STOCKS	140
NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	104	19. ÉVOLUTION DES CRÉANCES ET DETTES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES ET DETTES D'EXPLOITATION	140
1. PRINCIPES GÉNÉRAUX	107	20. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	140
2. PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS	107	21. SUBSIDES EN CAPITAL	140
3. MÉTHODES DE CONSOLIDATION	120	22. AVANTAGES DU PERSONNEL	141
Périmètre de consolidation	120	23. PROVISIONS AUTRES QU'ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET AVANTAGES DU PERSONNEL NON COURANTS	145
Opérations intra-groupe	120	24. ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS	145
Conversion des états financiers des sociétés et des établissements étrangers	120	25. INFORMATIONS RELATIVES À L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	146
Opérations en monnaies étrangères	120	26. INFORMATIONS RELATIVES À LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS	148
4. INFORMATION SECTORIELLE	121	27. AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS	155
Secteurs opérationnels	121	28. AUTRES ENGAGEMENTS REÇUS	155
Éléments de l'état consolidé du compte de résultats	122	29. LITIGES	155
Chiffre d'affaires	123	30. PARTIES LIÉES	156
Décomposition du chiffre d'affaires de DEME	123	31. HONORAIRES DES COMMISSAIRES	157
Décomposition du chiffre d'affaires du pôle contracting	123	32. ÉVÉNEMENT IMPORTANT SURVENU APRÈS LA DATE DE CLÔTURE	157
Carnet de commandes	123	33. ENTREPRISES APPARTENANT AU GROUPE CFE	158
État consolidé de la situation financière	124	RAPPORT DU COMMISSAIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE COMPAGNIE D'ENTREPRISES CFE SA POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019 - COMPTES CONSOLIDÉS	162
Tableau résumé consolidé des flux de trésorerie	126	ÉTATS FINANCIERS STATUTAIRES	166
Autres informations	126	ÉTATS DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT GLOBAL STATUTAIRES (BEGAAP)	166
Informations géographiques	127	ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT GLOBAL	167
5. ACQUISITIONS ET CESSIONS DE FILIALES	127		
6. PRODUITS DES ACTIVITÉS ANNEXES ET AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	128		
7. RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES	128		
8. RÉSULTAT FINANCIER	129		
9. PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	129		
10. IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT GLOBAL	130		
Repris au résultat global	130		
Réconciliation du taux de taxation effectif	130		
Actifs et passifs d'impôts différés comptabilisés	131		
Différences temporelles ou pertes fiscales pour lesquelles aucun impôt différé actif n'est reconnu	131		
Produits (charges) d'impôts différés comptabilisés en autres éléments du résultat global	131		
11. RÉSULTAT PAR ACTION	131		
12. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES AUTRES QUE GOODWILL	132		

DÉFINITIONS

Besoin en fonds de roulement	Stocks + créances commerciales et autres créances d'exploitation + autres actifs courants + actifs non courants détenus en vue de la vente – autres provisions courantes – dettes commerciales et autres dettes d'exploitation – passifs d'impôts exigibles – autres passifs courants
Encours immobilier	Fonds propres pôle immobilier + Endettement financier net pôle immobilier
Endettement financier net (EFN)	Emprunts obligataires non courants et courants + dettes financières non courantes et courantes – trésorerie et équivalents de trésorerie
Résultat opérationnel sur activité	Chiffre d'affaires + produits des activités annexes + achats + rémunérations et charges sociales + autres charges opérationnelles et dotations aux amortissements et dépréciation des goodwill
Résultat opérationnel (EBIT)	Résultat opérationnel sur activité + part dans le résultat des entreprises associées et des partenariats
EBITDA	Résultat opérationnel sur activité + amortissements et dépréciations + autres éléments non cash
Rendement des capitaux propres (ROE)	Résultat net part du groupe / capitaux propres part du groupe
Carnet de commande	Le chiffre d'affaires à réaliser pour les chantiers dont le contrat est signé, entré en vigueur (notamment après l'obtention des ordres de service ou la levée des conditions suspensives) et pour lesquels le financement du projet est mis en place.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

PRINCIPAUX ÉTATS FINANCIERS

COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

Exercice clôturé au 31 décembre (milliers d'euros)	Notes	2019	2018
Chiffre d'affaires	4	3.624.722	3.640.627
Produits des activités annexes	6	81.042	123.018
Achats		(2.120.359)	(2.147.130)
Rémunérations et charges sociales	7	(653.870)	(633.090)
Autres charges opérationnelles	6	(469.248)	(497.748)
Dotations aux amortissements	12-14	(318.672)	(272.602)
Résultat opérationnel sur l'activité		143.615	213.075
Part dans le résultat des entreprises associées et partenariats	15	34.092	14.169
Résultat opérationnel		177.707	227.244
Coûts de l'endettement financier	8	(2.602)	(8.433)
Autres charges & produits financiers	8	(5.120)	(55)
Résultat financier		(7.722)	(8.488)
Résultat avant impôts		169.985	218.756
Impôts sur le résultat	10	(38.619)	(49.549)
Résultat de l'exercice		131.366	169.207
Participations ne donnant pas le contrôle	9	2.058	2.323
Résultat - Part du groupe		133.424	171.530
Résultat net part du groupe par action (EUR) (base et dilué)	11	5,27	6,78

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

Exercice clôturé au 31 décembre (milliers d'euros)	Notes	2019	2018
Résultat - Part du groupe		133.424	171.530
Résultat de l'exercice		131.366	169.207
Variations de juste valeur liées aux instruments de couverture		(36.479)	(5.498)
Écarts de conversion		1.153	621
Impôts différés	10	2.772	775
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat net		(32.554)	(4.102)
Réévaluation du passif net au titre des prestations et contributions définies	22	(15.444)	(1.063)
Impôts différés	10	3.606	726
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat net		(11.838)	(337)
Total des autres éléments du résultat global comptabilisés directement en capitaux propres		(44.392)	(4.439)
Résultat global :		86.974	164.768
Part du groupe		89.231	167.279
Part des participations ne donnant pas le contrôle		(2.257)	(2.511)
Résultat global part du groupe par action (EUR) (base et dilué)	11	3,53	6,61

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Exercice clôturé au 31 décembre (milliers d'euros)	Notes	2019	2018
Immobilisations incorporelles	12	90.261	89.588
Goodwill	13	177.127	177.127
Immobilisations corporelles	14	2.615.164	2.390.236
Entreprises associées et partenariats	15	167.653	155.792
Autres actifs financiers non courants	16	83.913	171.687
Instruments dérivés non courants	26	0	9
Autres actifs non courants		16.630	5.501
Actifs d'impôts différés	10	100.420	99.909
Total actifs non courants		3.251.168	3.089.849
Stocks	18	162.612	128.889
Créances commerciales et autres créances d'exploitation	19	996.436	1.261.298
Autres actifs courants d'exploitation	19	72.681	67.561
Autres actifs courants hors exploitation	19	6.267	12.733
Instruments dérivés courants	26	751	275
Actifs détenus en vue de la vente	5	10.511	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	612.206	388.346
Total actifs courants		1.861.464	1.859.102
Total de l'actif		5.112.632	4.948.951
Capital		41.330	41.330
Prime d'émission		800.008	800.008
Résultats non distribués		995.786	923.768
Plan de pension à prestations et contributions définies		(37.089)	(25.521)
Réserves liées aux instruments financiers		(40.892)	(7.153)
Écarts de conversion		(10.440)	(11.554)
Capitaux propres – Part du groupe CFE		1.748.703	1.720.878
Participations ne donnant pas le contrôle		11.607	13.973
Capitaux propres		1.760.310	1.734.851
Engagements de retraites et avantages du personnel	22	70.269	57.553
Provisions non courantes	23	12.414	35.172
Autres passifs non courants		10.651	5.725
Emprunts obligataires non courants	25	29.689	29.584
Dettes financières non courantes	25	1.110.212	656.788
Instruments dérivés non courants	26	8.986	9.354
Passifs d'impôts différés	10	104.907	119.386
Total passifs non courants		1.347.128	913.562
Provisions courantes	23	46.223	65.505
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation	19	1.221.466	1.410.944
Passifs d'impôts exigibles		44.078	44.543
Emprunts obligataires courants	25	0	200.221
Dettes financières courantes	25	270.366	150.075
Instruments dérivés courants	26	9.356	10.990
Autres passifs courants d'exploitation	19	155.601	201.609
Autres passifs courants hors exploitation	19	258.104	216.651
Total passifs courants		2.005.194	2.300.538
Total des capitaux propres et passifs		5.112.632	4.948.951

TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice clôturé au 31 décembre (milliers d'euros)	Notes	Décembre 2019	Décembre 2018
Activités opérationnelles			
Résultat opérationnel sur l'activité		143.615	213.075
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles et immeubles de placement		318.672	272.602
Dotations nettes aux provisions		(30.587)	1.265
Réduction de valeur sur actifs et autres éléments non-cash		19.524	1.018
Pertes/(bénéfices) relatifs à la cession des immobilisations corporelles		(6.100)	(7.530)
Dividendes reçus des entreprises associées et en partenariat		8.140	4.935
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant variations du fonds de roulement		453.264	485.365
Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances courantes et non courantes		238.441	(349.838)
Diminution/(augmentation) des stocks		(37.020)	6.142
Augmentation/(diminution) des dettes commerciales et des autres dettes courantes et non courantes		(166.619)	141.189
Impôts sur le résultat payé/reçu		(44.109)	(58.375)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		443.957	224.483
Activités d'investissement			
Vente d'immobilisations		13.834	15.833
Acquisition d'immobilisations		(451.258)	(453.475)
Acquisitions de filiales sous déduction de trésorerie acquise		0	(35)
Variation du pourcentage d'intérêts détenus dans des entreprises associées et partenariats		(8.321)	70.049
Augmentation de capital des sociétés mises en équivalence	15	(16.355)	(8.660)
Cession de filiales		0	1.202
Remboursement (octroi) de prêts accordés		71.659	(41.066)
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		(390.441)	(416.152)
Activités de financement			
Intérêts payés		(24.529)	(22.583)
Intérêts perçus		14.280	13.697
Autres charges & produits financiers		(6.635)	(2.734)
Emprunts	25.3	709.361	422.808
Remboursements des dettes	25.3	(462.303)	(294.122)
Dividendes payés		(60.755)	(60.755)
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des activités de financement		169.419	56.311
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie		222.935	(135.358)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	20	388.346	523.018
Effets de change		925	686
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		612.206	388.346

Les acquisitions et cessions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise n'incluent pas les entités qui ne constituent pas un regroupement d'entreprises (pôle promotion immobilière); celles-ci ne sont donc pas considérées comme des opérations d'investissement et sont directement reprises dans les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles.

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

POUR LA PÉRIODE SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE 2019

(milliers d'euros)	Capital	Prime d'émission	Résultats non distribués	Plans de pensions à prestations ou contributions définies	Réserves liées aux instruments de couverture	Écarts de conversion	Capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
Décembre 2018	41.330	800.008	923.768	(25.521)	(7.153)	(11.554)	1.720.878	13.973	1.734.851
IFRS 16 amendé							0		0
Décembre 2018 (*)	41.330	800.008	923.768	(25.521)	(7.153)	(11.554)	1.720.878	13.973	1.734.851
Résultat global de la période			133.424	(11.568)	(33.739)	1.114	89.231	(2.257)	86.974
Dividendes payés aux actionnaires			(60.755)				(60.755)		(60.755)
Dividendes des minoritaires								(920)	(920)
Modification de périmètre et autres mouvements			(651)				(651)	811	160
Décembre 2019	41.330	800.008	995.786	(37.089)	(40.892)	(10.440)	1.748.703	11.607	1.760.310

(*) Montants retraités conformément aux changements de méthodes comptables liés à l'application de la norme IFRS 16 Contrats de location, nous référons à la note 2.1.

Les variations de juste valeur des plans de pensions à prestations ou contributions définies ainsi que celles relatives aux instruments dérivés sont expliquées respectivement dans les notes «22. Avantages du personnel» et «15. Entreprises associées et partenariats».

POUR LA PÉRIODE SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE 2018

(milliers d'euros)	Capital	Prime d'émission	Résultats non distribués	Plans de pensions à prestations définies	Réserves liées aux instruments de couverture	Écarts de conversion	Capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
Décembre 2017	41.330	800.008	812.993	(25.268)	(2.457)	(12.252)	1.614.354	14.421	1.628.775
Résultat global de la période			171.530	(253)	(4.696)	698	167.279	(2.511)	164.768
Dividendes payés aux actionnaires			(60.755)				(60.755)		(60.755)
Dividendes des minoritaires								(365)	(365)
Modification de périmètre et autres mouvements								2.428	2.428
Décembre 2018	41.330	800.008	923.768	(25.521)	(7.153)	(11.554)	1.720.878	13.973	1.734.851

CAPITAL ET RÉSERVES

Le capital au 31 décembre 2019 est constitué de 25.314.482 actions ordinaires. Il s'agit d'actions sans désignation de valeur nominale. Les propriétaires d'actions ordinaires ont le droit de recevoir des dividendes et ont le droit à une voix par action aux assemblées générales des actionnaires de la société.

Dans le contexte évolutif de la pandémie Covid-19, le conseil d'administration de CFE a décidé de proposer à l'assemblée générale ordinaire de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019. L'affectation du résultat n'a pas été comptabilisée dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2019.

Le dividende final pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2018 était de 2,40 EUR brut par action.

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

PRÉAMBULE

Le conseil d'administration a donné son autorisation pour la publication des états financiers consolidés du groupe CFE le 26 mars 2020.

Les états financiers consolidés du groupe CFE doivent être lus en parallèle avec le rapport de gestion du conseil d'administration.

PRINCIPALES TRANSACTIONS EN 2019 ET 2018 AVEC EFFET SUR LE PÉRIMÈTRE DU GROUPE CFE

TRANSACTIONS EN 2019

1. Pôle dragage, environnement, Offshore et infra – «DEME»

Au cours de l'année 2019 DEME a acquis :

- 100% des titres de la société nouvellement créée Bonny River Shipping SA ;
- 100% des titres de la société nouvellement créée DEME Offshore US INC ;
- 100% des titres de la société nouvellement créée DEME Offshore US LLC ;
- 100% des titres de la société nouvellement créée DEME Offshore BE NV ;
- 100% des titres de la société nouvellement créée Criver Shipping SA.

Les entités acquises citées ci-dessus ont été consolidées selon la méthode globale.

Le groupe DEME a également acquis durant l'année 2019 :

- 50% des titres de la société DBM-BONTRUP BV ;
- 49,99% des titres de la société CSBC DEME Wind Engineering co. Ltd ;
- 50% des titres de la société BNS JV Ltd ;
- 60% des titres de la société Consortium Antwerp Port (Oman) NV ;
- 50% des titres de la société Consortium Antwerp Port Industrial Port Land NV ;
- 48,90% des titres de la société DIAP Thailand Co Ltd ;
- 30% des titres de la société Port of DUQM Company SAOC ;
- 34,90% des titres de la société DUQM Industrial Land Company LLC.

Les entités acquises citées ci-dessus ont été intégrées par mise en équivalence.

Durant 2019, DEME a cédé la totalité des titres qu'elle détenait dans les entités suivantes, soit :

- 51,10% de la société B-WIND Polska Sp. z o.o. ;
- 51,10% de la société C-WIND Polska Sp. z o.o. ;
- 50% de la société Earth Moving Al DUQM LLC ;
- 37,45% de la société Hithermoor Soil Treatments Ltd ;

- 25,50% de la société Renewable Energy Base Ostend NV.

Ces sociétés ont été intégrées par mise en équivalence jusqu'à leurs dates de cessions respectives.

DEME a également liquidé les participations qu'elle détenait dans les entités suivantes, soit :

- 100% de la société MDCC NV ;
- 100% de la société Baggerwerken Decloedt & Zoon Espana SA ;
- 100% de la société Offshore Manpower Supply Panama SA ;
- 100% de la société Offshore Manpower Singapore PTE Ltd.

Ces sociétés ont été consolidées selon la méthode globale jusqu'à leurs dates de liquidations respectives.

DEME a augmenté sa participation dans la société Dredging International India PVT Ltd de 99,78% à 99,97% et dans la société International Seaport Dredging PVT Ltd de 86 à 89,61%. Ces sociétés restent consolidées selon la méthode globale.

DEME a également augmenté sa participation dans la société West Islay Tidal Energy Park Ltd de 17,5% à 35% en échange de sa participation dans la société Fair Head Tidal Energy Park Ltd. Cette société reste intégrée par mise en équivalence.

Par ailleurs, les sociétés Eversea NV, GeoSea Maintenance NV et ECO Shipping NV, détenues à 100%, ont été absorbées par DEME Offshore Holding NV, société détenue à 100% et consolidée selon la méthode globale.

La société Tideway BV détenue à 100% et précédemment consolidée selon la méthode globale a été scindée en deux sociétés, DEME Offshore NL BV et Dredging International Netherlands BV, elles-mêmes détenues à 100% et consolidées selon la méthode globale.

2. Pôle contracting

Le 29 mars 2019, la société P-Multitech bvba a été absorbée par VMA NV avec effet rétroactif au 1er janvier 2019, société détenue à 100% par le groupe CFE.

Le 29 mars 2019, les sociétés be.Maintenance SA, Etablissements Druart SA, Nizet Entreprises SA et Vanderhoydoncks NV, filiales à 100% du groupe CFE, ont été renommées respectivement VMA be.Maintenance SA, VMA Druart SA, VMA Nizet SA et VMA Vanderhoydoncks NV.

Le 16 mai 2019, la société CFE Bouw Vlaanderen NV, filiale à 100% du groupe CFE, a été renommée MBG NV.

Le 16 mai 2019, les sociétés ENGEMA SA, Engetec SA, José Coghe-Werbrouck NV, Louis Stevens NV et Remacom NV, filiales à 100% du groupe CFE, ont été renommées respectivement Mobix ENGEMA NV, Mobix Engetec SA, Mobix Coghe NV, Mobix Stevens NV et Mobix Remacom NV.

Le 28 mai 2019, la société CFE Bâtiment Brabant Wallonie SA, filiale à 100% du groupe CFE, a été renommée Bâtiments et Ponts Construction SA.

Le 20 septembre 2019, le groupe CFE, au travers de sa filiale VMA NV détenue à 100%, a acquis 51% des titres de la société VMA Robotics Sp. z o.o. Cette société est intégrée par mise en équivalence.

Durant le 4^{ème} trimestre 2019, la société VMA Elektrik Tesisati Ve Insaat Ticaret Limited Sirketi, filiale à 100% du groupe CFE, a été déconsolidée. Cette société était consolidée selon la méthode globale.

3. Pôle promotion immobilières

Le 24 janvier 2019, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Poland Sp. z o.o., a augmenté sa participation dans la société ACE 12 Sp. z o.o. de 90% à 100%. Cette société reste consolidée selon la méthode globale.

Le 19 février 2019, cette même entité ACE 12 Sp. z o.o., filiale de BPI Real Estate Poland Sp. z o.o., a été renommée BPI Vilda Park Sp. z o.o.

Le 1^{er} juillet 2019, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Poland Sp. z o.o., a constitué la société BPI Project I Sp. z o.o. Cette société est détenue à 100% et a été consolidée selon la méthode globale.

Le 30 septembre 2019, la société BPI Real Estate Belgium SA, filiale à 100% du groupe CFE, a liquidé sa participation dans les sociétés Immo Keyenveld I SA et Immo Keyenveld II SA détenues à 50% et intégrées par mise en équivalence.

Le 1^{er} octobre 2019, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Belgium SA, a augmenté sa participation dans la société Goodways SA de 31,20% à 50%. Cette société reste intégrée par mise en équivalence.

Le 7 octobre 2019, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Poland Sp. z o.o., a constitué les sociétés BPI Project II Sp. z o.o. et BPI Project III Sp. z o.o. Ces sociétés sont détenues à 100% et ont été consolidées selon la méthode globale.

Le 17 octobre 2019, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Luxembourg SA, a constitué la société Gravity SA. Cette société est détenue à 100% et a été consolidée selon la méthode globale.

Le 6 novembre 2019, la société BPI Real Estate Belgium SA, filiale à 100% du groupe CFE, a cédé l'entière part de sa participation dans la société Sogemaint SA, détenue à 100% et consolidée selon la méthode globale.

Le 19 novembre 2019, la société BPI Real Estate Belgium SA, filiale à 100% du groupe CFE, a acquis 70% des sociétés nouvellement créées Joma 2060 NV, Life Shapers NV et Tulip Antwerp NV. Ces sociétés sont intégrées par mise en équivalence.

Le 19 novembre 2019, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Belgium SA, a acquis 50% de la société nouvellement créée KeyWest Development SA. Cette société est intégrée par mise en équivalence.

Le 4 décembre 2019, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Poland Sp. z o.o., a constitué les sociétés BPI Project IV Sp. z o.o., BPI Project V Sp. z o.o. et BPI Project

VI Sp. z o.o. Ces sociétés sont détenues à 100% et ont été consolidées selon la méthode globale.

Le 6 décembre 2019, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Belgium SA, a cédé l'entière part de sa participation dans la société Immobilière du Berrevel SA, détenue à 50% et intégrée par mise en équivalence.

Le 18 décembre 2019, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Belgium SA, a réduit sa participation dans la société MG Immo SPRL de 100% à 50%. Cette société consolidée selon la méthode globale est désormais intégrée par mise en équivalence.

4. Wood Shapers – Partenariat entre le pôle contracting et le pôle promotion immobilière

Le 25 octobre 2019, le groupe CFE, au travers de ses filiales CFE Contracting SA et BPI Real Estate Belgium SA, a constitué la société Wood Shapers SA. Cette société est détenue à 100% au niveau du groupe CFE et a été consolidée selon la méthode globale.

Le 17 décembre 2019, le groupe CFE, au travers de sa filiale Wood Shapers SA, a constitué la société Wood Shapers Luxembourg SA. Cette société est détenue à 100% au niveau du groupe CFE et a été consolidée selon la méthode globale.

Le 20 décembre 2019, la société Wood Shapers Luxembourg SA a acquis 100% des titres de la société Immo-Bechel CLE Sàrl. Cette société est détenue à 100% au niveau du groupe CFE et a été consolidée selon la méthode globale.

5. Pôle Holding et activités non transférées

Le 14 février 2019, le groupe CFE a augmenté sa participation dans la société Rent-A-Port NV de 45% à 50%. Cette société reste intégrée par mise en équivalence.

Le 28 février 2019, la société Liveway Ltd, filiale à 50% du groupe CFE, a été liquidée. Cette société était intégrée par mise en équivalence.

Le 19 novembre 2019, la société CFE Slovakia SRO, filiale à 100% du groupe CFE, a été liquidée. Cette société était consolidée selon la méthode globale.

Le 19 novembre 2019, la société Lockside Ltd, filiale à 50% du groupe CFE, a été liquidée. Cette société était intégrée par mise en équivalence.

Durant le 4^{ème} trimestre 2019, la société Cobel Contracting Nigeria Ltd, filiale à 50% du groupe CFE, a été liquidée. Cette société était intégrée par mise en équivalence.

PRINCIPALES TRANSACTIONS EN 2018

1. Pôle dragage, environnement, Offshore et infra – «DEME»

Au cours de l'année 2018, DEME a acquis :

- 100% des titres de la société nouvellement créée Middle East Marine Contracting Ltd ;
- 100% des titres de la société nouvellement créée Naviera Living Stone SLU ;
- 100% des titres de la société Cathie Associates Holding CVBA ;
- 100% des titres de la société nouvellement créée Geowind NV ;
- 100% des titres de la société nouvellement créée GeoSea SAS ;
- 100% des titres de la société nouvellement créée Apollo Shipping SA ;
- 100% des titres de la société nouvellement créée Dredging International Services Middle East Contracting DMCEST.

Les entités acquises citées ci-dessus ont été consolidées selon la méthode globale.

Le groupe DEME a également acquis durant l'année 2018 :

- 18,89% des titres de la société nouvellement créée Otary Bis NV ;
- 15% des titres de la société nouvellement créée BAAK Blankenburg-Verbinding BV ;
- 13,22% des titres de la société nouvellement créée North Sea Wave NV.

Les entités acquises citées ci-dessus ont été intégrées par mise en équivalence.

Durant 2018, DEME a cédé la totalité des titres qu'elle détenait dans les entités suivantes, soit :

- 100% de la société Energies du Nord SAS. Cette société était consolidée selon la méthode globale ;
- 74,90% de la société Cebrauval Bruceval SA. Cette société était consolidée selon la méthode globale ;
- 37,45% de la société Extract Ecoterres SA. Cette société était intégrée par mise en équivalence.

DEME a augmenté sa participation dans la société Middle East Dredging Company QSC (Medco) de 44,1% à 95%. Cette société intégrée par mise en équivalence est désormais consolidée selon la méthode globale.

La société Scaldis Salvage & Marine Contractors NV détenue à 54,38% et précédemment consolidée selon la méthode globale est désormais intégrée par mise en équivalence.

DEME a réduit sa participation dans la société De Vries & Van de Wiel Kust en Oeverwerken BV de 87,45% à 74,90%. Cette société reste consolidée selon la méthode globale. Par ailleurs, les sociétés Europ Agregats Sàrl détenue à 100% et Ecoterres Holding SA détenue à 74,90% ont été absorbées respectivement par DEME Building Materials NV et DEME Environmental Contractors NV, sociétés détenues à 100%.

2. Pôle contracting

Le 31 juillet 2018, le groupe CFE, au travers de ses filiales VMA NV et Vanderhoydoncks NV, a acquis 100% des titres

de la société P-Multitech BVBA. Cette société est consolidée selon la méthode globale.

Le 28 novembre 2018, les sociétés CFE Contracting SA et VMA NV, filiales à 100% du groupe CFE, ont cédé l'entière participation de leur participation dans la société Voltis SA, détenue à 100% et consolidée selon la méthode globale.

Le 12 décembre 2018, le groupe CFE, au travers de sa filiale CFE Contracting SA, a acquis 12% de la société nouvellement créée LuWa SA. Cette société est intégrée par mise en équivalence.

Le 28 décembre 2018, le groupe CFE, au travers de sa filiale Engetec SA, a acquis 25% de la société nouvellement créée LuWa Maintenance SA. Cette société est intégrée par mise en équivalence.

3. Pôle promotion immobilière

Le 1er janvier 2018, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Belgium SA, a augmenté sa participation de 75,33% à 100% dans la société D.H.B. SA. Cette société était déjà consolidée selon la méthode globale.

Le 14 mai 2018, la société Foncière Sterpenich SA, filiale de BPI Real Estate Belgium SA, a été renommée BPI Park West SA.

Le 30 mai 2018, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Poland Sp. z o.o., a acquis 100% des titres de la société BPI Sadowa Sp. z o.o. Cette société a été consolidée selon la méthode globale.

Le 8 juin 2018, le groupe CFE, au travers de ses filiales BPI Real Estate Belgium SA et BPI Samaya SA, a constitué la société Wolimmo SA. Cette société est détenue à 100% et a été consolidée selon la méthode globale.

Le 8 juin 2018, le groupe CFE, au travers de ses filiales BPI Real Estate Belgium SA et BPI Samaya SA, a constitué la société Zen Factory SA. Cette société est détenue à 100% et a été consolidée selon la méthode globale.

Le 7 août 2018, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Belgium SA, a acquis 50% de la société nouvellement créée Debrouckère Development SA. Cette société est intégrée par mise en équivalence.

Le 27 septembre 2018, BPI Real Estate Belgium SA, filiale à 100% du groupe CFE, a liquidé sa participation dans Elinvest SA détenue à 50% et intégrée par mise en équivalence.

Le 3 octobre 2018, le groupe CFE, au travers de sa filiale BPI Real Estate Poland Sp. z o.o., a acquis 100% des titres de la société BPI Czysa Sp. z o.o. Cette société a été consolidée selon la méthode globale.

4. Pôle Holding et activités non transférées

Le 13 novembre 2018, la société CFE SA, a acquis 49% des sociétés nouvellement créées BPG Congrès SA et BPG Hôtel SA. Ces sociétés sont intégrées par mise en équivalence.

1. PRINCIPES GÉNÉRAUX

IFRS TELS QU'ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Les principes comptables retenus pour la préparation et la présentation des états financiers consolidés de CFE au 31 décembre 2019 sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2019.

Les principes comptables retenus au 31 décembre 2019 sont les mêmes que ceux retenus pour les états financiers consolidés au 31 décembre 2018, à l'exception des normes et/ou amendements de normes décrits ci-après, adoptés par l'Union européenne, applicables de façon obligatoire à partir du 1er janvier 2019.

Par ailleurs, lors de l'analyse annuelle des règles d'amortissement, au niveau des taux d'amortissement et de valeur résiduelle, DEME a adopté des règles complémentaires relatives à la valorisation de sa flotte. L'incidence de l'adaptation de ces principes comptables n'a pas d'effets significatifs sur les états financiers du groupe CFE. Ces règles sont décrites en note 2.2 (H).

NORMES ET INTERPRÉTATIONS APPLICABLES POUR LA PÉRIODE ANNUELLE OUVERTE À COMPTER DU 1ER JANVIER 2019

- IFRS 16 Contrats de location
- IFRIC 23 Incertitude relative aux traitements des impôts sur le résultat
- Amendements à IAS 19 Modification, réduction ou liquidation d'un régime
- Amendements à IAS 28 Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises
- Amendements à IFRS 9 Caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative
- Améliorations annuelles des IFRS cycle 2015-2017

L'application de ces normes et interprétations n'a pas eu d'effet significatif sur les états financiers consolidés de CFE hormis l'application de la norme IFRS 16 Contrats de location. L'incidence de l'application de cette norme sur les états consolidés de la situation financière du groupe CFE est présentée en note 2.1.

NORMES ET INTERPRÉTATIONS ÉMISES MAIS PAS ENCORE APPLICABLES POUR LA PÉRIODE ANNUELLE OUVERTE À COMPTER DU 1ER JANVIER 2019

Le Groupe n'a appliqué de façon anticipée aucune des nouvelles normes et interprétations suivantes dont l'application n'est pas obligatoire au 31 décembre 2019.

- Amendements à IAS 1 et IAS 8 Modification de la définition du terme « significatif » (applicables pour les périodes

annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2020, mais non encore adoptés au niveau européen)

- Amendements à IAS 1 Classification des dettes en dettes courantes ou non courantes (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2020, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IFRS 3 Regroupements d'entreprises (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2020, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements des références au Cadre conceptuel de l'information financière dans les normes IFRS (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2020, mais non encore adoptés au niveau européen)
- IFRS 17 Contrats d'assurance (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2021, mais non encore adoptée au niveau européen)

Le groupe a opté pour une application anticipée des normes et interprétations citées ci-dessous qui étaient applicables à la date d'approbation des états financiers, mais qui n'étaient pas effectives à la date de clôture des présents états financiers :

- Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 Réforme des taux d'intérêt de référence (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2020).

Les amendements modifient des exigences spécifiques de comptabilité de couverture, de sorte que le groupe CFE peut appliquer ces exigences de comptabilité de couverture en supposant que l'indice de référence des taux d'intérêt ne soit pas modifié par la réforme de l'indice de référence des taux d'intérêt.

2. PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS

La Compagnie d'Entreprises CFE SA (ci-après dénommée 'la société' ou 'CFE') est une société de droit belge dont le siège social est situé en Belgique. Les états financiers consolidés pour la période clôturée au 31 décembre 2019 comprennent les états financiers de la société, de ses filiales, ('le Groupe CFE') et les intérêts dans les sociétés mises en équivalence.

2.1 CHANGEMENT DE MÉTHODE COMPTABLE : APPLICATION DE LA NORME IFRS 16 « CONTRATS DE LOCATION »

La norme IFRS 16, qui s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019, apporte des modifications importantes en matière de comptabilisation des contrats de location dans le chef du preneur. En effet, cette nouvelle norme abolit la distinction d'application avant le 1er janvier 2019 entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement. Elle ajoute ainsi l'obligation de comptabiliser un actif au titre de droit d'utilisation et une obligation locative à la date de début pour l'ensemble des contrats de location (à l'exception des contrats de location à court terme ou dont le bien sous-jacent est de faible valeur). L'IFRS 16 remplace la norme et interprétations IAS 17, IFRIC 4, SIC 15 et SIC 27. Alors que, selon les dispositions d'IAS 17, le traitement comptable des contrats de location était déterminé

en fonction de l'appréciation du transfert des risques et avantages liés à la propriété de l'actif, l'IFRS 16 impose un mode de comptabilisation unique des contrats par les preneurs impactant le bilan d'une façon similaire aux contrats de location-financement. Pour le Groupe, la date de première application d'IFRS 16 est le 1er janvier 2019.

IFRS 16 change la façon dont le Groupe comptabilise les contrats de location qui étaient auparavant classés comme des contrats de location simple selon IAS 17, et donc comptabilisés hors bilan. L'application de cette nouvelle norme englobe plus spécifiquement les effets suivants sur l'état consolidé de la situation financière, le compte de résultats consolidé et le tableau des flux de trésorerie consolidé :

- augmentation des actifs et passifs à concurrence de la valeur actualisée des paiements de loyers futurs inhérents aux contrats de location, actualisé sur base du taux effectif du Groupe à la date de l'application initiale ;
- augmentation du montant de l'EBITDA issue de la comptabilisation de dotations aux amortissements pour les actifs au titre de droit d'utilisation et d'intérêts sur les obligations locatives qui viennent se substituer à la charge de location précédemment reconnue entièrement en résultat opérationnel ;
- augmentation de l'endettement financier net à hauteur des obligations locatives ;
- séparation des sorties de trésorerie en une partie principal et une partie intérêts dans les activités de financement.

L'incidence de l'adoption d'IFRS 16 sur les états financiers consolidés du Groupe est décrite ci-après.

Pour la mise en œuvre d'IFRS 16, le Groupe a opté pour la méthode rétrospective simplifiée, méthode B, dans laquelle il est reconnu dans le bilan consolidé un actif au titre de droit d'utilisation et les obligations locatives associées au 1er janvier 2019. Les états financiers comparatifs ont fait l'objet d'un retraitement uniquement au niveau de l'état consolidé de la situation financière. Les données de l'exercice 2018, présentées à titre de comparatif dans l'état consolidé du résultat global, n'ont pas été ajustées et continuent à être présentées conformément au référentiel comptable d'application en 2018. Les taux effectifs considérés sont respectivement de 3,5%, 3% et 2% pour les bâtiments, les équipements et les véhicules pour les pôles Contracting et BPI. DEME applique un taux de 1,7% pour les leasings à court terme et de 3,15% pour les locations de terrain à long terme.

L'incidence de la première application d'IFRS 16 Contrats de location sur l'état consolidé de la situation financière pour l'exercice se clôturant au 31 décembre 2018 a été déterminée à hauteur des montants suivants :

	Décembre 2018, publié	Amendement IFRS 16	Décembre 2018, après retraitement
Actifs non courants, dont :			
Immobilisations corporelles	2.390.236	98.763	2.488.999
Capitaux propres – Part du groupe CFE, dont :			
Résultats non distribués	923.768	0	923.768
Passifs, dont :			
Dettes financières non courantes	656.788	75.541	732.329
Dettes financières courantes	150.075	23.222	173.297

L'application de la nouvelle norme IFRS 16 Contrats de location à partir du 1er janvier 2019 s'est traduite, au niveau du bilan d'ouverture consolidé du groupe CFE, par la comptabilisation d'actifs au titre de droit d'utilisation et d'obligations locatives à hauteur de 98,8 millions d'euros (dont 83,5 millions d'euros chez DEME), qui représente l'impact à l'ouverture sur l'endettement financier net du Groupe.

(milliers d'euros)	1er janvier 2019
Engagements de leasing opérationnels au 31 décembre 2018	132.882
Déduction des contrats de location à court terme (échéant en 2019)	(843)
Déduction des contrats de location de faible valeur	0
Ajout des options d'achat ou de prolongation des contrats	0
Autres (*)	(6.831)
Dettes de location - avant actualisation	125.208
Effet d'actualisation	(26.445)
Dettes de location au 1er janvier 2019	98.763

(*) La rubrique «Autres» est principalement relative à la déduction des composantes de services non-intégrées à la dette de location (charges d'assurances et d'entretien dans les contrats de location de voiture) ainsi qu'à la déduction des contrats signés en 2018 pour des actifs disponibles après le 1er janvier 2019.

Au 31 décembre 2019, l'impact de l'application de la nouvelle norme au niveau du bilan consolidé, du compte de résultats consolidé et du tableau des flux de trésorerie de CFE se résume comme suit :

Période du 1er janvier au 31 décembre (milliers d'euros)	2019
Incidence sur le résultat global	
Loyers de contrats de location extournés	+25.355
Dotations aux amortissements et impairment des actifs au titre de droit d'utilisation	(24.432)
EBIT	+924
EBITDA	+25.355
Résultat financier – Intérêts financiers sur les obligations locatives	(1.847)
Incidence sur le résultat net de l'exercice	(924)
Incidence sur l'état consolidé de la situation financière	
Actifs au titre de droit d'utilisation	102.279
dont les actifs au titre de droit d'utilisation nouvellement détenus pendant l'exercice 2019	32.896
Obligations locatives	103.203
Incidence sur le tableau des flux de trésorerie	
Flux de trésorerie des activités opérationnelles – loyers extournés	+25.355
Flux de trésorerie des activités de financement – principal	(23.508)
Flux de trésorerie des activités de financement – intérêts	(1.847)

L'application de la norme IFRS 16 Contrats de location a eu une incidence sur le tableau des flux de trésorerie consolidés du groupe. En effet, les loyers relatifs à ces contrats (25.355 milliers d'euros en 2019) inclus dans les autres charges opérationnelles jusqu'au 31 décembre 2018 et qui étaient par conséquent reconnus en cash-flows provenant des activités opérationnelles sont, depuis le 1er janvier 2019, considérés comme des cash-flows provenant des activités de financement. Ces derniers se décomposent entre une charge d'intérêt sur les obligations locatives (-1.847 milliers d'euros en 2019) et le remboursement du principal des obligations locatives (-23.508 milliers d'euros en 2019).

2.2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

(A) DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Les états financiers consolidés ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS – International Financial Reporting Standards) telles qu'approuvées dans l'Union européenne.

(B) BASE DE LA PRÉSENTATION

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros, arrondis au millier le plus proche.

Les instruments ou dérivés de capitaux propres sont valorisés au coût historique si ces instruments de capitaux propres n'ont pas de cotation publiée sur un marché actif et si d'autres méthodes d'estimation raisonnables pour déterminer la juste valeur sont clairement inapplicables et/ou inapplicables.

Les principes comptables sont appliqués de façon cohérente.

Les états financiers sont présentés avant affectation du résultat de la société mère proposée à l'assemblée générale des actionnaires.

(C) PRINCIPAUX JUGEMENTS ET HYPOTHÈSES

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite d'effectuer des estimations, de porter des jugements et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers, notamment en ce qui concerne les éléments suivants :

- les durées d'amortissement des immobilisations ;
- l'évaluation des provisions et des engagements de retraites ;
- l'évaluation du résultat à l'avancement des contrats de construction ;
- les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur ;
- la valorisation des instruments financiers à la juste valeur ;
- l'appréciation du pouvoir de contrôle ; et
- la qualification, lors de l'acquisition d'une société, du caractère de l'opération en regroupement d'entreprises ou acquisition d'actifs ;
- les hypothèses adoptées pour la détermination du passif financier conformément à la norme IFRS 16.

Ces estimations partent d'une hypothèse de continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées

évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Brexit

Le Brexit affectera les relations que DEME a vis-à-vis de ses clients, fournisseurs et collaborateurs. De même, des changements impacteront une grande partie des unités opérationnelles suivantes : Operations, Procurement, Finance, Compliance et Ressources humaines. À ce propos, une évaluation de l'impact du Brexit sur les activités de DEME, dont en particulier le projet Moray East, a été effectuée sur base d'un scénario sans accord («No Deal»). Bien qu'aucun risque matériel n'ait été identifié, une stratégie de couverture des risques a été mise en place pour limiter l'impact du Brexit.

(D) PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Les présents états financiers consolidés comprennent les états financiers du groupe CFE et les états financiers des entités qu'elle contrôle et ses filiales. Le groupe CFE détient le contrôle lorsqu'il :

- détient le pouvoir sur l'entité émettrice ;
- est exposé, ou a le droit, à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité émettrice ;
- a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

Si le groupe CFE ne détient pas la majorité des droits de vote dans une entité émettrice, il a des droits qui sont suffisants pour lui conférer le pouvoir lorsqu'il a la capacité pratique de diriger unilatéralement les activités pertinentes de l'entité émettrice. Le groupe CFE prend en considération tous les faits et circonstances lorsqu'il évalue si les droits de vote qu'il détient dans l'entité émettrice sont suffisants pour lui conférer le pouvoir, y compris les suivants :

- le nombre de droits de vote que le groupe CFE détient par rapport au nombre de droits détenus respectivement par les autres détenteurs de droits de vote et à leur dispersion ;
- les droits de vote potentiels détenus par le groupe CFE, les autres détenteurs de droits de vote ou d'autres parties ;
- les droits découlant d'autres accords contractuels ;
- les autres faits et circonstances, le cas échéant, qui indiquent que le groupe CFE a, ou n'a pas, la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes au moment où les décisions doivent être prises, y compris les tendances du vote lors des précédentes assemblées des actionnaires.

Le groupe CFE consolide la filiale à compter de la date à laquelle il en obtient le contrôle et cesse de la consolider lorsqu'il perd le contrôle de celle-ci. Précisément, les produits et les charges d'une filiale acquise ou cédée au cours de l'exercice sont inclus dans l'état consolidé du résultat net et des autres éléments du résultat global à compter de la date où le groupe CFE acquiert le contrôle de la filiale et jusqu'à la date où elle cesse de contrôler celle-ci.

Au besoin, des ajustements sont apportés aux états financiers des filiales afin que leurs méthodes comptables concordent avec les méthodes comptables du groupe CFE. Tous les actifs et les passifs, les capitaux propres, les produits, les charges et les flux de trésorerie intragroupe qui ont trait à des transactions entre entités du groupe sont éliminés complètement lors de la consolidation.

Les changements dans les participations du groupe dans des filiales qui ne se traduisent pas par une perte de contrôle sont comptabilisés comme des transactions portant sur des capitaux propres. La valeur comptable des participations du groupe et des participations ne donnant pas le contrôle est ajustée pour tenir compte des changements des participations relatives dans les filiales. Tout écart entre le montant de l'ajustement des participations ne donnant pas le contrôle et la juste valeur de la contrepartie versée ou reçue est comptabilisé directement dans les capitaux propres.

Lorsque le groupe CFE accorde une option de vente aux actionnaires minoritaires d'une filiale («put» sur les participations ne donnant pas le contrôle), le passif financier y relatif est comptabilisé initialement en déduction des participations ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres.

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le groupe CFE a une influence notable. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle d'une entité émettrice, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques.

Une coentreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entreprise, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Les résultats et les actifs et passifs des entreprises associées ou des coentreprises sont comptabilisés dans les présents états financiers consolidés selon la méthode de la mise en équivalence, sauf si la participation, ou une partie de celle-ci, est classée comme détenue en vue de la vente ; dans ce cas, celle-ci est comptabilisée selon IFRS 5. Selon la méthode de la mise en équivalence, une participation dans une entreprise associée ou une coentreprise est initialement comptabilisée au coût dans l'état consolidé de la situation financière, puis est ajustée par la suite pour comptabiliser la quote-part du groupe dans le résultat net et les autres éléments du résultat global de l'entreprise associée ou de la coentreprise. Si la quote-part du groupe dans les pertes d'une entreprise associée ou d'une coentreprise est supérieure à sa participation dans celles-ci, le groupe CFE cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir. Les pertes additionnelles sont comptabilisées seulement dans la mesure où le groupe CFE a contracté une obligation légale ou implicite ou a effectué des paiements au nom de l'entreprise associée ou de la coentreprise.

Une participation dans une entreprise associée ou une coentreprise est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence à partir de la date à laquelle l'entité émettrice devient une entreprise associée ou une coentreprise. Lors de l'acquisition de la participation dans une entreprise associée ou une coentreprise, tout excédent du coût de la participation sur la quote-part revenant au groupe de la juste valeur nette des actifs et des passifs identifiables de l'entité émettrice est comptabilisé à titre de goodwill, qui est inclus dans la valeur comptable de la participation. Tout excédent de la quote-part revenant au groupe de la juste valeur nette des actifs et des passifs identifiables sur le coût de la participation, après réévaluation, est immédiatement comptabilisé en résultat net dans la période d'acquisition de la participation.

Une entreprise commune est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci. Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entreprise, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Lorsqu'une entité du groupe CFE entreprend ses activités dans le cadre d'une entreprise commune, le groupe CFE, à titre de coparticipant, doit comptabiliser les éléments suivants relativement à ses intérêts dans l'entreprise commune :

- ses actifs, y compris sa quote-part des actifs détenus conjointement ;
- ses passifs, y compris sa quote-part des passifs assumés conjointement, le cas échéant ;
- les produits qu'il a tirés de la vente de sa quote-part de la production générée par l'entreprise commune ;
- sa quote-part des produits tirés de la vente de la production générée par l'entreprise commune ;
- les charges qu'il a engagées, y compris sa quote-part des charges engagées conjointement, le cas échéant.

(E) MONNAIES ÉTRANGÈRES

(1) TRANSACTIONS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES

Les transactions en monnaies étrangères sont comptabilisées au taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de clôture. Les gains et les pertes qui résultent de ces transactions ainsi que la conversion des éléments d'actif et de passif monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés en compte de résultats.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de la transaction.

(2) ÉTATS FINANCIERS DES ENTITÉS ÉTRANGÈRES

Les actifs et passifs de sociétés du groupe CFE utilisant des devises fonctionnelles autres que l'euro sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les comptes de résultats des filiales étrangères, à l'exclusion des entités étrangères exerçant leurs activités dans des pays où prévaut une hyper-inflation, sont convertis en euros au taux de change moyen de l'exercice (proche du taux en vigueur à la date de la transaction).

Les éléments constituant les capitaux propres sont convertis au taux de change historique.

Les écarts de conversion générés, à l'occasion de cette conversion, sont comptabilisés en autres éléments du résultat global et font l'objet d'une réserve séparée des capitaux propres, en l'occurrence les 'écarts de conversion'. Ces écarts sont enregistrés dans le compte de résultats au cours de l'exercice durant lequel l'entité est cédée ou liquidée.

(3) TAUX DE CONVERSION

Devises	Taux clôture 2019	Taux moyen 2019	Taux clôture 2018	Taux moyen 2018
Zloty polonais	4,26	4,30	4,30	4,26
Forint hongrois	330,53	325,30	320,98	318,89
Dollar US	1,12	1,12	1,15	1,18
Dollar Singapour	1,51	1,53	1,56	1,59
Rial du Qatar	4,09	4,08	4,17	4,30
Leu roumain	4,78	4,75	4,66	4,65
Dinar tunisien	3,12	3,28	3,43	3,11
Franc CFA	655,96	655,96	655,96	655,96
Dollar australien	1,60	1,61	1,62	1,58
Naira du Nigéria	408,97	405,01	416,29	425,60
Dirham marocain	10,74	10,77	10,94	11,08
Yeni turc	6,68	6,36	6,06	5,71

1 euro = X
Devise

(F) IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(1) FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Les frais de recherche exposés dans le but d'acquérir une compréhension des connaissances scientifiques ou des techniques nouvelles, sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Les frais de développement, grâce auxquels les résultats des recherches sont appliqués à la planification ou à la conception de la production de produits ou de procédés nouveaux ou améliorés, sont comptabilisés en tant qu'actif si le produit ou le procédé est réalisable techniquement et commercialement, si la société a suffisamment de ressources pour réaliser le développement et si les dépenses attribuables peuvent être identifiées de manière fiable.

Les frais activés comprennent tous les coûts directement attribuables à cet actif, qui sont nécessaires à sa création, sa production et à sa préparation en vue de son utilisation projetée. Les autres frais de développement sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Les frais de développement comptabilisés en tant qu'actif sont repris au bilan à leur coût d'acquisition diminué des amortissements cumulés (voir ci-dessous) et des dépréciations.

(2) AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les autres immobilisations incorporelles, acquises par la société, sont comptabilisées au bilan à leur coût d'acquisition diminué des amortissements cumulés (voir ci-dessous) et des dépréciations. Les frais relatifs aux goodwill et marques générés en interne sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

(3) DÉPENSES ULTÉRIEURES

Les dépenses ultérieures au titre d'une immobilisation incorporelle sont comptabilisées en tant qu'actif uniquement si elles permettent à l'actif de générer des avantages économiques futurs, au-delà du niveau de performance défini à

l'origine. Tous les autres frais sont comptabilisés parmi les charges lorsqu'ils sont encourus.

(4) AMORTISSEMENTS

Les actifs immobilisés incorporels sont amortis linéairement sur une période correspondant à leur durée d'utilité estimée aux taux ci-après :

Minimum 5%	Les concessions d'exploitation
20%-33,33%	Les logiciels

(G) REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Les acquisitions de filiales et d'entreprises sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée à l'occasion d'un regroupement d'entreprises est évaluée à la juste valeur ; les frais connexes à l'acquisition sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus.

Lorsqu'une contrepartie transférée par le groupe dans le cadre d'un regroupement d'entreprises inclut un accord de contrepartie éventuelle, la contrepartie éventuelle est évaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations de la juste valeur de la contrepartie éventuelle qui constituent des ajustements de période d'évaluation (voir ci-dessous) sont comptabilisées rétrospectivement ; les autres variations de la juste valeur de la contrepartie éventuelle sont comptabilisées au compte de résultats.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, le groupe doit réévaluer la participation qu'il détenait précédemment dans l'entreprise acquise à la juste valeur à la date d'acquisition (c.-à-d. la date à laquelle le groupe a obtenu le contrôle) et comptabiliser l'éventuel profit ou perte en résultat net.

À la date d'acquisition, les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition à l'exception :

- des actifs ou passifs d'impôt différé et des passifs ou actifs liés aux dispositions visant les avantages des membres du personnel, qui sont comptabilisés et évalués conformément à IAS 12, Impôts sur le résultat, et à IAS 19, Avantages du personnel, respectivement ;
- des passifs ou des instruments de capitaux propres liés à des accords de paiement fondés sur des actions de l'entreprise acquise ou à des accords de paiement fondé sur des actions du groupe conclus pour remplacer des accords de paiement fondé sur des actions de l'entreprise acquise, qui sont évalués conformément à IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, à la date d'acquisition ;
- des actifs (ou des groupes destinés à être cédés) classés comme détenus en vue de la vente selon IFRS 5, Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées, qui sont évalués conformément à cette norme.

Si la comptabilisation initiale d'un regroupement d'entreprises est inachevée à la fin de la période de présentation de l'information financière au cours de laquelle le regroupement d'entreprises survient, le groupe doit présenter les montants provisoires relatifs aux éléments pour lesquels la comptabilisation est inachevée. Ces montants provisoires sont ajustés durant la période d'évaluation (voir ci-dessous), ou les actifs

ou passifs additionnels sont comptabilisés pour tenir compte d'informations nouvelles obtenues à propos des faits et des circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition et qui, si elles avaient été connues, auraient eu une incidence sur les montants comptabilisés à cette date.

Les ajustements de période d'évaluation découlent d'informations additionnelles à propos des faits et des circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition obtenues pendant la « période d'évaluation » (maximum d'un an à partir de la date d'acquisition).

(1) GOODWILL POSITIF

Le goodwill découlant d'un regroupement d'entreprises est comptabilisé en tant qu'actif à la date d'obtention du contrôle (la date d'acquisition). Le goodwill est évalué comme l'excédent de la somme de la contrepartie transférée, du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le groupe dans l'entreprise acquise (s'il y a lieu) sur le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées initialement soit à la juste valeur, soit à la quote-part de la participation ne donnant pas le contrôle dans l'actif net identifiable comptabilisé de l'entreprise acquise. Le choix de la base d'évaluation s'effectue transaction par transaction.

Le goodwill n'est pas amorti, mais fait l'objet d'un test de dépréciation réalisé annuellement ou plus fréquemment s'il y a une indication que l'unité génératrice de trésorerie auquel il est alloué (généralement, une filiale) pourrait avoir subi une perte de valeur. Le goodwill est exprimé dans la devise de la filiale à laquelle il se rapporte. Si la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie est inférieure à sa valeur comptable, la perte de valeur est d'abord portée en réduction de tout goodwill affecté à l'unité et est par la suite imputée aux autres actifs de l'unité au prorata de la valeur comptable de chacun des actifs compris dans l'unité. Le goodwill est comptabilisé au bilan à la valeur d'acquisition diminuée des dépréciations. Une perte de valeur comptabilisée pour un goodwill n'est pas reprise dans des périodes ultérieures. À la sortie d'une filiale, le goodwill qui en découle ainsi que le montant cumulé des autres éléments du résultat global relatif à cette filiale sont pris en compte dans la détermination du résultat net de la sortie.

Pour les sociétés mises en équivalence, la valeur comptable du goodwill est incluse dans la valeur comptable de cette participation.

(2) GOODWILL NÉGATIF

Si le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris est supérieur à la somme de la contrepartie transférée, du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le groupe dans l'entreprise acquise (s'il y a lieu), l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat net à titre de profit sur une acquisition à des conditions avantageuses.

(H) IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(1) COMPTABILISATION ET ÉVALUATION

Toutes les immobilisations corporelles sont portées à l'actif uniquement s'il est probable que des avantages économiques futurs iront à l'entité et si son coût peut être évalué de façon fiable. Ces critères sont applicables lors de la comptabilisation initiale et pour des dépenses ultérieures.

Toutes les immobilisations corporelles sont reprises au bilan à leur coût d'acquisition historique diminué des amortissements cumulés et des dépréciations.

Le coût historique inclut le prix d'achat d'origine, les coûts d'emprunts encourus pendant la période de construction et les coûts accessoires directs (par exemple, les taxes non recouvrables ou le transport). Le coût des actifs produits par l'entreprise comprend les coûts des matériaux, les coûts salariaux directs et une proportion appropriée des coûts généraux.

(2) DÉPENSES ULTÉRIEURES

Les dépenses ultérieures ne sont portées à l'actif que si elles permettent d'augmenter les avantages économiques futurs générés par l'immobilisation corporelle. Les frais de réparation et d'entretien qui ne permettent pas d'augmenter les avantages économiques futurs de l'actif auquel ils ont trait sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

(3) AMORTISSEMENTS

Les amortissements sont calculés à partir de la date à laquelle l'actif est prêt à être utilisé. Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire et sur base de la durée de vie économique utile estimée de ces actifs soit :

camions :	5 ans
véhicules :	3 à 5 ans
autre matériel :	5 ans
matériel informatique :	3 ans
matériel de bureau :	5 ans
meublier de bureau :	10 ans
rénovation de bâtiment/constructions neuves :	20-33 ans
Trailing suction hopper dredgers, Cutter suction dredgers, Cable Lay Vessels and DP3 Offshore crane vessels :	20 ans avec une valeur résiduelle de 1%
pontons, bacs, navires et boosters :	18 ans sans valeur résiduelle
bateaux de transport, barges :	25 ans avec une valeur résiduelle de 1%
grues :	8-12 ans avec ou sans valeur résiduelle de 1%
excavateurs :	7 ans sans valeur résiduelle
conduites :	3 ans sans valeur résiduelle
containers et installations de chantier :	5 ans
matériel de chantier divers :	5 ans

Les terrains ne font pas l'objet d'un amortissement étant donné qu'ils sont considérés comme ayant une durée de vie illimitée.

Les coûts d'emprunts qui sont directement liés à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif nécessitant une longue période de préparation sont inclus dans le coût de cet actif.

(4) MÉTHODE DE COMPTABILISATION DE LA FLOTTE PRINCIPALE CHEZ DEME

La valeur d'acquisition se divise en deux parties, une composante principale qui représente 90% de la valeur d'acquisition amortie linéairement suivant le taux d'amortissement défini par type de bateau et une composante secondaire qui représente 10% de la valeur d'acquisition et qui est quant à elle amortie linéairement sur 5 ans. Pour les bateaux de type «Jack-Up», le système de levage et la grue sont amortis linéairement sur 10 ans.

La méthode d'amortissement, durée de vie économique et valeur résiduelles, est évaluée annuellement. En 2019, la valeur résiduelle des actifs a été ajustée de 5% à 1%. La durée de vie économique a été portée de 18 ans à 20 ans pour tous types de navires. Par ailleurs, la quote-part des composantes dites principales et secondaires qui représentaient 92% et 8% est ajustée à partir de 2019 à 90% et 10%.

À l'acquisition d'un bateau, les pièces de rechange sont capitalisées en proportion des achats avec un maximum de 8% sur le prix d'achat total du bateau (100%) et sont amorties linéairement sur la durée de vie restante à partir de la date à laquelle l'actif est disponible pour l'utilisation.

Par ailleurs, les coûts de mise en cale sèche de la flotte principale sont comptabilisés dans la valeur comptable du navire lorsqu'ils sont encourus et amortis sur la période allant jusqu'à la prochaine mise en cale sèche.

I) IMMEUBLES DE PLACEMENT

Un immeuble de placement est un bien immobilier détenu dans le but d'en retirer des loyers ou de valoriser le capital investi ou les deux.

Un immeuble de placement se distingue d'un bien immobilier occupé par son propriétaire ou preneur en ce sens qu'il génère des flux de trésorerie indépendants des autres actifs détenus par l'entreprise.

Les immeubles de placement sont évalués au bilan à leur coût y inclus les coûts d'emprunts encourus pendant la période de construction, diminué des amortissements et des dépréciations.

Les amortissements sont calculés à partir de la date à laquelle l'actif est prêt à être utilisé, selon la méthode linéaire et selon un taux correspondant à la durée de vie économique utile estimée de ces actifs.

Les terrains ne font pas l'objet d'un amortissement étant donné qu'ils sont considérés comme ayant une durée de vie illimitée.

(J) CONTRATS DE LOCATION

CFE agit essentiellement en tant que preneur de contrats de location. Les contrats de location sont comptabilisés au bilan en tant que droits d'utilisation et obligations inhérents à la location à la valeur actuelle des futurs paiements au titre des contrats de location. Les droits d'utilisation constitués sont

amortis de façon linéaire sur leur durée d'utilité ou sur la durée du contrat de location si celui-ci ne prévoit pas le transfert de propriété à son terme. Les obligations correspondantes sont comptabilisées en dettes financières. Les indemnités relatives aux contrats de location d'une durée de maximum 12 mois et les contrats de locations dans le cadre desquels la valeur de l'actif sous-jacent est faible sont prises en charge pendant la période au cours de laquelle l'actif est utilisé.

Tous les loyers minimaux sont repris partiellement comme frais de financement et partiellement comme amortissements de l'obligation en cours de manière à ce que cela résulte en un intérêt périodique constant sur le solde restant de l'obligation. Les charges financières sont directement imputées à charge du résultat.

Lorsqu'il est mis fin à un contrat de location avant qu'il ne soit arrivé à échéance, toute indemnité payée au bailleur est prise en charge pendant la période au cours de laquelle il est mis fin au contrat.

(K) ACTIFS FINANCIERS

Chaque catégorie de placements est comptabilisée à sa juste valeur lors de la reconnaissance initiale de l'actif. La méthode de valorisation évoluera en fonction des catégories citées ci-dessous :

(1.1) Titres d'emprunt et autres actifs financiers

Les placements dans les titres d'emprunt sont présentés comme étant des actifs financiers et sont évalués à leur coût amorti, déterminé sur base du « effective interest rate method » lorsque les deux conditions suivantes sont satisfaites :

- le critère « Solely Payment of Principal and Interests » tel que défini par l'IFRS 9 est respecté ;
- les actifs sont détenus en vue d'être collectés.

La méthode du taux d'intérêt effectif est une méthode de calcul du coût amorti d'un actif ou d'un passif financier et d'affectation des produits financiers ou des charges financières au cours de la période considérée. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon les cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier. Le bénéfice ou la perte est enregistré dans le compte de résultats. Les dépréciations sont comptabilisées en compte de résultats.

(1.2) Créances commerciales

Nous référons au paragraphe (M).

(1.3) Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats

Les instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultats à moins qu'ils ne fassent l'objet d'une documentation de couverture (paragraphe Y).

(L) STOCKS

Les stocks sont évalués au coût moyen pondéré ou à la valeur nette de réalisation si cette dernière est inférieure.

Le coût des produits finis et des en-cours de fabrication comprend les matières premières, les autres matières entrant dans

la fabrication, la main-d'œuvre directe, les autres coûts directs, les coûts d'emprunts encourus dans la mesure où le bien nécessite une longue période de construction et une affectation des frais généraux de production fixes et variables basés sur la capacité normale des installations de production.

La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité après déduction des coûts d'achèvement estimés et de ceux nécessaires à la réalisation de la vente.

(M) CRÉANCES COMMERCIALES

Les créances commerciales courantes sont valorisées au coût amorti, en général identique à leur valeur nominale diminuée des réductions de valeur. L'évaluation des actifs financiers est réalisée sur base du modèle des pertes estimées qui requiert de prendre en considération la valeur actualisée des pertes estimées si le débiteur s'avère défaillant. Les pertes estimées sont calculées à partir de la moyenne pondérée des pertes à encourir lors de plusieurs scénarios de survenance. Cette analyse est réalisée au cas par cas, au niveau de chaque chantier.

(N) TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les caisses et les dépôts à terme ayant une échéance à l'origine de moins de trois mois.

(O) DÉPRÉCIATION (IMPAIRMENT)

La valeur comptable des actifs non courants (à l'exception des actifs financiers entrant dans le champ d'application de l'IFRS 9, des impôts différés et des actifs non courants détenus en vue de la vente) est revue à chaque date de clôture afin de déterminer s'il existe une indication qu'un actif ait perdu de sa valeur. Si une telle indication existe, la valeur recouvrable est alors estimée. Pour ce qui est des immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité indéfinie et des goodwill, la valeur recouvrable est estimée à chaque clôture. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur comptable de cet actif ou de son unité génératrice de trésorerie dépasse sa valeur recouvrable. Les dépréciations sont enregistrées au compte de résultats.

(1) ESTIMATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE

La valeur recouvrable des créances et des placements de la société détenus jusqu'à leur échéance est la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs, escomptés au taux d'intérêt originel effectif inhérent à ces actifs.

La valeur recouvrable des autres actifs est le montant le plus élevé entre la juste valeur moins les coûts de vente de l'actif et leur valeur d'utilité. La valeur d'utilité est la valeur actualisée des flux futurs estimés de trésorerie.

Afin de déterminer la valeur d'utilité, les flux futurs estimés de trésorerie sont actualisés, en utilisant un taux d'intérêt avant impôts qui reflète à la fois l'intérêt du marché actuel et les risques spécifiques liés à l'actif.

Pour les actifs qui ne génèrent pas eux-mêmes de flux de

trésorerie, le montant recouvrable est déterminé pour l'unité génératrice de trésorerie à laquelle ces actifs appartiennent.

(2) REPRISE DE LA DÉPRÉCIATION

Une dépréciation relative aux créances ou placements détenus jusqu'à leur échéance est reprise si l'augmentation subséquente de la valeur recouvrable peut être mise objectivement en relation avec un événement survenant après la comptabilisation de la dépréciation.

À l'exception du goodwill pour lequel les pertes de valeur ne sont jamais reprises, les dépréciations sur les autres actifs ne sont reprises que lorsqu'un changement dans les estimations utilisées pour déterminer le montant recouvrable survient.

Une dépréciation d'actif ne peut être reprise que si la valeur comptable de l'actif, augmentée après reprise d'une perte de valeur, n'excède pas la valeur comptable nette des amortissements, qui aurait été déterminée si aucune dépréciation n'avait été comptabilisée pour cet actif.

(P) CAPITAL

ACHAT D'ACTIONS PROPRES

Lorsque des actions de la société sont rachetées par cette dernière ou par une société du groupe CFE, le montant payé, en ce compris les coûts directement attribuables à leur acquisition, est comptabilisé en déduction des capitaux propres. Le produit de la vente d'actions est directement inclus dans le total des capitaux propres, sans impact sur le compte de résultats.

(Q) PROVISIONS

Des provisions sont constituées lorsque la société a une obligation juridique ou une obligation implicite résultant d'événements survenus dans le passé, lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources générant des avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et lorsque le montant de cette obligation peut être estimé de manière fiable.

Le montant enregistré en tant que provision correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire pour éteindre l'obligation actuelle à la date du bilan. Cette estimation est établie en utilisant un taux d'intérêt avant impôts qui reflète à la fois les évaluations du marché actuel et les risques spécifiques de la dette.

Des provisions pour restructuration sont constituées lorsque la société a approuvé un plan détaillé et formalisé de restructuration et lorsque la restructuration a été entreprise ou annoncée publiquement. Les coûts qui sont liés aux activités normales poursuivies par la société ne sont pas provisionnés.

Les provisions courantes correspondent aux provisions directement liées au cycle d'exploitation propre à chaque métier, quelle que soit leur échéance estimée.

Les provisions pour service après-vente couvrent les obligations des entités du groupe CFE dans le cadre des garanties légales concernant les chantiers livrés. Elles sont estimées de manière statistique selon les dépenses constatées au cours des années précédentes ou de manière individuelle sur la base des problèmes spécifiquement identifiés. Les provisions pour ser-

vice après-vente sont constituées à partir du commencement des travaux.

Une provision pour contrats déficitaires est constituée lorsque les avantages économiques attendus d'un contrat sont moins élevés que les coûts inévitables liés au respect des obligations du contrat.

Les provisions pour litige liées à l'activité concernent, pour l'essentiel, des litiges avec des clients, sous-traitants, co-traitants ou fournisseurs. Les autres provisions pour risque courantes sont principalement constituées de provisions pour pénalités de retard et autres risques rattachés à l'exploitation.

Les provisions non courantes correspondent aux provisions non directement liées au cycle d'exploitation et dont l'échéance est généralement supérieure à un an.

(R) AVANTAGES DU PERSONNEL

(1) OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE PENSION

Les obligations en matière de pension reprennent les plans de pension et les assurances vie.

La société met en œuvre à travers le monde des plans de pension de type « prestations définies » et de type « cotisations définies ».

En Belgique, certains plans de pension basés sur des cotisations définies font l'objet d'un rendement minimum légalement garanti par l'employeur et sont donc qualifiés de plans de type « prestations définies ».

Les actifs de ces plans sont en général détenus par des institutions séparées et sont en général financés par des contributions des filiales concernées et par les membres de son personnel. Ces contributions sont déterminées sur base des recommandations d'actuaire indépendants.

Les obligations en matière de pension du groupe CFE sont soit couvertes, soit non couvertes par des actifs.

a) Plans de pension de type « cotisations définies »

Les contributions à ces plans de pension sont enregistrées dans le compte de résultats de l'exercice durant lequel elles surviennent.

b) Plans de pension de type « prestations définies »

Pour ces plans de pension, les coûts sont estimés séparément pour chaque plan en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. La méthode des unités de crédit projetées considère que chaque période de services donne droit à une unité d'avantage supplémentaire et chaque unité est considérée séparément.

Suivant cette méthode, le coût des pensions est pris en charge au compte de résultats de façon à répartir le coût de manière régulière au cours de la carrière résiduelle des travailleurs participant au plan et ce, sur base des recommandations d'actuaire qui effectuent une évaluation annuelle complexe de ces plans. Les montants comptabilisés au compte de résultats comprennent le coût des services rendus, les charges d'intérêts, les revenus attendus des actifs de couverture et les coûts des services passés.

Les obligations relatives aux pensions comptabilisées au bilan sont évaluées en tenant compte de la valeur actuelle des dépenses futures estimées, calculées en utilisant des taux d'intérêts correspondant à ceux applicables aux obligations d'entreprises de première qualité d'une durée similaire à celles des obligations en matière de pensions après déduction des coûts des services passés non reconnus et de la juste valeur des actifs.

Le calcul des bénéfices et pertes actuariels est déterminé séparément pour chaque type de plan à prestations définies. Les bénéfices et pertes actuariels reprennent l'effet des différences entre les hypothèses actuarielles prévues et les réalisations et l'effet des modifications des hypothèses actuarielles.

Les écarts actuariels sur les engagements ou les actifs liés aux avantages postérieurs à l'emploi et résultant des ajustements d'expérience et/ou des changements d'hypothèses actuarielles sont comptabilisés en autres éléments du résultat global dans la période dans laquelle ils sont encourus et font l'objet d'une réserve séparée dans les capitaux propres. Ces écarts et les variations de la limite de l'actif comptabilisé sont présentés dans l'état du résultat global.

Les charges d'intérêt à la suite de la désactualisation des avantages de retraite et engagements similaires et les produits financiers du rendement attendu des actifs du régime sont comptabilisés en résultat dans les éléments financiers.

L'introduction ou la modification d'un nouveau régime postérieur à l'emploi ou autres régimes à long terme peut augmenter la valeur actualisée de l'obligation au titre de régime à prestations définies pour les services rendus dans les périodes précédentes, c'est-à-dire le coût des services passés. Le coût des services passés lié aux régimes postérieurs à l'emploi est comptabilisé en résultat de façon linéaire sur la période moyenne jusqu'à ce que les avantages correspondants sont acceptés par les employés. Les avantages acceptés à la suite de l'adoption ou la modification d'un régime postérieur à l'emploi et les coûts des services passés liés aux autres avantages à long terme sont immédiatement comptabilisés en résultat.

Les calculs actuariels des obligations postérieures à l'emploi et des autres avantages à long terme sont effectués par des actuaires indépendants.

(2) BONUS

Les bonus octroyés aux employés et cadres supérieurs sont basés sur des objectifs résultant d'indicateurs financiers clés. Le montant estimé des bonus est reconnu comme une charge de l'exercice auquel ils se rattachent.

(S) PASSIFS FINANCIERS

(1) PASSIFS AU COÛT AMORTI

Les emprunts portant intérêts sont valorisés à leur juste valeur, diminué des coûts de transaction y afférents. Toute différence entre cette valeur nette et la valeur de remboursement est comptabilisée au compte de résultats pendant la durée de l'emprunt selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Nous référons au paragraphe K 2.1 pour la définition de cette méthode.

(2) PASSIFS FINANCIERS VALORISÉS À JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DU COMPTE DE RÉSULTATS

Les instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultats à moins qu'ils ne fassent l'objet d'une documentation de couverture (paragraphe Y).

(T) DETTES COMMERCIALES ET AUTRES DETTES

Les dettes commerciales et les autres dettes courantes sont valorisées au coût amorti.

(U) IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

L'impôt sur le résultat de l'exercice reprend l'impôt courant et l'impôt différé. Les impôts sont comptabilisés au compte de résultats sauf s'ils concernent des éléments qui ont été comptabilisés en autres éléments du résultat global ou en « capitaux propres » ; dans ce cas, les impôts différés sont également comptabilisés dans ces rubriques.

L'impôt courant est le montant des impôts à payer sur les revenus imposables de l'année écoulée ainsi que tout ajustement aux impôts payés ou à payer relatifs aux années antérieures. Il est calculé en utilisant le taux d'imposition en vigueur à la date de clôture.

L'impôt différé est calculé selon la méthode dite du report variable (« liability method ») sur toutes les différences temporelles existant entre la base fiscale d'un actif/passif et sa valeur comptable. Les taux d'imposition en vigueur à la date de la clôture sont utilisés pour le calcul des impôts différés actifs et passifs.

En vertu de cette méthode, la société doit, dans le cas d'un regroupement d'entreprises, établir des provisions pour impôts différés pour la différence entre la juste valeur de l'actif net acquis et sa base fiscale.

Les différences temporelles suivantes ne sont pas prises en compte : le goodwill non déductible fiscalement, la comptabilisation initiale des éléments d'actif et de passif qui n'affectent ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable et les différences concernant les participations dans des filiales tant qu'il n'est pas probable qu'elles seront extournées dans un futur prévisible.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que s'il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible permettant de compenser l'avantage fiscal. L'actif d'impôts différés sera réduit s'il n'est plus probable que l'avantage fiscal y afférent soit réalisé. Dans le cadre de l'obtention des crédits d'impôts d'investissements au niveau des sociétés concessionnaires de parcs éoliens SeaMade et Rentel, la documentation fiscale n'étant pas encore officiellement certifiée, DEME et Green-Offshore ne reconnaissent pas d'actifs d'impôts différés sur ces positions.

(V) PRODUITS RELATIFS AUX CONTRATS DE CONSTRUCTION ET DE SERVICES

Lorsque les gains et pertes qui résultent d'un contrat de construction peuvent être estimés de manière fiable, les produits et coûts liés aux contrats, incluant les coûts liés aux emprunts encourus lorsque le contrat dépasse la période comptable, sont reconnus progressivement dans le compte de résultats, selon le degré d'avancement du contrat à la date de clôture. Le degré d'avancement est calculé comme la proportion entre les coûts du contrat à la date de clôture et les coûts totaux estimés du contrat.

La majeure partie du revenu est reconnue progressivement lorsque l'un des critères suivant est rempli :

- i. le client reçoit et consomme simultanément tous les avantages générés par la prestation de la société au fur et à mesure de sa réalisation ;
- ii. la prestation de la société crée ou valorise un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de sa création ou de sa valorisation ;
- iii. la prestation de la société crée un actif sans utilisation alternative possible par la société et celle-ci a un droit exécutoire à un paiement au titre de la prestation achevée à date.

COÛTS DU CONTRAT

Les coûts du contrat sont comptabilisés comme charges au compte de résultat de l'exercice sur lequel les prestations sont fournies et auxquelles ils sont liés, et les coûts encourus liés aux activités futures du contrat sont capitalisés si l'entité s'attend à les recouvrer. Une correction sera passée pour le coût du matériel qui a été acheté mais pas encore fabriqué ou en cours de fabrication à la date faisant rapport. Dans le cas où la prévision à fin d'affaire fait ressortir un résultat déficitaire, la perte à terminaison attendue est reconnue immédiatement comme une charge.

PRODUITS DU CONTRAT

Les produits issus d'un contrat de construction comprennent les produits initiaux définis dans le contrat ainsi que les modifications de travaux y étant spécifiées, les revendications et bonus de performance dans la mesure où il est hautement probable qu'il n'y aura pas d'ajustement significatif des produits reconnus cumulés lorsque l'incertitude associée aux composantes variables est ultérieurement résolue. Lorsque l'issue d'un contrat de construction ne peut pas être estimée de manière fiable, les produits du contrat sont comptabilisés dans la mesure où les coûts du contrat encourus sont susceptibles d'être recouverts.

Le prix de la transaction est déterminé comme étant la juste valeur de la contrepartie que la société s'attend à recevoir et celui-ci est alloué à l'obligation de performance basée sur des prix de vente séparés. Les prix de vente séparés sont estimés selon les coûts estimés.

Une modification du contrat peut mener à l'augmentation ou la diminution du prix de transaction. Il s'agit d'une instruction venant du client quant à la portée du travail déterminée par le contrat. En appliquant ce principe, les primes de performances et les revendications sont généralement considérées comme faisant uniquement partie du prix de transaction lorsqu'un accord fut défini avec le client. Les composantes variables les plus communes telles que le prix de l'acier, la

consommation de carburant ou les modifications du prix de conception ne doivent être incluses dans le prix de transaction qu'à partir du moment où il est hautement probable qu'il n'y aura pas ultérieurement d'ajustement significatif à la baisse des produits comptabilisés.

Les primes de performance constituent une partie des produits du contrat lorsque le degré d'avancement du contrat est tel qu'il est probable que le niveau de performance spécifié sera effectivement atteint ou dépassé et que le montant de la prime de performance peut être déterminé de manière fiable.

SOLDES DU CONTRAT

Un actif sur contrat est le droit de l'entité d'obtenir une contrepartie en échange du transfert de biens ou services à un client. Si l'entité fournit des biens ou services à un client avant que ce dernier ne paie la contrepartie ou que cette contrepartie ne soit due, un actif sur contrat est reconnu pour la contrepartie conditionnelle acquise.

Un passif sur contrat est l'obligation de l'entité de transférer des biens ou services à un client pour lequel le groupe a encaissé la contrepartie préalablement au transfert de biens ou services à ce client. Un passif sur contrat est reconnu lorsque la contrepartie est encaissée d'avance ou que celle-ci est due (selon la première éventualité). Les passifs sur contrat sont comptabilisés en tant que produits lorsque l'entité réalise le contrat.

COÛTS D'OBTENTION OU DE RÉALISATION D'UN CONTRAT

CFE a estimé que le coût d'obtention d'un contrat (par exemple, les commissions payées) ainsi que les coûts de réalisation y étant liés non couverts par une norme IFRS spécifique (par exemple, les coûts de mobilisation) qui doivent en principe être capitalisés comme défini par l'IFRS 15 lorsqu'ils remplissent certains critères spécifiques, n'ont pas d'incidences significatives sur la comptabilisations des produits et marges sur projets. En tant que tels, ces coûts d'obtention ou de réalisation d'un contrat ne sont pas comptabilisés indépendamment selon l'IFRS 15, mais inclus dans la comptabilisation du projet et donc reconnus lorsqu'ils sont encourus.

CONSIDÉRATIONS SPÉCIFIQUES DU REVENU PAR SEGMENT :

a. Revenu du pôle DEME

Les activités de DEME comprennent le dragage, le traitement des terres, des travaux de génie civil maritime, des services aux industries Offshore pétrolières, gazières et actives dans les énergies renouvelables. Le chiffre d'affaires issu de la majorité des contrats de construction et de services est comptabilisé comme une obligation de performance unique dont la réalisation s'effectue progressivement. Le Groupe a estimé que les revenus provenant des contrats de construction et services devraient être reconnus selon le degré d'avancement en utilisant une méthode basée sur les coûts. En tant que tel, le modèle prévoit que le revenu sera comptabilisé suivant le degré d'avancement de l'obligation de performance, laquelle correspond au transfert du contrôle des biens ou services à un client. Les coûts et revenus sont comptabilisés selon le degré d'avancement du contrat à exécuter à la fin de la période, mesuré comme la part engagée des coûts du contrat pour la réalisation du contrat à date compte tenu des coûts totaux estimés, excepté dans le cas où cela ne serait pas représentatif du degré d'avancement. Une correction sera passée pour le coût du matériel qui a été acheté mais pas encore fabriqué ou en cours de fabrication à la date faisant rapport.

Dans le cas où le contrat comprend plusieurs obligations de performance distinctes, le groupe alloue le prix global du contrat à chaque obligation de performance conformément aux dispositions de la norme IFRS 15. Pour un nombre limité de contrat de type «EPCI» au sein du pôle DEME (parcs éoliens Offshore), des obligations de performance multiples ont été identifiées. Ces obligations de performances concernent les activités de «procurement» d'une part, et de transport et d'installation d'autre part.

b. Revenu des contrats de construction

CFE est responsable de la gestion globale d'un projet dans lequel divers biens et services sont inclus, comme la démolition, le terrassement, la dépollution des sols, les travaux de fondation, les achats de matériaux, la construction du gros-œuvre et des façades, l'installation des lots techniques (électricité, HVAC, ...) et la réalisation des parachèvements.

Les obligations de performance visant à transférer les biens et services ne sont pas traitées distinctement dans le cadre du contrat, car l'entité fournit un service significatif d'intégration de biens et services (les intrants) dans le bâtiment (le produit combiné) pour lequel le client a conclu un accord. C'est pourquoi les biens et services ne sont pas distincts. L'entité comptabilise tous les biens et services du contrat comme une seule et même obligation de performance.

Les revenus des contrats de construction sont reconnus selon le degré d'avancement suivant la méthode basée sur les coûts, c'est-à-dire selon la part des coûts du contrat engagée pour sa réalisation à date sur les coûts totaux estimés.

Dans la mesure où le contrat identifie explicitement chaque unité de manière individuelle et que le client peut tirer avantage de chacune individuellement, la construction de chaque unité doit être considérée comme des obligations de performances distinctes et les produits sont reconnus séparément pour chaque obligation de performance.

Pour certains contrats, principalement dans le segment multitechnique, les travaux d'installation et d'exécution couvrent une très courte période de temps. Pour de tels contrats, les produits sont reconnus au moment précis où les travaux sont achevés.

c. Développement d'immeubles résidentiels

CFE est responsable de la gestion globale des projets immobiliers au travers desquels plusieurs blocs d'immeubles en construction (ou à construire) sont vendus au client. Tout en prenant en considération que le régulateur local régit le transfert de propriété au client final, l'obligation de performance est remplie progressivement ou à un moment précis. Le revenu est reconnu une fois que les risques matériels et avantages inhérents à la propriété ont été transférés à l'acheteur en substance et qu'aucune incertitude persiste en ce qui concerne le recouvrement des montants dus, des coûts associés ou du possible renvoi des biens. Le transfert du terrain et des constructions sont généralement considérées comme une unique obligation de performance.

Si le régulateur local rend la propriété de la construction transférable progressivement tout au long de l'exécution des travaux de construction et dans le cas où le groupe est contractuellement contraint de rediriger les biens immobiliers vers d'autres clients et qu'il dispose d'un droit exécutoire au paiement des travaux effectués, les revenus issus de la construction de ces immeubles résidentiels seront dès lors reconnus progressivement selon la méthode basée sur les coûts, c'est-à-dire selon la part des coûts du contrat engagée pour sa réalisation à date sur les coûts totaux estimés et suivant le de-

gré de propriété transféré à la date de clôture. Cette méthode est considérée comme une évaluation appropriée du degré d'achèvement vers la réalisation complète de ces obligations de performance selon l'IFRS 15.

Si le législateur prévoit que le transfert de risques et avantages ainsi que le droit au paiement exécutoire n'est établi que lorsque l'unité résidentielle est entièrement construite et livrée, le revenu est seulement reconnu à un moment précis : à la signature de l'acte notarié ou du protocole de transfert entre CFE et le client final.

(W) AUTRES REVENUS

REVENUS ET FRAIS LOCATIFS

Les revenus et frais locatifs sont reconnus linéairement sur la durée du bail.

SUBVENTIONS PUBLIQUES

Une subvention liée au résultat est reconnue initialement en tant que produit à reporter dans l'état consolidé de la situation financière dans le cas où il existe une forte présomption que celle-ci sera reçue et que la société se conformera aux conditions y étant attachées. Ces subventions sont systématiquement reconnues dans le compte de résultats comme étant des autres produits issus des activités opérationnelles sur la même période pendant laquelle ces dépenses sont couvertes par la subvention.

Les subventions en capital qui indemnisent la société pour le coût d'un actif sont systématiquement comptabilisées en déduction du coût de ces immobilisations. Elles sont reconnues à leur valeur attendue à la date de comptabilisation initiale dans l'état consolidé de la situation financière et en déduction de la charge d'amortissement de l'actif sous-jacent sur la durée de vie utile de celui-ci dans le compte de résultat.

(X) CHARGES

(1) CHARGES FINANCIÈRES

Les charges financières comprennent les intérêts dus sur les emprunts, les pertes de change sur les monnaies étrangères et les pertes émanant des instruments de couverture qui sont repris au compte de résultats.

Tous les intérêts et les autres coûts encourus liés aux emprunts, hors ceux qui étaient éligibles à être capitalisés, sont comptabilisés en résultat en tant que charges financières. Les frais d'intérêts relatifs aux contrats de location sont reconnus au compte de résultats en utilisant la méthode de taux d'intérêt effectif.

(2) FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT, FRAIS DE PUBLICITÉ ET DE PROMOTION ET COÛTS DE DÉVELOPPEMENT DE SYSTÈMES INFORMATIQUES

Les frais de recherche, de publicité et de promotion sont pris en résultat pendant l'exercice au cours duquel ils ont été encourus. Les frais de développement et de développement de systèmes informatiques sont pris en charges lorsqu'ils sont encourus s'ils ne satisfont pas aux critères d'immobilisations incorporelles.

(Y) COMPTABILITE DE COUVERTURE

La société utilise des instruments financiers dérivés principalement afin de réduire les risques liés aux fluctuations défavorables des taux d'intérêt, des taux de change, des prix des matières premières et d'autres risques de marché. Les règles adoptées par la société interdisent l'utilisation de tels instruments à des fins spéculatives.

La société ne détient ni n'émet d'instruments financiers à des fins de transaction. Cependant, les dérivés qui ne sont pas qualifiés comme instruments de couverture au sens de la norme IFRS 9 sont présentés en tant qu'instruments détenus à des fins de transaction.

Les instruments financiers dérivés sont valorisés initialement à leur juste valeur. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les instruments financiers dérivés sont valorisés à leur juste valeur. La comptabilisation des pertes ou bénéfices non réalisés dépend de la qualification de l'instrument financier dérivé et de l'efficacité de la couverture.

La juste valeur « swaps » des taux d'intérêt est la valeur estimée que la société recevrait ou paierait en exerçant le swap à la date de clôture, en tenant compte des courbes de taux d'intérêt actuelles et de la solvabilité de la contrepartie du swap.

La juste valeur d'un « forward exchange contract » est la valeur cotée en bourse à la date de clôture, donc la valeur actuelle du prix « forward » coté.

La comptabilité de couverture est applicable si les conditions prévues par la norme IFRS 9 sont remplies :

- La relation de couverture doit être clairement désignée et documentée à la date de la mise en place de l'instrument de couverture ;
- Le lien économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture doit être documenté, ainsi que les potentielles sources d'inefficacité ;
- L'inefficacité rétrospective doit être mesurée à chaque arrêté ;
- La relation de couverture se compose uniquement d'instruments de couverture éligibles et d'éléments couverts éligibles ;
- Le ratio de couverture de la relation de couverture est le même que celui résultant de la quantité de l'élément couvert que l'entité couvre réellement et de la quantité de l'instrument de couverture que l'entité utilise réellement pour couvrir cette quantité de l'élément couvert.

Les variations de juste valeur d'une période à l'autre sont comptabilisées de manière différente selon la qualification comptable de l'instrument :

(1) COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE (CASH-FLOW HEDGES)

Si un instrument financier dérivé couvre l'exposition aux variations de flux de trésorerie d'une obligation reconnue, d'un engagement ferme ou d'une transaction prévue de la société, la partie effective du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument financier dérivé est comptabilisée en autres éléments du résultat global et font l'objet d'une réserve séparée des capitaux propres.

Si l'engagement ferme ou la transaction prévue dans le futur mène à la comptabilisation d'un élément d'actif ou de passif non financier, les pertes ou les profits cumulés sont extraits de la rubrique « capitaux propres » et sont repris dans l'évaluation initiale de la valeur de l'élément d'actif ou de passif.

Dans l'autre cas, les profits ou les pertes cumulés sont extraits de la rubrique « capitaux propres » et comptabilisés au compte de résultats en même temps que la transaction couverte.

La partie non effective de la perte ou du profit réalisé sur l'instrument financier est comptabilisée au compte de résultats. Les pertes et les profits provenant de la valeur temporaire de l'instrument financier dérivé sont comptabilisés en compte de résultats.

Si un instrument de couverture ou une relation de couverture est arrivé à échéance mais que la transaction couverte doit encore avoir lieu, le profit ou la perte cumulative non réalisé à ce moment reste dans la rubrique « capitaux propres » et est comptabilisé suivant le principe exposé ci-dessus quand la transaction a lieu.

Si l'on s'attend à ce que la transaction couverte ne se produise pas, le profit ou la perte cumulatif non réalisé comptabilisé dans la rubrique « capitaux propres » est repris immédiatement au compte de résultats.

(2) COUVERTURE DE JUSTE VALEUR

Pour tout instrument financier dérivé couvrant l'exposition aux variations de la juste valeur d'une créance ou d'une dette comptabilisée, le profit ou la perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture est comptabilisé au compte de résultats. La valeur de l'élément couvert est également valorisée à la juste valeur attribuable au risque couvert. La perte ou le profit y étant relatif est comptabilisé au compte de résultats.

Les justes valeurs des éléments couverts, relatives au risque couvert, sont les valeurs comptables à la date de clôture converties en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture.

(3) COUVERTURE D'UN INVESTISSEMENT NET DANS DES ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER

Si une dette en monnaie étrangère couvre un investissement dans une entité étrangère, les écarts de conversion dus à la conversion de la dette en euros seront comptabilisés en « écarts de conversion » dans les autres éléments du résultat global.

Si un instrument financier dérivé couvre un investissement net relatif à des opérations étrangères, la partie effective du bénéfice ou de la perte sur l'instrument financier sera comptabilisée directement en « écarts de conversion » dans les autres éléments du résultat global, la partie non effective étant comptabilisée au compte de résultats.

(4) INSTRUMENTS LIÉS AUX CONTRATS DE CONSTRUCTION

Si un instrument financier dérivé couvre l'exposition aux variations de flux de trésorerie d'une obligation reconnue, d'un engagement ferme ou d'une transaction prévue de la société dans le cadre d'un contrat de construction (principalement des achats à terme de matières premières et des achats ou ventes à terme de devises), cet instrument ne fait pas l'objet d'une documentation de couverture de flux de trésorerie telle que décrite au point (1) ci-dessus. Le profit ou la perte réalisé sur l'instrument financier dérivé est comptabilisé au compte de résultats comme un produit

financier ou une charge financière.

Le profit ou la perte réalisé sur l'instrument financier dérivé est considéré comme un coût du contrat de construction (voir section (V) ci-dessus). Cet élément n'intervient cependant pas dans la détermination du degré d'avancement du contrat.

(Z) ACTIFS DETENUS EN VUE DE LA VENTE

Les actifs détenus en vue la vente sont évalués au plus bas entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de vente. Ils sont présentés séparément dans l'état consolidé de la situation financière. Au 31 décembre 2019, il s'agit des actifs relatifs à la société Merkur Offshore GmbH.

(A.A) INFORMATION SECTORIELLE

Un secteur est une composante distincte du groupe CFE qui génère des revenus et encourt des charges, et dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par la direction afin de prendre des décisions ou déterminer la performance du secteur. Le groupe CFE est composé de quatre pôles opérationnels : le pôle DEME, le pôle contracting, le pôle promotion immobilière, et le pôle holding et activités non transférées.

3. MÉTHODES DE CONSOLIDATION

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les sociétés dont le groupe détient directement ou indirectement la majorité des droits de vote permettant le contrôle sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés sur lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint avec d'autres actionnaires sont intégrées par mise en équivalence. Cela concerne notamment Rent-A-Port, certaines filiales de DEME et BPI.

Évolution du périmètre de consolidation

Nombre d'entités	2019	2018
Intégration globale	200	200
Mise en équivalence	142	128
Total	342	328

OPÉRATIONS INTRAGROUPE

Les opérations et transactions réciproques d'actifs et de passifs, de produits et de charges entre entreprises intégrées sont éliminées dans les états financiers consolidés. Cette élimination est réalisée :

- en totalité si l'opération est réalisée entre deux filiales ; et
- à hauteur du pourcentage de détention de l'entreprise mise en équivalence pour le résultat interne réalisé entre une entreprise intégrée globalement et une entreprise mise en équivalence.

CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES SOCIÉTÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS ÉTRANGERS

Dans la plupart des cas, la monnaie de fonctionnement des sociétés et établissements correspond à la monnaie du pays concerné.

Les états financiers des sociétés étrangères dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation des états financiers consolidés du groupe sont convertis au cours de clôture pour les éléments de bilan et au cours moyen de la période pour les éléments du compte de résultats. Les écarts de conversion en résultant sont enregistrés en écart de conversion dans les réserves consolidées. Les goodwill relatifs aux sociétés étrangères sont considérés comme faisant partie des actifs et passifs acquis et, à ce titre, sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture.

OPÉRATIONS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES

Les opérations en monnaies étrangères sont converties en euros au cours de change en vigueur à la date de l'opération. À la clôture de la période, les actifs financiers et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis en euros au cours de change de clôture de la période. Les pertes et gains de change en découlant sont reconnus dans la rubrique résultat de change et présentés en autres produits financiers et autres charges financières au compte de résultats.

Les pertes et gains de change sur les emprunts libellés en monnaies étrangères ou sur les produits dérivés de change utilisés à des fins de couverture des participations dans les filiales étrangères sont enregistrés dans la rubrique des écarts de conversion dans les autres éléments du résultat global et font l'objet d'une réserve séparée dans les capitaux propres.

4. INFORMATION SECTORIELLE

SECTEURS OPÉRATIONNELS

L'information sectorielle est présentée en tenant compte des secteurs opérationnels. Les résultats et les éléments d'actif et de passif de secteurs comprennent des éléments attribuables à un secteur, soit directement, soit répartis sur une base logique.

Le groupe CFE est constitué de quatre pôles opérationnels, à savoir:

DRAGAGE, ENVIRONNEMENT, OFFSHORE ET INFRA – «DEME»

Le pôle dragage, environnement, Offshore et Infra, au travers de sa filiale DEME, est actif dans le domaine du dragage (dragage d'investissement et dragage de maintenance), de la pose d'éoliennes Offshore, de la pose de câbles sous-marins, de la protection de pipelines en mer, du traitement des terres, des boues polluées et du génie civil maritime.

CONTRACTING

Le pôle contracting regroupe les activités de construction, de multitechnique et de rail & utilities.

L'activité de construction se concentre en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en Pologne. CFE Contracting est spécialisée dans la construction et la rénovation d'immeubles de bureaux, de logements, d'hôtels, d'écoles et d'universités, de parkings, de centres commerciaux et de loisirs, d'hôpitaux et de constructions pour l'industrie.

Les divisions multitechnique, rail & utilities sont principalement actives en Belgique au travers de deux clusters :

- le cluster VMA comprenant l'électricité tertiaire, le HVAC (heating, ventilation et air conditioning), les installations électrotechniques, les réseaux de télécommunications, l'automatisation dans l'industrie automobile, pharmaceutique et agro-alimentaire, la gestion automatisée des installations techniques des bâtiments, l'électromécanique des infrastructures routières et ferroviaires (tunnels,...), la maintenance à long terme des installations techniques et des projets de type ESCO (amélioration énergétique des bâtiments) ;
- le cluster MOBIX comprenant les travaux ferroviaires (pose des voies et des caténaires) et de signalisation, le transport d'énergie et l'éclairage public.

PROMOTION IMMOBILIÈRE

Le pôle promotion immobilière développe des projets immobiliers en Belgique, au Luxembourg et en Pologne.

HOLDING ET ACTIVITÉS NON TRANSFÉRÉES

En plus des activités propres à une holding, ce pôle regroupe également :

- des participations dans Rent-A-Port, Green-Offshore et dans deux contrats de type Design Build Finance and Maintenance en Belgique ;
- les activités de contracting non transférées à CFE Contracting SA et à DEME NV dont plusieurs projets de génie civil en Belgique et de bâtiments en Afrique (hors Tunisie) et en Europe centrale (hors Pologne).

ÉLÉMENTS DE L'ÉTAT CONSOLIDÉ DU COMPTE DE RÉSULTATS

2019 (milliers d'euros)	DEME	Retraitements DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding et activités non transférées	Eliminations interpôles	Total consolidé
Chiffre d'affaires (CA)	2.621.965		998.671	59.065	12.433	(67.412)	3.624.722
Résultat opérationnel sur activité	141.645	(4.589)	18.729	1.030	(13.281)	81	143.615
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	160.094	(5.273)	18.806	13.686	(9.687)	81	177.707
% CA	6,11%		1,88%	23,17%			4,90%
Résultat financier	(6.749)	611	(833)	(1.338)	587	0	(7.722)
Impôts	(30.321)	1.059	(8.446)	(791)	(109)	(11)	(38.619)
Résultat net part groupe	125.041	(3.603)	9.527	11.598	(9.209)	70	133.424
% CA	4,77%		0,95%	19,64%			3,68%
Éléments non cash	295.366	4.589	14.393	(888)	(5.851)	0	307.609
EBITDA (*)	437.011	0	33.122	142	(19.132)	81	451.224
% CA	16,67%		3,32%	0,24%			12,45%

(*) Nous référons à la note 2.1 pour l'incidence de la norme IFRS 16 Contrat de location sur les amortissements de la période du 1er janvier au 31 décembre 2019.

2018 (milliers d'euros)	DEME	Retraitements DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding et activités non transférées	Eliminations interpôles	Total consolidé
Chiffre d'affaires (CA)	2.645.780		934.573	94.696	27.051	(61.473)	3.640.627
Résultat opérationnel sur activité	196.012	(4.589)	22.728	10.346	(10.865)	(557)	213.075
Résultat opérationnel (EBIT)	202.940	(5.273)	22.728	13.209	(5.803)	(557)	227.244
% CA	7,67%		2,43%	13,95%			6,24%
Résultat financier	(6.391)	2.901	(2.073)	(2.832)	(93)	0	(8.488)
Impôts	(43.231)	384	(5.491)	(1.134)	(124)	47	(49.549)
Résultat net part groupe	155.570	(1.988)	15.161	9.321	(6.024)	(510)	171.530
% CA	5,88%		1,62%	9,84%			4,71%
Éléments non cash	262.889	4.589	12.686	(1.932)	(3.347)	0	274.885
EBITDA	458.901	0	35.414	8.414	(14.212)	(557)	487.960
% CA	17,34%		3,81%	8,87%			13,40%

CHIFFRE D'AFFAIRES

(milliers d'euros)	2019	2018
Belgique	1.495.250	1.080.912
Autres Europe	1.410.888	1.739.573
Moyen-Orient	77.665	45.597
Asie	290.449	355.996
Océanie	36.662	56.122
Afrique	221.397	265.266
Amériques	92.411	97.161
Total consolidé	3.624.722	3.640.627

La répartition du chiffre d'affaires par pays est fonction du pays où les prestations sont réalisées.

Le groupe n'a pas de revenus générés en 2019 par un client significatif qui s'élèveraient à plus de 10% du chiffre d'affaires.

DÉCOMPOSITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE DEME

(milliers d'euros)	2019	2018
Dredging	1.084.553	986.856
DEME Offshore	1.141.093	1.350.508
Environmental	147.417	124.394
Infra	196.898	124.099
Autres	52.004	59.923
Total	2.621.965	2.645.780

DÉCOMPOSITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU PÔLE CONTRACTING

(milliers d'euros)	2019	2018
Construction	733.539	692.444
Multitechnique	179.632	170.642
Rail & Utilities	85.500	71.487
Contracting	998.671	934.573

Le groupe CFE reconnaît, au niveau du chiffre d'affaires du pôle contracting, le chiffre d'affaires réalisé par le biais du pôle promotion immobilière. L'élimination du chiffre d'affaires commun au pôle contracting et au pôle promotion immobilière est réalisée au niveau des éliminations entre pôles.

Compte tenu de l'absence de simultanéité entre la construction et la vente par le pôle promotion immobilière, le chiffre d'affaires interne se trouve stocké en cours de construction et déstocké au moment de la vente.

CARNET DE COMMANDES

(millions d'euros)	2019	2018	% de variation
DEME	3.750,0	4.010,0	-6,5%
Contracting	1.385,5	1.320,3	+4,9%
Construction	1.016,8	1.069,1	-4,9%
Multitechnique	188,5	168,4	+11,9%
Rail & Utilities	180,2	82,8	+117,6%
Promotion immobilière	12,7	10,8	+17,6%
Holding et activités non transférées	34,7	44,8	-22,5%
Total	5.182,9	5.385,9	-3,8%

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

au 31 décembre 2019 (milliers d'euros)	DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding et activités non transférées	Eliminations interpôles	Total consolidé
ACTIFS						
Goodwill	155.567	21.560	0	0	0	177.127
Immobilisations corporelles	2.529.919	81.173	1.742	2.330	0	2.615.164
Prêts non courants à des sociétés consolidées du groupe	0	0	0	23.600	(23.600)	0
Autres actifs financiers non courants	36.178	0	29.874	17.861	0	83.913
Autres postes d'actifs non courants	266.417	15.656	51.029	1.287.700	(1.245.838)	374.964
Stocks	13.152	15.720	130.837	4.528	(1.625)	162.612
Trésorerie et équivalents de trésorerie	475.135	67.550	6.411	63.110	0	612.206
Position de trésorerie interne – Cash pooling – actif	0	75.684	11.167	2.327	(89.178)	0
Autres postes d'actifs courants	724.124	306.630	23.703	37.824	(5.635)	1.086.646
Total de l'actif	4.200.492	583.973	254.763	1.439.280	(1.365.876)	5.112.632
PASSIFS						
Capitaux propres	1.675.537	83.670	76.296	1.172.271	(1.247.464)	1.760.310
Emprunts non courants à des sociétés consolidées du groupe	0	1.800	21.800	0	(23.600)	0
Emprunts obligataires non courants	0	0	29.689	0	0	29.689
Dettes financières non courantes	947.798	23.174	13.378	125.862	0	1.110.212
Autres postes de passifs non courants	175.248	15.880	14.514	1.585	0	207.227
Emprunt obligataire courant	0	0	0	0	0	0
Dettes financières courantes	235.791	9.857	14.382	10.336	0	270.366
Position de trésorerie interne – Cash pooling – passif	0	2.327	4.698	82.153	(89.178)	0
Autres postes de passifs courants	1.166.118	447.265	80.006	47.073	(5.634)	1.734.828
Total passifs	2.524.955	500.303	178.467	267.009	(118.412)	3.352.322
Total des capitaux propres et passifs	4.200.492	583.973	254.763	1.439.280	(1.365.876)	5.112.632

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

au 31 décembre 2018 (milliers d'euros)	DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding et activités non transférées	Eliminations interpôles	Total consolidé
ACTIFS						
Goodwill	155.567	21.560	0	0	0	177.127
Immobilisations corporelles	2.326.304	61.526	928	1.478	0	2.390.236
Prêts non courants à des sociétés consolidées du groupe	0	0	0	20.000	(20.000)	0
Autres actifs financiers non courants	108.066	0	35.106	28.515	0	171.687
Autres postes d'actifs non courants	274.058	13.217	34.923	1.274.450	(1.245.849)	350.799
Stocks	15.244	16.945	94.592	3.733	(1.625)	128.889
Trésorerie et équivalents de trésorerie	287.394	53.440	9.197	38.315	0	388.346
Position de trésorerie interne – Cash pooling – actif	0	62.808	2.793	1.889	(67.490)	0
Autres postes d'actifs courants	914.328	314.783	26.180	96.214	(9.638)	1.341.867
Total de l'actif	4.080.961	544.279	203.719	1.464.594	(1.344.602)	4.948.951
PASSIFS						
Capitaux propres	1.646.910	84.781	68.108	1.182.527	(1.247.475)	1.734.851
Emprunts non courants à des sociétés consolidées du groupe	0	0	20.000	0	(20.000)	0
Emprunts obligataires non courants	0	0	29.584	0	0	29.584
Dettes financières non courantes	494.796	10.156	21.836	130.000	0	656.788
Autres postes de passifs non courants	179.572	14.712	10.923	21.983	0	227.190
Emprunt obligataire courant	200.221	0	0	0	0	200.221
Dettes financières courantes	148.376	1.699	0	0	0	150.075
Position de trésorerie interne – Cash pooling – passif	0	1.889	11.043	54.558	(67.490)	0
Autres postes de passifs courants	1.411.086	431.042	42.225	75.526	(9.637)	1.950.242
Total passifs	2.434.051	459.498	135.611	282.067	(97.127)	3.214.100
Total des capitaux propres et passifs	4.080.961	544.279	203.719	1.464.594	(1.344.602)	4.948.951

TABLEAU RÉSUMÉ CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

au 31 décembre 2019 (milliers d'euros)	DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding, activités non transférées et éliminations	Total consolidé
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant variation du fonds de roulement	435.721	31.478	5.143	(19.078)	453.264
Flux de trésorerie net provenant (utilisé dans) des activités opérationnelles	388.813	48.832	10.261	(3.949)	443.957
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des opérations d'investissement	(370.319)	(13.417)	(40)	(6.665)	(390.441)
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des activités de financement	168.619	(21.559)	(13.053)	35.412	169.419
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie	187.113	13.856	(2.832)	24.798	222.935

au 31 décembre 2018 (milliers d'euros)	DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding, activités non transférées et éliminations	Total consolidé
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant variation du fonds de roulement	454.987	36.904	10.994	(17.520)	485.365
Flux de trésorerie net provenant (utilisé dans) des activités opérationnelles	222.406	20.552	(1.909)	(16.566)	224.483
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des opérations d'investissement	(395.432)	(6.569)	(700)	(13.451)	(416.152)
Flux de trésorerie provenant (utilisé dans) des activités de financement	24.893	(19.684)	8.546	42.556	56.311
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie	(148.133)	(5.701)	5.937	12.539	(135.358)

Le flux de trésorerie provenant des activités de financement contient les montants de cash pooling par rapport aux autres segments. Un montant positif correspond à une consommation de liquidité dans le cash pooling. Cette rubrique est également influencée par des financements externes notamment et principalement dans les pôles DEME, promotion immobilière et holding et activités non transférées. Le pôle DEME ne fait pas partie du cash pooling du groupe CFE.

AUTRES INFORMATIONS

au 31 décembre 2019 (milliers d'euros)	DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding et activités non transférées	Total consolidé
Amortissements	(297.638)	(16.662)	(949)	(607)	(315.856)
Investissements	432.449	25.222	651	113	458.435
Dépréciations	(2.816)	0	0	0	(2.816)

au 31 décembre 2018 (milliers d'euros)	DEME	Contracting	Promotion immobilière	Holding et activités non transférées	Total consolidé
Amortissements	(261.182)	(10.665)	(304)	(138)	(272.289)
Investissements	434.842	10.272	701	1.204	447.019
Dépréciations	(313)	0	0	0	(313)

Les investissements incluent les acquisitions effectuées dans le cadre des activités d'investissement du groupe ainsi que les acquisitions réalisées pour les activités de promotion immobilière dans le cadre des activités opérationnelles. Les acquisitions par voie de regroupement d'entreprises ne sont pas incluses dans ces montants.

INFORMATIONS GÉOGRAPHIQUES

Les opérations du groupe dans les pôles contracting et promotion immobilière se situent principalement en Belgique, au Luxembourg et en Pologne.

Les immobilisations corporelles dans les pôles contracting et promotion immobilière se situent principalement en Belgique.

Par contre, au niveau de DEME, l'activité principale est effectuée par la flotte qui est reprise dans différentes sociétés, mais la localisation juridique ne reflète pas la réalité économique de l'activité exécutée par cette flotte pour les mêmes sociétés. Par conséquent, un détail des immobilisations corporelles par société n'a pas été présenté, une présentation qui reflète les zones géographiques où l'activité a été effectuée n'étant pas possible à fournir.

5. ACQUISITIONS ET CESSIONS DE FILIALES

ACQUISITIONS POUR LA PÉRIODE AU 31 DÉCEMBRE 2019

Aucune opération ayant une incidence matérielle n'a été réalisée dans le courant de l'exercice 2019.

CESSIONS POUR LA PÉRIODE AU 31 DÉCEMBRE 2019

Aucune opération ayant une incidence matérielle n'a été réalisée dans le courant de l'exercice 2019.

Les acquisitions et cessions réalisées au niveau du pôle promotion immobilière ne sont pas des regroupements d'entreprises et, par conséquent, l'ensemble du prix payé est alloué aux terrains et constructions détenus en stock. Les principales acquisitions et cessions réalisées au niveau du pôle promotion immobilière sont présentées dans le préambule.

ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

Dans le courant du 1er semestre 2019, un mandat a été octroyé pour la mise en vente de 100% des titres de la société Merkur Offshore GmbH. Il s'agit d'une société de concessions d'un parc éolien en Allemagne dont DEME détient 12,5%. Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des actifs consolidés dans les états financiers du groupe CFE, soit 10,5 millions d'euros, sont présentés au titre d'actifs détenus en vue de la vente.

RÉSULTAT GLOBAL

6. PRODUITS DES ACTIVITÉS ANNEXES ET AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES

Les produits des activités annexes qui s'élevaient à 81.042 milliers d'euros (2018: 123.018 milliers d'euros) intègrent les plus-values sur cessions d'immobilisations pour 6.741 milliers d'euros (2018: 8.412 milliers d'euros), dont 5.106 milliers d'euros liés à DEME, ainsi que des locations, autres indemnisations et refacturations diverses pour 74.301 milliers d'euros (2018: 114.606 milliers d'euros) dont 34.087 milliers d'euros liés à DEME.

Les autres charges opérationnelles se composent des éléments suivants :

(milliers d'euros)	2019	2018
Services et biens divers	(469.946)	(483.178)
Dépréciation d'actifs		
- Stocks	131	91
- Créances commerciales et autres créances	(25.663)	(19.473)
Dotations nettes aux provisions (hors provisions pour engagements de retraite)	28.161	12.531
Autres charges opérationnelles	(1.931)	(7.719)
Total consolidé	(469.248)	(497.748)

7. RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES

(milliers d'euros)	2019	2018
Rémunérations	(512.523)	(502.049)
Cotisations obligatoires à la sécurité sociale	(102.704)	(96.718)
Autres frais salariaux	(25.410)	(22.192)
Coûts des services rendus liés aux plans de pension de type prestations définies	(13.233)	(12.131)
Total consolidé	(653.870)	(633.090)

Le nombre d'équivalents temps plein (effectif moyen total) pour 2019 s'élève à 8.243 (2018: 8.391), ce qui représente 8.598 personnes au 1er janvier 2019 (2018: 8.689) et 8.410 au 31 décembre 2019 (2018: 8.598).

8. RÉSULTAT FINANCIER

(milliers d'euros)	2019	2018
Coût de l'endettement financier	(2.602)	(8.433)
Instruments dérivés - Juste valeur ajustée par le compte de résultats	0	0
Instruments dérivés utilisés comme instruments de couverture	0	0
Actifs valorisés à la juste valeur	0	0
Instruments financiers disponible à la vente	0	0
Prêts et créances - Produits	14.280	13.819
Passifs évalués au coût amorti - Charges d'intérêts (*)	(16.882)	(22.252)
Autres charges et produits financiers	(5.120)	(55)
Gains (pertes) de change réalisés / non réalisés	1.759	4.504
Dividendes reçus des entreprises non consolidées	0	0
Charges financières relatives au régime à prestations définies	(343)	(105)
Réduction de valeurs sur actifs financiers	0	0
Autres	(6.536)	(4.454)
Résultat financier	(7.722)	(8.488)

(*) Nous référons à la note 2.1. pour l'incidence de la norme IFRS 16 Contrats de location sur la charge d'intérêts de la période du 1er janvier au 31 décembre 2019.

La baisse des taux d'intérêts et le refinancement de certains emprunts bancaires et emprunts obligataires ont contribué à la diminution de la charge d'intérêts.

L'évolution des gains (pertes) de change réalisés/non réalisés et autres au 31 décembre 2019 s'explique principalement par la valorisation de l'euro par rapport à d'autres devises chez DEME.

9. PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Au 31 décembre 2019, la part des participations ne donnant pas le contrôle dans le résultat de l'exercice s'élève à 2.058 milliers d'euros (2018: 2.323 milliers d'euros) et est principalement liée au pôle DEME (2.016 milliers d'euros).

10. IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT GLOBAL

REPRIS AU RÉSULTAT GLOBAL

(milliers d'euros)	2019	2018
Impôts courants		
Charges d'impôts exercice en cours	49.207	49.981
Compléments/(reprises) de provision des exercices précédents	8	(502)
Total charges d'impôts courants	49.215	49.479
Impôts différés		
Création et reprise des différences temporelles	(10.761)	70
Utilisation des pertes des exercices précédents	165	0
Impôt différé reconnu sur les pertes de l'exercice	0	0
Impôt différé reconnu sur revenus définitivement taxés	0	0
Total charges/(produits) d'impôts différés	(10.596)	70
Impôt sur le résultat de l'exercice	38.619	49.549
Produits/charges d'impôts comptabilisés en autres éléments du résultat global	6.378	1.501
Total de la charge d'impôts reprise au résultat global	44.997	51.050

RÉCONCILIATION DU TAUX DE TAXATION EFFECTIF

(milliers d'euros)	2019	2018
Résultat avant impôts	169.985	218.756
dont part dans le résultat des entreprises associées et partenariats	34.092	14.169
Résultat avant impôts, hors entreprises associées	135.893	204.587
Impôts sur le résultat calculés au taux de 29,58%	40.197	60.517
Impact fiscal des dépenses non déductibles	5.529	5.643
Impact fiscal des revenus non imposables	(3.515)	(11.301)
Crédit d'impôts et incidence des intérêts notionnels	(14.121)	(5.767)
Effet de taux d'impôts différents de filiales opérant dans d'autres juridictions	328	(3.364)
Impact fiscal de l'utilisation de pertes non reconnues précédemment	(1.817)	(995)
Ajustements d'impôts courants et différés relatifs aux années antérieures	(589)	(11.005)
Actifs d'impôts différés sur pertes de l'exercice non reconnues	12.607	15.821
Charge fiscale	38.619	49.549
Taux d'impôt effectif de l'exercice	28,42%	24,22%

La charge d'impôts s'élève à 38.619 milliers d'euros au 31 décembre 2019, contre 49.549 milliers d'euros fin 2018. Le taux effectif d'impôt est de 28,42% contre 24,22% au 31 décembre 2018.

ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS

(milliers d'euros)	Actifs		Passifs	
	2019	2018	2019	2018
Immobilisations (in)corporelles	15.560	21.925	(85.204)	(84.096)
Avantages du personnel	14.136	13.023	0	0
Provisions	2.177	2.011	(18.170)	(21.837)
Juste valeur des produits dérivés	2.813	2.483	(12)	(5)
Autres éléments	30.509	33.823	(56.276)	(60.350)
Pertes fiscales	153.903	147.005	0	0
Impôts différés bruts actifs/(passifs)	219.098	220.270	(159.662)	(166.288)
Actifs d'impôts différés non reconnus	(63.923)	(73.459)	0	0
Compensation fiscale	(54.755)	(46.902)	54.755	46.902
Impôts différés actifs/(passifs) comptabilisés	100.420	99.909	(104.907)	(119.386)

Les pertes fiscales reportées et autres différences temporelles pour lesquelles aucun impôt différé actif n'est reconnu s'élèvent à 255.691 milliers d'euros. Les pertes fiscales étant majoritairement reconnues par des sociétés belges, celles-ci n'ont pas de date d'expiration.

Le poste «compensation fiscale» reflète la compensation effectuée entre impôts différés actifs et passifs par entité.

DIFFÉRENCES TEMPORELLES OU PERTES FISCALES POUR LESQUELLES AUCUN IMPÔT DIFFÉRÉ ACTIF N'EST RECONNU

Des impôts différés actifs n'ont pas été comptabilisés dans les cas où il n'est pas probable qu'un bénéfice imposable futur soit suffisant pour permettre aux filiales de récupérer leurs pertes fiscales.

PRODUITS (CHARGES) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

(milliers d'euros)	2019	2018
Impôts différés sur la partie effective des changements de la juste valeur dans le cash-flow hedge	2.772	775
Impôts différés sur la réévaluation du passif au titre de prestations définies	3.606	726
Total	6.378	1.501

11. RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat de base par action est identique au résultat dilué par action étant donné l'absence d'actions ordinaires potentielles dilutives en circulation. Il se calcule comme suit :

(milliers d'euros)	2019	2018
Bénéfice net attribuable aux actionnaires	133.424	171.530
Résultat global (part du groupe)	89.231	167.279
Nombre d'actions ordinaires à la date de clôture	25.314.482	25.314.482
Résultat par action, sur base du nombre d'actions ordinaires à la date de clôture (de base) :		
Résultat net (part du groupe) par action en euros	5,27	6,78
Résultat global (part du groupe) par action en euros	3,53	6,61

SITUATION FINANCIÈRE

12. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES AUTRES QUE GOODWILL

Exercice 2019 (milliers d'euros)	Concessions, brevets et licences	Coûts de développement	Total
Coûts d'acquisition			
Au terme de l'exercice précédent	129.064	3.884	132.948
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	3	0	3
Effets de périmètre	(25)	(3)	(28)
Acquisitions	2.051	381	2.432
Cessions	(129)	0	(129)
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	(235)	0	(235)
Au terme de l'exercice	130.729	4.262	134.991
Amortissements et dépréciations			
Au terme de l'exercice précédent	(39.801)	(3.559)	(43.360)
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(8)	0	(8)
Amortissements de l'exercice	(1.068)	(551)	(1.619)
Effets de périmètre	25	3	28
Cessions	129	0	129
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	100	0	100
Au terme de l'exercice	(40,623)	(4,107)	(44,730)
Valeur nette comptable			
Au 1er janvier 2019	89.263	325	89.588
Au 31 décembre 2019	90.106	155	90.261

Le total des immobilisations incorporelles acquises s'élève à 2.432 milliers d'euros et concerne principalement des licences de logiciels et des droits de concessions. Les amortissements sur les immobilisations incorporelles sont repris dans la rubrique « amortissements » dans l'état du résultat global et s'élèvent à 1.619 milliers d'euros.

Les immobilisations incorporelles répondant à la définition d'IAS 38 – Immobilisations incorporelles ne sont comptabilisées que dans la mesure où des avantages économiques futurs sont probables.

Exercice 2018 (milliers d'euros)	Concessions, brevets et licences	Coûts de développement	Total
Coûts d'acquisition			
Au terme de l'exercice précédent	129.059	3.547	132.606
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(31)	0	(31)
Effets de périmètre	(176)	0	(176)
Acquisitions	1.567	283	1.850
Cessions	(1.281)	(24)	(1.305)
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	(74)	78	4
Au terme de l'exercice	129.064	3.884	132.948
Amortissements et dépréciations			
Au terme de l'exercice précédent	(37.972)	(3.291)	(41.263)
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(14)	0	(14)
Amortissements de l'exercice	(3.487)	(353)	(3.840)
Effets de périmètre	85	0	85
Cessions	1.281	24	1.305
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	306	61	367
Au terme de l'exercice	(39.801)	(3.559)	(43.360)
Valeur nette comptable			
Au 1er janvier 2018	91.087	256	91.343
Au 31 décembre 2018	89.263	325	89.588

13. GOODWILL

(milliers d'euros)	2019	2018
Coûts d'acquisition		
Solde au terme de l'exercice précédent	403.164	405.685
Effets de périmètre	(1.433)	(2.521)
Autres variations	0	0
Solde au terme de l'exercice	401.731	403.164
Dépréciations		
Solde au terme de l'exercice précédent	(226.037)	(220.755)
Dépréciations de l'exercice	0	(5.282)
Effets de périmètre	1.433	0
Solde au terme de l'exercice	(224.604)	(226.037)
Valeur nette comptable au 31 décembre	177.127	177.127

Conformément à la norme IAS 36 – Dépréciations d’actifs, ces écarts d’acquisition ont fait l’objet de tests de dépréciation au 31 décembre 2019.

Les hypothèses suivantes ont été retenues dans les tests de dépréciation :

Activité (milliers d’euros)	Valeur nette du goodwill		Paramètres du modèle appliqués aux projections de flux de trésorerie			Valeur brute du goodwill	Pertes de valeurs comptabilisées sur l’exercice
	2019	2018	Taux de croissance (valeur terminale)	Taux d’actualisation	Taux de sensibilité		
DEME & filiales	155.566	155.566	1,5%	7,9%	5%	375.591	-
VMA	11.115	11.115	1%	7,1%	5%	11.115	-
Mobix Remacom	2.995	2.995	1%	7,1%	5%	2.995	-
Mobix Stevens	2.682	2.682	1%	7,1%	5%	2.682	-
Mobix Coghe	2.351	2.351	1%	7,1%	5%	2.351	-
VMA Druart	1.507	1.507	1%	7,1%	5%	3.360	-
BPC	911	911	1%	7,1%	5%	911	-
Total	177.127	177.127				399.005	-

Les flux de trésorerie utilisés dans les tests de dépréciation découlent du budget 2020 présenté aux conseils d’administration de DEME et CFE ainsi qu’au comité de direction de CFE Contracting. Pour les activités de CFE Contracting, un taux de croissance de 1% a été appliqué dans la détermination de la valeur terminale. Pour les activités de DEME, un taux de croissance de 1,5% pour la détermination de la valeur finale a été considéré au vu des programmes d’investissements en cours.

Une analyse de sensibilité a été réalisée en variant les flux de trésorerie et les WACC de 5%. La valeur des entités étant toujours plus élevée que leur valeur comptable y compris le goodwill, aucune dépréciation n’a été détectée.

Le groupe DEME est considéré comme une unité génératrice de trésorerie. Aucune perte de valeur n’a été identifiée sur celle-ci. Le groupe DEME réalise également des tests de dépréciation à son niveau qui n’ont pas révélé de perte de valeur.

14. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Exercice 2019 (milliers d'euros)	Terrains et constructions	Installations et équipements	Mobilier, agencements et matériel roulant	Autres immobilisations corporelles	En construction	Total
Coûts d'acquisition						
Solde au terme de l'exercice précédent	144.300	3.914.871	68.409	0	431.022	4.558.602
Actifs au titre de droit d'utilisation, 1er janvier 2019	72.371	5.311	21.081	0	0	98.763
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	116	1.925	6	0	1	2.048
Effets de périmètre	(40)	(6)	(9)	0	0	(55)
Acquisitions	21.122	176.306	21.961	0	236.614	456.003
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	833	132.515	15	0	(127.263)	6.100
Cessions	(8.829)	(160.567)	(8.551)	0	0	(177.947)
Solde au terme de l'exercice	229.873	4.070.355	102.912	0	540.374	4.943.514
Amortissements et dépréciations						
Solde au terme de l'exercice précédent	(59.027)	(2.053.942)	(55.397)	0	0	(2.168.366)
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(127)	(692)	(67)	0	0	(886)
Effets de périmètre	6	5	3	0	0	14
Amortissements	(17.668)	(283.621)	(15.764)	0	0	(317.053)
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	138	(6.063)	173	0	0	(5.752)
Cessions	4.002	151.881	7.810	0	0	163.693
Solde au terme de l'exercice	(72.676)	(2.192.432)	(63.242)	0	0	(2.328.350)
Valeur nette comptable						
Au 1er janvier 2019	85.273	1.860.929	13.012	0	431.022	2.390.236
Au 31 décembre 2019	157.197	1.877.923	39.670	0	540.374	2.615.164

Au 31 décembre 2019, les acquisitions d'immobilisations corporelles s'élèvent à 456.003 milliers d'euros et sont essentiellement liées à DEME (430.565 milliers d'euros). Les investissements à fin 2019 ont augmenté de 10.835 milliers d'euros en comparaison à 2018.

Sur les dix navires commandés en 2015, 2016 et 2018 pour une valeur globale supérieure à un milliard d'euros, les dragues aspiratrices en marche Minerva et Scheldt River, les navires Gulliver (en partenariat), Apollo et Living Stone ont été livrés en 2017 et 2018. En 2019, le navire Bonny River a rejoint la flotte de DEME. Au 31 décembre 2019, un montant résiduel de 173 millions d'euros sera investi au titre de navires en cours de construction dans les années à venir.

Le montant des immobilisations corporelles constituant une garantie pour certains emprunts s'élève à 55.686 milliers d'euros (2018 : 84.599 milliers d'euros).

Les montants repris sous la rubrique « Actifs au titre de droit d'utilisation, 1er janvier 2019 » indiquent l'impact du retraitement de la norme IFRS 16 Contrats de location sur l'état consolidé de la situation financière au 1er janvier 2019, lequel s'élève à un montant de 98.763 milliers d'euros. Nous référons à la note 2.1.

La valeur nette des actifs au titre du droit d'utilisation s'élève à 163.529 milliers d'euros au 31 décembre 2019 (2018 : 58.785 milliers d'euros). Ces actifs concernent principalement les concessions et bâtiments du groupe DEME, la flotte de véhicules du groupe, les sièges sociaux des filiales Mobix Stevens NV, Mobix Engema NV, CFE SA, BPI Real Estate Belgium SA, Arthur Vandendorpe NV et VMA Druart SA ; les grues de Benelmat et les équipements de Mobix Coghe NV.

Les amortissements sur immobilisations corporelles s'élèvent à 317.053 milliers d'euros (2018 : 268.762 milliers d'euros).

Exercice 2018 (milliers d'euros)	Terrains et constructions	Installations et équipements	Mobilier, agencements et matériel roulant	Autres immobilisations corporelles	En construction	Total
Coûts d'acquisition						
Solde au terme de l'exercice précédent	144.888	3.435.161	76.181	0	428.074	4.084.304
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	176	1.402	(17)	0	25	1.586
Effets de périmètre	190	191.310	505	0	0	192.005
Acquisitions	3.351	182.259	6.840	0	252.718	445.168
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	(863)	241.853	(2.175)	0	(245.853)	(7.038)
Cessions	(3.442)	(137.114)	(12.925)	0	(3.942)	(157.423)
Solde au terme de l'exercice	144.300	3.914.871	68.409	0	431.022	4.558.602
Amortissements et dépréciations						
Solde au terme de l'exercice précédent	(58.599)	(1.823.759)	(63.738)	0	0	(1.946.096)
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(153)	(546)	36	0	0	(663)
Effets de périmètre	(190)	(108.113)	(330)	0	0	(108.633)
Amortissements	(5.315)	(257.345)	(6.102)	0	0	(268.762)
Transferts d'une rubrique d'actif à une autre	4.106	201	2.361	0	0	6.668
Cessions	1.124	135.620	12.376	0	0	149.120
Solde au terme de l'exercice	(59.027)	(2.053.942)	(55.397)	0	0	(2.168.366)
Valeur nette comptable						
Au 1er janvier 2018	86.289	1.611.402	12.443	0	428.074	2.138.208
Au 31 décembre 2018	85.273	1.860.929	13.012	0	431.022	2.390.236

15. ENTREPRISES ASSOCIÉES ET PARTENARIATS

MOUVEMENTS DE LA PÉRIODE

Les intérêts dans les entreprises associées et partenariats se détaillent comme suit :

(milliers d'euros)	2019	2018
Solde au terme de l'exercice précédent	155.792	140.510
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises	0	0
Transferts	(13.992)	4.243
Part dans le résultat des entreprises associées et partenariats	34.092	14.169
Augmentation / (Diminution) de capital	17.564	11.956
Dividendes	(8.140)	(4.935)
Modifications de périmètre	18.606	(7.774)
Autres variations	(36.269)	(2.377)
Solde au terme de l'exercice	167.653	155.792
Goodwill inclus dans les participations dans des sociétés mises en équivalence	18.811	19.548

Toutes les entités dans lesquelles le groupe CFE a une influence notable sont comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. Le groupe CFE ne dispose pas de sociétés associées ou partenariats cotés sur un marché public.

La part du groupe CFE dans le résultat des entreprises associées et partenariats s'élève à 34.092 millions d'euros (contre 14.169 millions d'euros en 2018) et est essentiellement issue des activités de DEME et du pôle immobilier.

Les modifications de périmètre durant l'exercice 2019 sont essentiellement relatives à Cobel Contracting Nigeria Ltd, Lockside Ltd et Rent-A-Port NV.

Les autres variations sont essentiellement dues à l'évolution des valeurs de marché des instruments de couvertures (dont principalement de couvertures de taux chez Rentel et SeaMade). Cette évolution est imputable principalement à la baisse des taux d'intérêt à moyen et long terme dans la zone euro en 2019, à l'exception de 14,8 millions d'euros relatifs aux exercices précédents.

INFORMATION FINANCIÈRE RELATIVE AUX ENTREPRISES ASSOCIÉES ET PARTENARIATS

Les sociétés associées et partenariats les plus significatifs sont présentés à la note 34 en fonction de leur pourcentage d'intérêts dans le groupe CFE, le secteur d'activité dans lequel ils sont actifs et la zone géographique de leur siège social.

Les informations financières condensées par pôles présentées ci-dessous sont issues à partir des comptes établis sur base des méthodes comptables IFRS des entreprises associées et partenariats ou, à défaut, de leurs comptes statutaires. Les transactions inter-compagnies ne sont pas neutralisées. La réconciliation entre les capitaux propres statutaires et la contribution aux comptes consolidés est présentée subséquemment aux indicateurs financiers.

Décembre 2019 (milliers d'euros)	DEME		Promotion Immobilière et Contracting		Holding & activités non transférées		Total	
	100%	Q/P	100%	Q/P	100%	Q/P	100%	Q/P
Compte de résultat								
Chiffre d'affaires	1.103.471	317.229	172.797	64.239	35.611	16.943	1.311.879	398.411
Résultat net – part du groupe	139.360	18.449	24.566	10.201	7.944	4.002	171.870	32.652
Bilan								
Actifs non courants	4.277.822	551.388	78.581	19.244	215.268	76.454	4.571.671	647.086
Actifs courants	776.834	185.208	287.590	117.418	175.074	83.046	1.239.498	385.672
Capitaux propres	613.151	67.269	66.578	27.263	120.527	62.861	800.256	157.393
Passifs non courants	3.312.777	451.710	65.530	23.805	166.559	54.968	3.544.866	530.483
Passifs courants	1.128.728	217.617	234.063	85.594	103.256	41.671	1.466.047	344.882
Endettement financier net	2.948.912	411.143	64.401	23.810	144.860	41.634	3.158.173	476.587

Dans le pôle DEME, les actifs non courants sont majoritairement constitués des sociétés C-Power NV : 781.127 KEUR (à 100%), SeaMade : 686.176 KEUR (à 100%), Merkur Offshore GmbH : 1.432.970 KEUR (à 100%) et Rentel : 932.365 KEUR (à 100%). La contribution de ces sociétés à l'endettement financier net condensé est respectivement de 529.062 KEUR (à 100%), de 413.961 KEUR (à 100%), de 952.831 KEUR (à 100%) et de 778.011 KEUR (à 100%). La contribution de ces sociétés au résultat net condensé est respectivement de 34.647 KEUR (à 100%), de -36 KEUR (à 100%), de 45.872 KEUR (à 100%) et de 39.496 KEUR (à 100%).

Les actifs non courants et courants des pôles immobilier et Contracting sont essentiellement composés des sociétés M1 SA : 57.582 KEUR (à 100%), Les 2 Princes Development SA : 11.414 KEUR (à 100%), Pré de la Perche Construction SA : 17.129 KEUR (à 100%), Grand Poste SA : 24.239 KEUR (à 100%), Victor Estate SA : 10.979 KEUR (à 100%), Erasmus Gardens SA : 29.825 KEUR (à 100%), Ernest 11 SA : 30.384 KEUR (à 100%), Mall of Europe : 16.430 KEUR (à 100%), Luwa : 16.172 KEUR (à 100%) et Goodways SA : 19.588 KEUR (à 100%).

Concernant les activités non transférées, l'endettement financier net est relatif aux sociétés de concession PPP Schulen à Eupen : 76.663 KEUR (à 100%) ainsi qu'aux sociétés Rent-A-Port NV : 55.620 KEUR (à 100%) et Green Offshore NV : 12.391 KEUR (à 100%).

Décembre 2018 (milliers d'euros)	DEME		Promotion Immobilière et Contracting		Holding & activités non transférées		Total	
	100%	Q/P	100%	Q/P	100%	Q/P	100%	Q/P
Compte de résultat								
Chiffre d'affaires	685.457	251.233	100.260	46.477	6.677	2.186	792.394	299.896
Résultat net – part du groupe	41.092	6.929	11.951	6.165	8.772	4.057	61.815	17.151
Bilan								
Actifs non courants	3.736.097	481.255	43.040	13.145	203.321	68.507	3.982.458	562.907
Actifs courants	536.086	143.940	252.728	99.642	40.447	12.906	829.261	256.488
Capitaux propres	676.233	75.568	39.825	17.115	38.584	20.720	754.642	113.403
Passifs non courants	2.757.856	377.075	90.863	34.424	137.209	34.173	2.985.928	445.672
Passifs courants	838.094	172.552	165.080	61.248	67.975	26.520	1.071.149	260.320
Endettement financier net	2.639.786	377.698	100.984	39.313	144.913	44.893	2.885.683	461.904

Dans le pôle DEME, les actifs noncourants sont majoritairement constitués des sociétés C-Power NV : 842.548 KEUR (à 100%), Merkur Offshore GmbH : 1.353.747 KEUR (à 100%) et Rentel : 977.287 KEUR (à 100%). La contribution de ces sociétés à l'endettement financier net condensé est respectivement de 608.230 KEUR (à 100%), de 1.000.590 KEUR (à 100%) et de 875.077 KEUR (à 100%). La contribution de ces sociétés au résultat net condensé est respectivement de 15.056 KEUR (à 100%), de -7.624 KEUR (à 100%) et de 25.494 KEUR (à 100%).

Les actifs non courants et courants du pôle immobilier sont essentiellement composés des sociétés M1 SA : 56.701 KEUR (à 100%), Les 2 Princes Development SA : 12.734 KEUR (à 100%), Pré de la Perche Construction SA : 20.891 KEUR (à 100%), Grand Poste SA : 14.860 KEUR (à 100%), Victor Estate SA : 10.975 KEUR (à 100%), Erasmus Gardens SA : 32.899 KEUR (à 100%), Ernest 11 SA : 12.613 KEUR (à 100%) et Goodways SA : 12.293 KEUR (à 100%).

Concernant les activités non transférées, l'endettement financier net est relatif aux sociétés de concession PPP Schulen à Eupen ainsi qu'aux sociétés Rent-A-Port NV : 24.160 KEUR (à 100%) et Green Offshore NV : 35.700 KEUR (à 100%).

La réconciliation entre la quote-part du groupe CFE dans les capitaux propres statutaires de ces sociétés et la valeur comptable des entreprises associées et partenariats se résume comme suit :

Au 31 décembre 2019 (milliers d'euros, en quote-part CFE)	DEME	Promotion immobilière et Contracting	Holding & activités non transférées	Total
Actif net des associés avant les éléments de réconciliation	67.269	27.263	62.861	157.393
Éléments de réconciliation	10.405	11.607	(21.182)	830
Entreprises associées et partenariats négatifs	6.389	3.041	0	9.430
Valeur comptable de la participation de CFE	84.063	41.911	41.679	167.653

Au 31 décembre 2018 (milliers d'euros, en quote-part CFE)	DEME	Promotion immobilière et Contracting	Holding & activités non transférées	Total
Actif net des associés avant les éléments de réconciliation	75.568	17.115	20.720	113.403
Éléments de réconciliation	10.889	12.635	(4.557)	18.967
Entreprises associées et partenariats négatifs	6.742	4.472	12.208	23.422
Valeur comptable de la participation de CFE	93.199	34.222	28.371	155.792

Les éléments de réconciliation présentés au niveau des segments DEME, promotion immobilière et contracting sont principalement relatifs à la reconnaissance du revenu en accord avec les règles comptables du groupe et aux éliminations intragroupes.

Les entreprises associées et partenariats négatifs sont les sociétés mises en équivalence pour lesquelles le groupe CFE estime avoir une obligation de soutenir les engagements de ces sociétés et leurs projets.

16. AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les autres actifs financiers non courants s'élèvent à 83.913 milliers d'euros au 31 décembre 2019, en baisse par rapport à décembre 2018 (171.687 milliers d'euros). Ils comprennent principalement les prêts octroyés à des sociétés de projets intégrées par mise en équivalence, soit 77.216 milliers d'euros (2018 : 165.930 milliers d'euros). La diminution du solde de ces créances financières non courantes est essentiellement liée au remboursement des prêts octroyés aux sociétés de concessions de parcs éoliens Merkur et Rentel.

(milliers d'euros)	2019	2018
Solde au terme de l'exercice précédent	171.687	147.719
Effets de périmètre	0	(15.724)
Augmentations	14.371	49.111
Diminution et transferts	(102.145)	(10.688)
Réduction de valeur / reprises de réduction de valeur	0	0
Effets des variations de cours des monnaies étrangères	0	1.269
Solde au terme de l'exercice	83.913	171.687

17. CONTRATS DE CONSTRUCTION

Le montant des coûts encourus augmenté des profits et diminué des pertes comptabilisées, ainsi que des facturations intermédiaires, est déterminé contrat par contrat. Le montant net dû par les clients ou dû aux clients est déterminé contrat par contrat par différence entre ces deux postes.

Tels que décrits aux paragraphes (M) et (V) de la section relative aux principes comptables significatifs, les coûts et produits des contrats de construction sont comptabilisés respectivement en charge et en produit en fonction du degré d'avancement de l'activité du contrat à la date de clôture (méthode du pourcentage d'avancement). Le degré d'avancement de l'activité est calculé suivant la méthode du « cost to cost ». Une perte attendue sur le contrat de construction est immédiatement comptabilisée en charge. Nous référons à la note 23 *Provisions autres qu'engagements de retraites et avantages du personnel non courants*.

(milliers d'euros)	2019	2018
Données bilantielles		
Avances et acomptes reçus	(18.663)	(66.031)
Contrats de construction en cours, actifs	307.462	430.704
Contrats de construction en cours, passifs	(222.930)	(282.115)
Contrats de construction en cours, nets	84.532	148.589
Cumul des produits et Charges comptabilisées sur contrats en cours		
Coûts encourus majorés des profits comptabilisés et diminués des pertes comptabilisées à ce jour	6.847.533	6.254.163
Moins factures émises	(6.763.001)	(6.105.574)
Incidence des sociétés acquises en cours d'exercice	0	0
Contrats de construction en cours, nets	84.532	148.589

Les excédents des coûts encourus et des profits et pertes comptabilisés sur les facturations intermédiaires comprennent d'une part, la partie non encore facturée des contrats, sous le poste « Créances commerciales et autres créances d'exploitation » de la situation financière, et d'autre part, les excédents relatifs aux chantiers en cours et repris au poste « autres actifs courants d'exploitation ».

Les excédents des facturations intermédiaires sur les coûts encourus et les profits et pertes comptabilisés comprennent d'une part, la partie non encore facturée des coûts des contrats, sous le poste « Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation » de la situation financière, et d'autre part, les excédents relatifs aux chantiers en cours et repris au poste « autres passifs courants d'exploitation ».

Les avances sont les montants reçus par l'entrepreneur avant que les travaux correspondants n'aient été effectués. Nous référons à la note 19 *Evolution des créances et dettes commerciales et autres créances et dettes d'exploitation*.

Les obligations résiduelles de performance, à savoir le chiffre d'affaires à réaliser, dans les années suivantes pour les projets en cours d'exécution au 31 décembre 2019, s'élèvent à 3.224 millions d'euros, dont 2.335 millions d'euros devraient être exécutés en 2020.

18. STOCKS

Au 31 décembre 2019, les stocks s'élèvent à 162.612 milliers d'euros (2018: 128.889 milliers d'euros) et se détaillent comme suit :

(milliers d'euros)	2019	2018
Matières premières et auxiliaires	42.609	37.203
Réductions de valeur sur stock matières premières et auxiliaires	(166)	(195)
Produits finis et immeubles destinés à la vente	120.648	92.861
Réductions de valeur sur stocks de produits finis	(479)	(980)
Stocks	162.612	128.889

La forte augmentation des produits finis et immeubles destinés à la vente (+27.787 milliers d'euros) est principalement issue de l'activité polonaise du pôle promotion immobilière.

19. ÉVOLUTION DES CRÉANCES ET DETTES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES ET DETTES D'EXPLOITATION

(milliers d'euros)	2019	2018
Créances commerciales	650.653	1.027.092
Moins : provision pour dépréciation de créances	(68.579)	(41.875)
Créances commerciales nettes	582.074	985.217
Autres créances courantes	414.362	276.081
Total consolidé	996.436	1.261.298
Autres actifs courants d'exploitation	72.681	67.561
Autres actifs courants hors exploitation	6.267	12.733
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation	1.221.466	1.410.944
Autres passifs courants d'exploitation	155.601	201.609
Autres passifs courants hors exploitation	258.104	216.651
Total consolidé	1.635.171	1.829.204
Situation nette des créances et dettes commerciales et d'exploitation	(559.787)	(487.612)

Nous référons à la note 26.7 pour l'analyse du risque de crédit et de contrepartie. Les créances commerciales des entités prises en considération dans la note 17 *Contrats de construction* s'élèvent à 578.991 milliers d'euros (2018: 972.634 milliers d'euros).

20. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(milliers d'euros)	2019	2018
Dépôts en banque à court terme	31.105	12.655
Comptes courants bancaires et caisse	581.101	375.691
Trésorerie et équivalents de trésorerie	612.206	388.346

Les dépôts en banque à court terme concernent des placements auprès des institutions financières avec une durée à l'origine inférieure à 3 mois. Ces placements font l'objet d'une rémunération variable qui est principalement liée aux taux Euribor ou Eonia.

21. SUBSIDES EN CAPITAL

Le groupe CFE n'a reçu aucun subside en capital matériel en 2019.

22. AVANTAGES DU PERSONNEL

Le groupe CFE participe à des plans de pension et de prépension dans plusieurs pays dans lesquels il exerce ses activités. Ces avantages sont comptabilisés conformément à l'IAS 19 et sont considérés comme « post-employment » et « long-term benefit plans ».

Au 31 décembre 2019, la dette nette des obligations du groupe CFE pour les avantages « post employment » pour pensions et prépensions s'élevait à 70.269 milliers d'euros (2018: 57.553 milliers d'euros). Ces montants sont repris dans la rubrique « Engagements de retraites et avantages du personnel ». Cette rubrique reprend également des provisions pour d'autres avantages du personnel à concurrence de 2.950 milliers d'euros (2018: 3.240 milliers d'euros) principalement issues du groupe DEME.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI DU GROUPE CFE

Les plans d'avantages postérieurs à l'emploi sont classés en plans à cotisations définies et plans à prestations définies.

PLANS À COTISATIONS DÉFINIES

Les plans de retraite à cotisations définies sont des plans pour lesquels la société paie des cotisations déterminées à une entité ou un fonds séparé, en accord avec les dispositions du plan. Lorsque les cotisations ont été payées, il n'y a pas d'obligation supplémentaire pour la société.

PLANS À PRESTATIONS DÉFINIES

Tous les plans qui ne sont pas à cotisations définies sont présumés être à prestations définies. Ces plans sont soit financés à l'extérieur par des fonds de pension ou des compagnies d'assurances (« plans financés »), soit financés au sein du groupe CFE (« plans non financés »). Pour les plans principaux, une évaluation actuarielle est effectuée tous les ans par des actuaires indépendants.

Les plans d'avantages postérieurs à l'emploi auxquels participe le groupe CFE procurent à son personnel des avantages lors de la retraite ainsi qu'en cas de décès. Tous les plans sont financés à l'extérieur par le biais d'une compagnie d'assurances (98,2 % des engagements) ou par un fonds de pension auto-administré (1,8 % des engagements), non liés au groupe CFE. Les engagements au titre des prestations définies peuvent être géographiquement répartis comme suit : 81% en Belgique et 19% aux Pays-Bas.

Les plans d'avantages postérieurs à l'emploi belges sont du type « branche 21 », ce qui implique que l'assureur garantit un taux d'intérêt minimum sur les cotisations versées.

Tous les plans sont conformes au cadre réglementaire local et aux exigences de financement minimal.

La majorité des plans d'avantages postérieurs à l'emploi du groupe CFE sont du type « à prestations définies ».

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS À PRESTATIONS DÉFINIES

PLANS DE PENSION BELGES DE TYPE « BRANCHE 21 »

Certains membres du personnel bénéficient d'un régime à cotisations définies financé par une compagnie d'assurances en « branche 21 ».

La législation belge requiert que l'employeur garantisse pour les plans à cotisations définies assurés un intérêt minimum de 3,25% sur ses propres contributions aux plans et de 3,75% sur les contributions des bénéficiaires jusqu'à fin 2015, et un intérêt minimum de 1,75% ensuite. Suite au changement de législation intervenu fin 2015, ces régimes de retraite ont été comptabilisés en tant que plans à prestations définies.

Les ouvriers du secteur de la construction bénéficient du régime de retraite à cotisations définies financé par le fonds de pension multi-employeurs «fbz-fse Constructiv». Ce régime de retraite est également soumis à la législation belge précitée relative au rendement minimum garanti.

INFORMATION QUANT AUX RISQUES LIÉS AUX PLANS À PRESTATIONS DÉFINIES

Les régimes à prestations définies exposent généralement l'employeur aux risques actuariels tels que le risque de variation de taux d'intérêt, le risque lié à l'évolution des salaires et le risque lié à l'évolution du taux d'inflation. L'impact potentiel de l'évolution de ces risques a été illustré par une analyse de sensibilité qui est détaillée ci-dessous.

Le risque lié à l'étalement dans le temps des prestations est limité dans la mesure où la majorité des plans prévoient le paiement d'un capital. L'option d'un versement d'annuités a néanmoins été prévue. Dans ce cas, le versement des annuités est pris en charge par un contrat d'assurances convertissant le capital en annuité. Le risque de décès en service est entièrement assuré auprès d'une compagnie d'assurances. Le risque d'insolvabilité des compagnies d'assurances peut être considéré comme négligeable.

INFORMATION QUANT À LA GOUVERNANCE DES PLANS À PRESTATIONS DÉFINIES

L'administration et la gouvernance des régimes assurés sont confiées à la compagnie d'assurances. CFE s'assure, par ailleurs, du respect par la compagnie d'assurances des législations relatives aux retraites.

INFORMATION QUANT AUX ACTIFS PLANS À PRESTATIONS DÉFINIES

Les actifs des régimes investis auprès d'une compagnie d'assurances ne sont pas soumis aux fluctuations du marché. La juste valeur des contrats d'assurances correspond soit à la valeur actualisée des avantages futurs garantis (Pays-Bas), soit à la valeur capitalisée des cotisations versées compte tenu du rendement convenu contractuellement avec la compagnie d'assurances (Belgique). Les actifs des plans n'incluent pas d'instruments financiers propres au groupe CFE, ni un quelconque immeuble utilisé par le groupe CFE.

ÉLÉMENTS DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES ET PRÉPENSION

(milliers d'euros)	2019	2018
Engagements provisionnés pour régimes à prestations définies et prépension	(67.319)	(54.313)
Droits accumulés financés partiellement ou à l'entière	(310.971)	(255.602)
Juste valeur des actifs des régimes	243.652	201.289
Engagements provisionnés au bilan	(67.319)	(54.313)
Obligations	(67.319)	(54.313)
Actifs	0	0

VARIATIONS DES ENGAGEMENTS PROVISIONNÉS AU BILAN AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES ET PRÉPENSION

(milliers d'euros)	2019	2018
Solde au 1er janvier	(54.313)	(51.050)
Charges prises en résultat	(14.093)	(12.782)
Charges comptabilisées en autres éléments du résultat global	(15.395)	(1.210)
Contributions aux actifs des régimes	16.484	13.207
Effets de périmètre	0	0
Autres mouvements	(2)	(2.478)
Solde au 31 décembre	(67.319)	(54.313)

En 2018, la rubrique « autres mouvements » reflète principalement l'incidence due à l'inventaire de l'ensemble des obligations du groupe CFE pour les avantages « post employment » pour pensions et prépensions ainsi qu'à leur comptabilisation suivant les prérequis de la norme IAS 19.

CHARGES COMPTABILISÉES EN RÉSULTAT AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES ET PRÉPENSION

(milliers d'euros)	2019	2018
Charges comptabilisées en résultat	(14.093)	(12.782)
Coûts des services rendus	(13.233)	(12.131)
Effet de l'actualisation	(4.038)	(3.746)
Rendement sur les actifs des régimes (-)	3.260	3.001
Coûts des services passés non reconnus	(82)	94

Les coûts des plans de pension pour la période sont inclus dans la rubrique « Rémunérations et charges sociales » ainsi que dans le résultat financier.

CHARGES COMPTABILISÉES EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES ET PRÉPENSION

(milliers d'euros)	2019	2018
Charges comptabilisées en autres éléments du résultat global	(15.395)	(1.210)
Écarts actuariels	(47.058)	(1.800)
Rendement des actifs des régimes (à l'exclusion des montants pris en résultat)	31.663	555
Effet de change	0	35

MOUVEMENTS DES ENGAGEMENTS PROVISIONNÉS AU BILAN AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES ET PRÉPENSION

(milliers d'euros)	2019	2018
Solde au 1er janvier	(255.602)	(241.644)
Coûts des services rendus	(13.233)	(12.131)
Effet de l'actualisation	(4.122)	(3.905)
Contributions aux actifs des régimes	(692)	(716)
Prestations versées aux bénéficiaires	10.671	16.719
Réévaluations des passifs (actifs)	(47.304)	(1.726)
<i>Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques</i>	<i>127</i>	<i>0</i>
<i>Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières</i>	<i>(42.508)</i>	<i>491</i>
<i>Écarts actuariels découlant d'ajustements liés à l'expérience</i>	<i>(4.923)</i>	<i>(2.217)</i>
Coûts des services passés non reconnus	0	0
Effets de périmètre	0	0
Effets des cessions d'entreprises	0	0
Effets de la variation des taux de change	0	0
Autres mouvements	(689)	(12.199)
Solde au 31 décembre	(310.971)	(255.602)

La rubrique « Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières » reflète en 2019 l'incidence de la baisse du taux d'actualisation.

En 2018, la rubrique « autres mouvements » reflète principalement l'incidence due à l'inventaire de l'ensemble des obligations du groupe CFE pour les avantages « post employment » pour pensions et prépensions ainsi qu'à leur comptabilisation suivant les prérequis de la norme IAS 19.

MOUVEMENTS DES ACTIFS DE COUVERTURE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES ET PRÉPENSION

(milliers d'euros)	2019	2018
Solde au 1er janvier	201.289	190.594
Rendement des actifs des régimes (à l'exclusion des montants pris en résultat)	31.716	555
Rendement sur les actifs des régimes	3.344	3.160
Contributions aux actifs des régimes	17.063	13.759
Prestations versées aux bénéficiaires	(10.559)	(16.719)
Effets de périmètre	0	0
Effets des cessions d'entreprises	0	0
Effet de la variation des taux de change	0	0
Reclassification des régimes de retraites belges soumis à rendement minimum	0	0
Autres mouvements	799	9.940
Solde au 31 décembre	243.652	201.289

La rubrique « Rendements des actifs des régimes (à l'exclusion des montants pris en résultat) » est également fortement influencée en 2019 par la baisse du taux d'actualisation.

En 2018, la rubrique « autres mouvements » reflète principalement l'incidence due à l'inventaire de l'ensemble des obligations du groupe CFE pour les avantages « post employment » pour pensions et prépensions ainsi qu'à leur comptabilisation suivant les prérequis de la norme IAS 19.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES À LA DATE DE CLÔTURE (EXPRIMÉES EN MOYENNES PONDÉRÉES)

	2019	2018
Taux d'actualisation au 31 décembre	0,68%	1,60%
Taux prévu des augmentations salariales	3,09%	3,15%
Taux d'inflation	1,70%	1,80%
Tables de mortalité	MR/FR	MR/FR

AUTRES CARACTÉRISTIQUES DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

	2019	2018
Duration (en années)	15,36	14,55
Rendement moyen réel des actifs des régimes	17,11%	1,91%
Cotisations prévues de verser aux régimes au cours de l'exercice prochain	16.523	12.610

La rubrique « Rendement moyen réel des actifs des régimes » est essentiellement influencée en 2019 par la baisse du taux d'actualisation.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ (INCIDENCE SUR LE MONTANT DES ENGAGEMENTS)

	2019	2018
Taux d'actualisation		
Augmentation de 25 BP	-3,8%	-3,4%
Diminution de 25 BP	3,9%	4,4%
Taux de croissance des salaires		
Augmentation de 25 BP	1,9%	2,3%
Diminution de 25 BP	-1,8%	-1,4%

23. PROVISIONS AUTRES QU'ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET AVANTAGES DU PERSONNEL NON COURANTS

Au 31 décembre 2019, ces provisions s'élèvent à 58.637 milliers d'euros, soit une diminution de 42.040 milliers d'euros par rapport à fin 2018 (100.677 milliers d'euros).

(milliers d'euros)	Service après-vente	Autres risques courants	Provisions pour mises en équivalences négatives	Autres risques non courants	Total
Solde au terme de l'exercice précédent	15.530	49.975	23.422	11.750	100.677
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	26	88	0	0	114
Transferts d'une rubrique à une autre	(129)	128	(13.992)	0	(13.993)
Provisions constituées	2.715	13.150	0	870	16.735
Provisions utilisées	(2.976)	(31.519)	0	(9.636)	(44.131)
Provisions reprises non utilisées	0	(765)	0	0	(765)
Solde au terme de l'exercice	15.166	31.057	9.430	2.984	58.637
dont					
	courant :				46.223
	non courant :				12.414

La provision pour service après-vente diminue de 364 milliers d'euros et s'élève à 15.166 milliers d'euros fin 2019. L'évolution à fin 2019 s'explique par les constitutions et/ou reprises de provisions comptabilisées dans le cadre des garanties décennales.

Les provisions pour autres risques courants diminuent de 18.918 milliers d'euros et s'élèvent à 31.057 milliers d'euros fin 2019.

Celles-ci comprennent :

- les provisions pour litiges courants (6.666 milliers d'euros), les provisions pour risques sociaux (399 milliers d'euros), ainsi que les provisions pour autres risques courants (8.333 milliers d'euros). Pour ces derniers, étant donné que les négociations avec les clients sont en cours, nous ne pouvons pas donner plus d'information sur les hypothèses prises, ni sur le moment du décaissement probable ;
- les provisions pour pertes à terminaison (15.659 milliers d'euros) sont comptabilisées lorsque les avantages économiques attendus de certains contrats sont moins élevés que les coûts inévitables liés au respect des obligations de ceux-ci. L'utilisation des pertes à terminaison est liée à l'exécution des contrats y relatifs.

Lorsque la part du groupe CFE dans les pertes des sociétés mises en équivalence excède la valeur comptable de la participation, cette dernière est ramenée à zéro. Les pertes au-delà de ce montant ne sont pas comptabilisées, à l'exception du montant des engagements du groupe CFE envers ces sociétés mises en équivalence. Le montant de ces engagements est comptabilisé parmi les provisions non courantes, le groupe estimant avoir une obligation de soutenir ces sociétés et leurs projets.

Les autres risques non courants comprennent les provisions pour risques non liés directement au cycle d'exploitation des chantiers en cours.

24. ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Suivant les informations disponibles à la date où les états financiers ont été approuvés par le conseil d'administration, nous ne connaissons pas d'actifs ou passifs éventuels, à l'exception des actifs ou passifs éventuels liés aux contrats de construction (par exemple, les revendications du groupe envers les clients ou les revendications de sous-traitants), ce que l'on peut qualifier comme normal pour le secteur du dragage et du contracting et qui sont traités via la détermination du résultat du chantier lors de l'application de la méthode du pourcentage d'avancement.

DEME a ainsi été impliqué, en 2018, dans un litige avec le Rijkwaterstaat aux Pays-Bas relatif à l'exécution du projet du Canal Juliana. Sur base des informations actuellement disponibles, il est difficile pour DEME d'estimer les conséquences financières de ce litige.

CFE veille également à ce que les entreprises du groupe s'organisent afin que les lois et réglementations en vigueur soient respectées, y compris les règles de « compliance ». DEME coopère pleinement à une enquête judiciaire sur les circonstances de l'attribution d'un contrat qui a été exécuté entre-temps en Russie. Dans les circonstances actuelles, on ne peut estimer de manière fiable l'impact financier pour DEME.

25. INFORMATIONS RELATIVES À L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

25.1 L'ENDETTEMENT FINANCIER NET, TEL QUE DÉFINI PAR LE GROUPE, S'ANALYSE COMME SUIT :

(milliers d'euros)	Décembre 2019			Décembre 2018		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Emprunts bancaires et autres dettes financières	899.236	207.098	1.106.334	472.786	138.888	611.674
Emprunts obligataires	29.689	0	29.689	29.584	200.221	229.805
Tirages sur lignes de crédit	98.000	0	98.000	146.000	0	146.000
Dettes de location	112.976	36.374	149.350	38.002	8.324	46.326
Total de l'endettement financier long terme	1.139.901	243.472	1.383.373	686.372	347.433	1.033.805
Dettes financières à court terme	0	26.894	26.894	0	2.863	2.863
Équivalents de trésorerie	0	(31.105)	(31.105)	0	(12.655)	(12.655)
Trésorerie	0	(581.101)	(581.101)	0	(375.691)	(375.691)
Total de l'endettement financier net à court terme (ou disponibilités)	0	(585.312)	(585.312)	0	(385.483)	(385.483)
Total de l'endettement financier net	1.139.901	(341.840)	798.061	686.372	(38.050)	648.322
Instruments dérivés de couverture de taux	8.369	3.567	11.936	6.168	3.143	9.311

Les emprunts bancaires et autres dettes financières (1.106.334 milliers d'euros) concernent essentiellement les prêts bancaires corporate octroyés chez DEME, alloués au financement de la flotte de navires.

Suite au remboursement, à l'échéance le 14 février 2019, par DEME de son emprunt obligataire d'un montant de 200 millions d'euros, le seul emprunt obligataire qui subsiste est au niveau de BPL. Cet emprunt obligataire a été émis le 19 décembre 2017 pour un montant total de 30 millions d'euros. Il génère un intérêt de 3,75% et est remboursable le 19 décembre 2022.

Les dettes de location répondent aux critères du champ d'application de la norme IFRS 16 Contrats de location applicable au 1er janvier 2019 et dont l'incidence sur l'ouverture est de 98.763 milliers d'euros (voir note 2.1). Au 31 décembre 2019, la contribution du groupe DEME s'élève à 86.144 milliers d'euros et concerne principalement leurs concessions tandis que les pôles contracting, promotion immobilière et Holding & activités non transférées y contribuent pour 17.059 milliers d'euros.

25.2 ÉCHÉANCIER DES DETTES FINANCIÈRES

(milliers d'euros)	Échéant dans l'année	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 3 ans	Entre 3 et 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Plus de 10 ans	Total 31/12/2019
Emprunts bancaires et autres dettes financières	207.098	204.509	195.542	296.132	203.053	0	1.106.334
Emprunt obligataire	0	0	29.689	0	0	0	29.689
Tirages sur lignes de crédit	0	8.000	0	90.000	0	0	98.000
Dettes de location	36.374	24.406	18.629	31.986	17.883	20.072	149.350
Total de l'endettement financier long terme	243.472	236.915	243.860	418.118	220.936	20.072	1.383.373
Dettes financières à court terme	26.894	0	0	0	0	0	26.894
Équivalents de trésorerie	(31.105)	0	0	0	0	0	(31.105)
Trésorerie	(581.101)	0	0	0	0	0	(581.101)
Total de l'endettement financier net à court terme	(585.312)	0	0	0	0	0	(585.312)
Total de l'endettement financier net	(341.840)	236.915	243.860	418.118	220.936	20.072	798.061

25.3 FLUX DE TRÉSORERIE RELATIFS AUX DETTES FINANCIÈRES

Au 31 décembre 2019, les dettes financières de CFE s'élevaient à 1.410.267 milliers d'euros, soit une augmentation de 373.599 milliers d'euros par rapport au 31 décembre 2018. Cet accroissement de la dette, principalement relative à DEME, s'explique notamment par la mise en place de 600 millions d'emprunts à moyen terme partiellement compensée par le remboursement de l'emprunt obligataire (-200 millions d'euros). L'incidence de la norme IFRS 16 Contrats de location s'élève à 98.763 milliers d'euros au 1er janvier 2019. Nous référons à la note 2.1.

(milliers d'euros)	Mouvements non cash						Décembre 2019
	Décembre 2018	Incidence IFRS 16 au 01/01/2019	Flux de trésorerie	Modifications de périmètre	Autres variations	Total mouvements non cash	
Dettes financières – Non courantes							
Emprunts obligataires	29.584	0	0	0	105	105	29.689
Autres dettes financières non courantes	656.788	75.541	421.576	(29)	(43.664)	(43.693)	1.110.212
Dettes financières – Courantes							
Emprunts obligataires	200.221	0	(200.000)	0	(221)	(221)	0
Autres dettes financières courantes	150.075	23.222	25.482	(3)	71.590	71.587	270.366
Total	1.036.668	98.763	247.058	(32)	27.810	27.778	1.410.267

25.4 LIGNES DE CRÉDIT ET PRÊTS À TERME BANCAIRES

CFE SA dispose au 31 décembre 2019 de lignes de crédit bancaire à long terme confirmées de 204 millions d'euros, utilisées à hauteur de 90 millions d'euros au 31 décembre 2019. CFE SA a également la possibilité d'émettre des billets de trésorerie à hauteur de 50 millions d'euros. Cette source de financement est utilisée au 31 décembre 2019 à hauteur de 45 millions d'euros.

BPI Real Estate Belgium SA dispose au 31 décembre 2019 de lignes de crédit bancaire à long terme confirmées de 40 millions d'euros, utilisées à hauteur de 8 millions d'euros au 31 décembre 2019. BPI Real Estate Belgium SA a également la possibilité d'émettre des billets de trésorerie à hauteur de 40 millions d'euros. Cette source de financement est utilisée au 31 décembre 2019 à hauteur de 14 millions d'euros.

DEME dispose, par ailleurs, de lignes de crédit bancaire confirmées « revolving credit facilities » de 105 millions d'euros et de la possibilité d'émettre du commercial paper à hauteur de 125 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, aucune de ces deux sources de financement n'est utilisée.

25.5 COVENANTS FINANCIERS

Les crédits bilatéraux sont soumis à des covenants spécifiques qui tiennent compte, entre autres, de l'endettement financier et de la relation entre celui-ci et les capitaux propres ou les actifs immobilisés, ainsi que du cash-flow généré. Ces covenants sont intégralement respectés au 31 décembre 2019.

Nom du ratio	Formule	Condition requise	Décembre 2019	Décembre 2018
CFE SA, comptes consolidés IFRS				
Ratio de solvabilité	Endettement financier net / (Fonds propres - immobilisations incorporelles - goodwill)	<1,65	0,53	0,39
Taux de couverture d'intérêts	EBITDA / Coût de l'endettement	>4,0	47,49	57,41
	Endettement financier non courant / Immobilisations corporelles	<1	0,44	0,29
	Cash-flow d'exploitation - échéance annuelle de l'endettement financier non courant	>7,5	205,3	450,1
CFE SA, comptes statutaires, normes comptables belges				
Ratio de solvabilité	Endettement financier net / (Fonds propres)	<1,65	0,12	0,11
Fonds propres	Fonds propres	>61,75 M€	1.188,3	1.141,3
DEME NV, comptes consolidés IFRS				
Ratio de solvabilité	(Fonds propres, part groupe - immobilisations incorporelles - goodwill) / (Total actifs - intangibles - impôts différés actifs)	>25%	35,8%	36,1%
Ratio d'endettement	Endettement financier net / EBITDA	<3,0	1,53	1,17
Taux de couverture d'intérêts	EBITDA / Coût de l'endettement	>4,0	269,76	84,48
BPI Real Estate Belgium SA, comptes consolidés IFRS – Stand Alone				
Fonds propres minimum	Fonds propres groupe + Dettes subordonnées	>70 M€	100,1	91,1
Ratio de solvabilité	Endettement financier net / (Fonds propres + Dettes subordonnées)	<1,65	0,66	0,77

26. INFORMATIONS RELATIVES À LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS

26.1 GESTION DU CAPITAL

Fin 2019, la structure du capital du groupe CFE est constituée d'une dette nette de 798.061 milliers d'euros (note 25) et de capitaux propres de 1.760.310 milliers d'euros. Par ailleurs, CFE dispose également de lignes de crédit confirmées (note 25) tandis que CFE SA, BPI SA et DEME ont la possibilité d'émettre du commercial paper. Les fonds propres du groupe CFE sont constitués de capital souscrit, prime d'émission, réserves consolidées et des participations ne donnant pas le contrôle. Le groupe CFE ne possède ni d'actions propres, ni d'obligations convertibles. L'entièreté des fonds propres sont affectés au financement des opérations tels que définis dans l'objet social des filiales.

26.2 RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊTS

La gestion du risque de taux d'intérêt est assurée au sein du groupe en distinguant les concessions, la promotion immobilière, le holding, les activités de contracting et le dragage (DEME).

DEME doit mettre en place des financements importants dans le cadre d'investissements de sa flotte. L'objectif est d'atteindre un équilibre optimal entre le coût de financement et la volatilité des résultats financiers. Pour couvrir le risque de taux d'intérêts, DEME utilise des produits dérivés d'échanges de taux d'intérêts (IRS). Ces instruments de couverture ont en général les mêmes montants nominaux ainsi que les mêmes dates d'échéance que les dettes couvertes. Ces produits peuvent être qualifiés ou non comptablement d'opérations de couverture.

Les activités de contracting se caractérisent par un excédent de trésorerie. La gestion en est majoritairement centralisée dans le cadre du cash pooling.

D'autre part, CFE SA et BPI Real Estate Belgium SA utilisent également des produits dérivés (IRS) pour couvrir le risque de taux d'intérêts relatif aux tirages sur leurs lignes de crédits confirmées.

Taux moyen effectif avant prise en compte des produits dérivés									
Type de dettes	Taux fixe			Taux variable			Total		
	Montants	Quote-part	Taux	Montants	Quote-part	Taux	Montants	Quote-part	Taux
Emprunts bancaires et autres dettes financières	64.657	61,96%	1,14%	1.041.677	92,21%	0,93%	1.106.334	89,65%	0,95%
Emprunt obligataire	29.689	28,45%	3,75%	0	0,00%	0,00%	29.689	2,41%	3,75%
Tirages sur lignes de crédit	10.000	9,58%	1,40%	88.000	7,79%	0,88%	98.000	7,94%	0,93%
Total	104.346	100%	1,91%	1.129.677	100%	0,93%	1.234.023	100%	1,01%

Taux moyen effectif après prise en compte des couvertures de gestion												
Type de dettes	Taux fixe			Taux variable			Taux variable capé + inflation			Total		
	Montants	Quote-part	Taux	Montants	Quote-part	Taux	Montants	Quote-part	Taux	Montants	Quote-part	Taux
Emprunts bancaires et autres dettes financières	1.054.622	91,52%	1,23%	51.712	63,29%	1,15%	0	0,00%	0,00%	1.106.334	89,65%	1,23%
Emprunt obligataire	29.689	2,58%	3,75%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	29.689	2,41%	3,75%
Tirages sur lignes de crédit	68.000	5,90%	1,47%	30.000	36,71%	1,06%	0	0,00%	0,00%	98.000	7,94%	1,06%
Total	1.152.311	100%	1,31%	81.712	100%	1,12%	0	0,00%	0,00%	1.234.023	100%	1,27%

26.3 SENSIBILITÉ AU RISQUE DE TAUX

Le groupe CFE est soumis au risque de variation des taux d'intérêts sur son résultat compte tenu :

- des flux de trésorerie relatifs aux instruments financiers à taux variables après couverture ;
- des instruments financiers à taux fixes, comptabilisés en juste valeur au bilan par le biais du résultat ;
- des instruments dérivés non qualifiés de couverture.

En revanche, la variation de valeur des dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie n'impacte pas directement l'état du résultat global et elle est comptabilisée en autres éléments du résultat global. Dans le cas où la valeur du dérivé doit être recyclée, l'incidence est comptabilisée en compte de résultat.

L'analyse suivante est effectuée en supposant que le montant de dettes financières et de dérivés au 31 décembre 2019 reste constant sur une année.

Une variation de 50 points de base de taux d'intérêts à la date de clôture aurait eu pour conséquence une hausse ou une diminution des capitaux propres et du résultat à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour les besoins de cette analyse, les autres variables ont été supposées rester constantes.

(milliers d'euros)	31/12/2019			
	Résultat		Capitaux propres	
	Impact du calcul de sensibilité +50bp	Impact du calcul de sensibilité -50bp	Impact du calcul de sensibilité +50bp	Impact du calcul de sensibilité -50bp
Dettes non courantes (+ échéant dans l'année) à taux variables après couverture comptable	6.917	(6.917)		
Endettement financier net à court terme (*)	134	(134)		
Dérivés non qualifiés comptablement de couverture				
Dérivés qualifiés de flux de trésorerie hautement probables ou certains			3.718	(3.708)

(*) hors disponibilités.

26.4 DESCRIPTION DES OPÉRATIONS DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE

À la date de clôture, les instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie sont relatifs à DEME, à CFE SA et à BPI SA et ont les caractéristiques suivantes :

31/12/2019							
(milliers d'euros)	<1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 5 ans	> 5 ans	Notionnel	Juste valeur actif	Juste valeur passif
Swap de taux d'intérêts receveur taux variable et payeur taux fixe							
Options de taux (cap, collar)							
Dérivés de taux : couverture de flux de trésorerie prévisionnel hautement probables							0
Swap de taux d'intérêts receveur taux variable et payeur taux fixe	188.884	186.551	476.252	196.278	1.047.965		(11.936)
Options de taux (cap, collar)							
Dérivés de taux : couverture de flux de trésorerie certains	188.884	186.551	476.252	196.278	1.047.965		(11.936)

31/12/2018							
(milliers d'euros)	<1 an	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 5 ans	> 5 ans	Notionnel	Juste valeur actif	Juste valeur passif
Swap de taux d'intérêts receveur taux variable et payeur taux fixe							
Options de taux (cap, collar)							
Dérivés de taux : couverture de flux de trésorerie prévisionnel hautement probables							0
Swap de taux d'intérêts receveur taux variable et payeur taux fixe	144.721	144.688	434.301	135.137	858.847		(9.312)
Options de taux (cap, collar)							
Dérivés de taux : couverture de flux de trésorerie certains	144.721	144.688	434.301	135.137	858.847		(9.312)

26.5 RISQUE DE CHANGE

NATURE DES RISQUES AUXQUELS LE GROUPE EST EXPOSÉ

Le groupe CFE et ses filiales, hors DEME, pratiquent à de rares occasions des couvertures de taux de change pour les activités de contracting et de promotion immobilière, ces marchés se situant principalement dans la zone euro. Compte tenu du caractère international de son activité et l'exécution de marchés en monnaies étrangères, DEME pratique des couvertures de taux de change et si celles-ci entrent dans le cadre d'un contrat de construction, enregistre les variations de juste valeur comme coûts du contrat. Les monnaies qui sont sujettes à risque sont reprises dans la note 2.

RÉPARTITION PAR DEVISE DES DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME

Les encours de dettes (hors dettes de location-financement qui sont majoritairement en euros) par devises sont :

(milliers d'euros)	2019	2018
Euro	1.234.023	987.479
Dollar américain	0	0
Autres devises	0	0
Total des dettes à long terme	1.234.023	987.479

Le tableau ci-après reprend la juste valeur et le montant notionnel des instruments de change (contrat forward de vente/achat) (+ : actif / - : passif) :

(milliers d'euros)	Notionnel						Total	Juste valeur						Total
	USD US Dollar	SGD Singapour Dollar	TWD Taiwan Dollar	PLN Zloty	Autres			USD US Dollar	SGD Singapour Dollar	TWD Taiwan Dollar	PLN Zloty	Autres		
Achats à terme	5.109	92.395	0	0	11.528		109.032	102	174	0	0	68		344
Ventes à terme	76.228	8.539	14.229	75.026	36.197		210.219	(488)	(78)	72	(2.851)	(186)		(3.531)

La variation de juste valeur des instruments de change est considérée comme coûts de construction. Cette variation est présentée comme un résultat opérationnel.

Le groupe CFE, en particulier au travers de sa filiale DEME, est soumis au risque de variation des taux de change sur son résultat.

L'analyse suivante est effectuée en supposant que le montant des actifs et passifs financiers et des dérivés au 31 décembre 2019 restent constants sur une année.

Une variation de 5% de taux de change (appréciation de l'EUR) à la date de clôture aurait eu pour conséquence une hausse ou une diminution des capitaux propres et du résultat à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour les besoins de cette analyse, les autres variables ont été supposées rester constantes.

(milliers d'euros)	31/12/2019	
	Résultat	
	Impact du calcul de sensibilité dépréciation de l'EUR de 5%	Impact du calcul de sensibilité appréciation de l'EUR de 5%
Dettes non courantes (+échéant dans l'année) à taux variables après couverture comptable	3.171	(2.869)
Endettement financier net à court terme	(2.214)	2.003
Fonds de roulement	458	(414)

26.6 RISQUE LIÉ AUX MATIÈRES PREMIÈRES

Les matières premières et fournitures incorporées aux ouvrages constituent un élément important du prix de revient.

Bien que certains marchés comportent des clauses de révision de prix ou formules de révision et que le groupe CFE mette en place, dans des cas précis, des couvertures de prix de fourniture (gas-oil), le risque de fluctuation du prix des matières premières ne peut pas complètement être exclu.

DEME se couvre contre des fluctuations de gas-oil par l'achat d'options ou de contrats forward de fuel. La variation de juste valeur de ces instruments est considérée comme coûts de construction. Cette variation est présentée comme un résultat opérationnel.

La juste valeur de ces instruments, à fin 2019, s'élève à -2.468 milliers d'euros (contre -6.305 milliers d'euros à fin 2018).

26.7 RISQUE DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Le groupe CFE est exposé à des risques de crédit en cas de défaillance de ses clients. Il est exposé au risque de contrepartie dans le cadre du placement de ses disponibilités, de la souscription de titres de créances négociables, de créances financières et de produits dérivés.

Par ailleurs, le groupe CFE a mis en place des procédures destinées à éviter la concentration du risque de crédit et à le limiter.

À l'exportation, dans la mesure où le pays est éligible et que le risque peut être couvert par l'assurance-crédit, DEME et CFE se couvrent régulièrement auprès d'organismes compétents en ce domaine (Credendo).

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.

CLIENTS

En ce qui concerne le risque sur ses créances clients, le groupe a mis en place des procédures afin de limiter ce risque. Il est à noter qu'une partie non négligeable du chiffre d'affaires consolidé est réalisé avec une clientèle publique ou parapublique.

Par ailleurs, CFE considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux comptes clients est limitée du fait du grand nombre de clients.

Afin de limiter le risque courant, le groupe CFE suit de façon régulière ses encours clients et adapte sa position vis-à-vis de ceux-ci.

L'analyse du retard de paiement fin 2019 et fin 2018 se présente comme suit :

Situation au 31 décembre 2019 (milliers d'euros)	Clôture	Non échu	< 3 mois	< 1 an	> 1 an
Créances commerciales et autres créances d'exploitation	1.067.249	750.850	95.585	61.796	159.018
Total brut	1.067.249	750.850	95.585	61.796	159.018
Réduction de valeur sur les créances commerciales et autres créances d'exploitation	(70.813)	(111)	0	(377)	(70.325)
Total provisions	(70.813)	(111)	0	(377)	(70.325)
Total montants nets	996.436	750.739	95.585	61.419	88.693
Situation au 31 décembre 2018 (milliers d'euros)	Clôture	Non échu	< 3 mois	< 1 an	> 1 an
Créances commerciales et autres créances d'exploitation	1.308.519	917.442	196.442	56.353	138.282
Total brut	1.308.519	917.442	196.442	56.353	138.282
Réduction de valeur sur les créances commerciales et autres créances d'exploitation	(44.223)	(1.007)	0	(318)	(42.898)
Total provisions	(44.223)	(1.007)	0	(318)	(42.898)
Total montants nets	1.264.296	916.435	196.442	56.035	95.384

Les montants échus concernent en grande partie des décomptes et avenants reconnus par les clients, mais qui doivent encore faire l'objet d'inscriptions budgétaires ou s'inscrire dans le cadre d'un règlement global des marchés.

L'évolution des réductions de valeur sur les créances commerciales et autres créances d'exploitation s'explique comme suit :

(milliers d'euros)	2019	2018
Réductions de valeur cumulées – solde d'ouverture	(44.223)	(15.563)
Retraitement IFRS 9	0	(12.000)
Réductions de valeur – solde d'ouverture (*)	(44.223)	(27.563)
Variation du périmètre de consolidation	152	42
Réductions de valeur (reprises/actées) au cours de l'exercice	(25.663)	(19.473)
Écarts de conversion et transferts (vers) d'autres rubriques	(1.079)	2.771
Réductions de valeur cumulées – solde de clôture	(70.813)	(44.223)

(*) Montants retraités conformément au changement de méthode comptable lié à l'application de la norme IFRS 9 Instruments financiers et amendements liés.

Suite à l'application du modèle des pertes estimées, tel que prescrit par la norme IFRS 9, les créances détenues par le groupe CFE sur l'État tchadien, qui n'avaient été que partiellement dépréciées, l'ont été intégralement lors de l'exercice 2019.

26.8 RISQUE DE LIQUIDITÉ

DEME, CFE SA et BPI SA ont pu négocier dans des conditions favorables de nouvelles lignes de crédit bilatérales leur permettant de réduire le risque de liquidité.

26.9 VALEUR COMPTABLE ET JUSTE VALEUR PAR CATÉGORIE COMPTABLE

31 décembre 2019 (milliers d'euros)	AFMOJV / PFDJV (3) – Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	AFMOJV / PFDJV (3) – Dérivés qualifiés d'ins- truments de couverture	Actifs / passifs mesurés au coût amorti	Total de la valeur nette comptable	Mesure de la juste valeur des actifs financiers par niveau	Juste valeur de la classe
Actifs financiers non courants	0	0	83.913	83.913		83.913
Titres de participation (1)	0	0	6.697	6.697	Niveau 2	6.697
Prêts et créances financiers (1)	0	0	77.216	77.216	Niveau 2	77.216
Dérivés de taux	0	0	0	0	Niveau 2	0
Actifs financiers courants	751	0	1.608.642	1.609.393		1.609.393
Créances commerciales et autres créances d'exploitation	0	0	996.436	996.436	Niveau 2	996.436
Dérivés de taux	751	0	0	751	Niveau 2	751
Équivalents de trésorerie (2)	0	0	31.105	31.105	Niveau 1	31.105
Disponibilités (2)	0	0	581.101	581.101	Niveau 1	581.101
Actif total	751	0	1.692.555	1.693.306		1.693.306
Dettes financières non courantes	616	8.370	1.139.901	1.148.887		1.158.307
Emprunt obligataire	0	0	29.689	29.689	Niveau 1	29.689
Dettes financières	0	0	1.110.212	1.110.212	Niveau 2	1.119.632
Dérivés de taux	616	8.370	0	8.986	Niveau 2	8.986
Passifs financiers courants	3.220	6.136	1.491.832	1.501.188		1.503.619
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation	0	0	1.221.466	1.221.466	Niveau 2	1.221.466
Emprunts obligataires	0	0	0	0	Niveau 1	0
Dettes financières	0	0	270.366	270.366	Niveau 2	272.797
Dérivés de taux	3.220	6.136	0	9.356	Niveau 2	9.356
Passif total	3.836	14.506	2.631.733	2.650.075		2.661.926

31 décembre 2018 (milliers d'euros)	AFMOJV / PFDJV (3) – Dérivés non qualifiés d'instruments de couverture	AFMOJV / PFDJV (3) – Dérivés qualifiés d'ins- truments de couverture	Actifs / passifs mesurés au coût amorti	Total de la valeur nette comptable	Mesure de la juste valeur des actifs financiers par niveau	Juste valeur de la classe
Actifs financiers non courants		9	171.687	171.696		171.696
Titres de participation (1)			5.758	5.758	Niveau 2	5.758
Prêts et créances financiers (1)			165.929	165.929	Niveau 2	165.929
Dérivés de taux		9		9	Niveau 2	9
Actifs financiers courants	257	18	1.649.644	1.649.919		1.649.919
Créances commerciales et autres créances d'exploitation			1.261.298	1.261.298	Niveau 2	1.261.298
Dérivés de taux	257	18	0	275	Niveau 2	275
Équivalents de trésorerie (2)			12.655	12.655	Niveau 1	12.655
Disponibilités (2)			375.691	375.691	Niveau 1	375.691
Actif total	257	27	1.821.331	1.821.615		1.821.615
Dettes financières non courantes	3.185	6.169	686.372	695.726		702.044
Emprunt obligataire			29.584	29.584	Niveau 1	29.584
Dettes financières			656.788	656.788	Niveau 2	663.106
Dérivés de taux	3.185	6.169		9.354	Niveau 2	9.354
Passifs financiers courants	3.170	7.820	1.761.240	1.772.230		1.781.768
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation			1.410.944	1.410.944	Niveau 2	1.410.944
Emprunts obligataires			200.221	200.221	Niveau 1	200.880
Dettes financières			150.075	150.075	Niveau 2	158.954
Dérivés de taux	3.170	7.820		10.990	Niveau 2	10.990
Passif total	6.355	13.989	2.447.612	2.467.956		2.483.812

(1) Repris dans les rubriques « autres actifs financiers non courants » et « autres actifs non courants »

(2) Repris dans la rubrique « trésorerie et équivalents de trésorerie »

(3) AFMOJV : actifs financiers mesurés obligatoirement à la juste valeur par le biais du résultat net
PFDJV : passifs financiers désignés à la juste valeur par le biais du résultat net

La juste valeur des instruments financiers peut être hiérarchisée selon 3 niveaux (1 à 3) correspondant chacun à un degré d'observabilité de la juste valeur :

- Les évaluations de la juste valeur de niveau 1 sont celles qui sont établies d'après des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passif identiques ;
- Les évaluations de la juste valeur de niveau 2 sont celles qui sont établies d'après des données autres que les prix cotés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) ou indirectement (à savoir des données dérivées des prix) ;
- Les évaluations de la juste valeur de niveau 3 sont celles qui sont établies d'après des techniques d'évaluation qui comprennent des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché (données non observables).

La juste valeur des instruments financiers a été déterminée selon les méthodes suivantes :

- Pour les instruments financiers à court terme, tels que les créances et dettes commerciales, la juste valeur est considérée comme n'étant pas significativement différente de la valeur comptable en fonction du coût amorti ;
- Pour les prêts et emprunts à taux variable, la juste valeur est considérée comme n'étant pas significativement différente de la valeur comptable en fonction du coût amorti ;
- Pour les instruments financiers dérivés de taux, de change ou de flux de trésorerie prévisionnels, la juste valeur est déterminée sur base de modèles actualisant les flux futurs déterminés sur base des courbes de taux d'intérêts futurs ou des taux de change ou autres prix à terme (forward) ;
- Pour les autres instruments financiers dérivés, la juste valeur est déterminée sur base d'un modèle d'actualisation de flux futurs estimés ;
- Pour les obligations cotées émises par DEME et BPI, la juste valeur est déterminée sur base de la cotation à la date de clôture ;
- Pour les emprunts à taux fixe : la juste valeur est déterminée sur base des flux de trésorerie actualisés, basés sur les taux d'intérêt de marché à la date de clôture.

27. AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS

Le total des engagements donnés autres que des sûretés réelles pour le groupe CFE pour l'exercice se clôturant au 31 décembre 2019 s'élève à 1.348.770 milliers d'euros (2018: 1.450.914 milliers d'euros) et se décompose par nature comme suit :

(milliers d'euros)	2019	2018
Bonne exécution et performance bonds (a)	1.181.738	1.273.793
Soumissions (b)	15.702	13.110
Restitution d'acomptes (c)	840	1.206
Retenues de garanties (d)	19.415	17.491
Paiement à terme des sous-traitants et fournisseurs (e)	39.005	64.999
Autres engagements donnés - dont 82.293 milliers d'euros de garanties corporate chez DEME	92.070	80.315
Total	1.348.770	1.450.914

- a) Garanties données dans le cadre de la réalisation des marchés de travaux. En cas de défaillance du constructeur, la banque (ou la compagnie d'assurances) s'engage à indemniser le client à hauteur de la garantie.
 b) Garanties données dans le cadre d'appels d'offres relatifs aux marchés de travaux.
 c) Garanties délivrées par la banque à un client garantissant la restitution des avances sur contrats (principalement chez DEME).
 d) Garanties délivrées par la banque à un client se substituant à la retenue de garantie.
 e) Garantie du paiement de la dette envers un fournisseur ou un sous-traitant.

28. AUTRES ENGAGEMENTS REÇUS

Le total des engagements reçus pour le groupe CFE pour l'exercice se clôturant au 31 décembre 2019 s'élève à 606.962 milliers d'euros (2018: 515.508 milliers d'euros) et se décompose par nature comme suit :

(milliers d'euros)	2019	2018
Bonne exécution et performance bonds	603.641	512.354
Autres engagements reçus	3.321	3.154
Total	606.962	515.508

La forte augmentation des engagements reçus est essentiellement liée aux engagements reçus dans le cadre de l'extension de la flotte de DEME.

29. LITIGES

Le groupe CFE connaît un nombre de litiges que l'on peut qualifier de normal pour le secteur du dragage et du contracting. Dans la plupart des cas, le groupe CFE cherche à conclure une convention transactionnelle avec la partie adverse, ce qui réduit substantiellement le nombre de procédures.

Le groupe CFE essaie de récupérer des créances auprès des clients. Il est néanmoins impossible de faire une estimation de ce potentiel d'actifs.

30. PARTIES LIÉES

Ackermans & van Haaren (AvH) détient 15.419.521 actions de CFE au 31 décembre 2019, étant par conséquent l'actionnaire principal de CFE, à hauteur de 60,91% .

Les montants des émoluments annuels de Renaud Bentégeat (administrateur exécutif), perçus en raison de ses mandats au sein de filiales du Groupe, ont été déterminés en fonction de sa participation active au conseil d'administration des filiales DEME, Rent-A-Port et BPI, et en fonction de la croissance de ces sociétés. Pour ses activités au sein de ces sociétés, la société Renaud Bentégeat Conseil SAS, représentée par Monsieur Renaud Bentégeat, a conclu une convention de services avec CFE SA qui se termine le 29 février 2020. Dans ce cadre, il a bénéficié en 2019 d'une rémunération de 1.000.000 €.

Piet Dejonghe, administrateur délégué, a perçu une rémunération d'un montant total de 345.000 € pour l'exercice de mandats d'administrateurs au sein de plusieurs filiales du groupe. L'intégralité de ces rémunérations est rétrocédée à Ackermans & van Haaren en vertu d'une convention qui les lie. CFE n'a pas accordé en 2019 de primes de prestations en actions, d'options ou autres droits à acquérir des actions de la société à Piet Dejonghe, administrateur délégué.

John-Eric Bertrand a perçu, outre son mandat d'administrateur (30.000 €) et outre son mandat comme Président du comité d'audit (8.000 €), un montant de 115.000 € pour l'exercice d'activités au sein de plusieurs sociétés du Groupe CFE, plus précisément au sein de VMA Druart, VMA et VMA Nizet. L'intégralité de ces rémunérations est rétrocédée à Ackermans & van Haaren en vertu d'une convention qui les lie. De même, Koen Janssen a perçu, outre son mandat d'administrateur (30.000 €), un montant de 15.000 € pour l'exercice d'activités au sein de plusieurs filiales du Groupe CFE, au sein du groupe Terryn. L'intégralité de ces rémunérations est rétrocédée à Ackermans & van Haaren en vertu d'une convention qui les lie.

La direction des différentes filiales du Groupe CFE est établie comme suit :

- L'activité de DEME (DEME) est dirigée par un comité exécutif, composé d'un CEO, Luc Vandembulcke, et de quatre autres membres, Philip Hermans, Eric Tancre, Els Verbraecken et Hugo Bouvy.
- Le pôle Contracting (CFE Contracting) est dirigé par un comité exécutif composé d'un CEO, Trorema SPRL représentée par Raymund Trost, et de cinq autres membres: Frédéric Claes SA, représentée par Frédéric Claes, MSQ SPRL, représentée par Fabien De Jonge, 8822 SPRL représentée par Yves Weyts, Almacon SPRL représentée par Manu Coppens et Valérie Van Brabant.
- L'activité de promotion immobilière (BPI) est placée sous la responsabilité d'un administrateur, Artist Valley SA, représentée par Jacques Lefèvre.

Les CEO, membres des comités exécutifs et administrateurs des filiales mentionnées ci-dessus sont dénommés «managers exécutifs» des filiales du Groupe CFE. En 2019, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux managers exécutifs des filiales du Groupe CFE s'élève comme suit (montants exprimés de manière globale):

Rémunérations fixes	3.788.486 €
Rémunérations variables à court terme	5.394.458 €
Autres avantages	378.796 €
Total	9.561.740 €

Des prêts ont été accordés à certains membres du comité exécutif de CFE Contracting dans le cadre des plans de stock option qui leur ont été octroyés.

Il n'y a pas de transactions avec les sociétés Trorema SPRL, Frédéric Claes SA, 8822 SPRL, D2C Partners, Artist Valley SA, MSQ SPRL et Almacon SPRL, sans préjudice de la facturation de ces sociétés au titre de leur contrat de prestation de services.

DEME et CFE SA ont conclu un contrat de services avec Ackermans & van Haaren NV le 26 novembre 2001. Les rémunérations dues par DEME et par CFE SA en vertu de ce contrat s'élèvent à 1.215 milliers d'euros et 673 milliers d'euros en 2019.

Au 31 décembre 2019, le groupe CFE exerce un contrôle conjoint sur notamment Rent-A-Port NV, Green-Offshore NV et leurs filiales.

Les transactions avec les parties liées concernent essentiellement les opérations avec les sociétés dans lesquelles CFE exerce une influence notable ou détient un contrôle conjoint. Ces transactions sont effectuées sur une base de prix de marché.

Durant 2019, il n'y a pas eu de variations significatives dans la nature des transactions avec les parties liées par rapport au 31 décembre 2018.

Les transactions commerciales ou transactions de financement entre le groupe et des entreprises associées et partenariats, intégrées suivant la méthode de mise en équivalence, se présentent comme suit :

(milliers d'euros)	2019	2018
Actifs vers les parties liées	194.553	237.937
Actifs financiers non courants	92.177	170.380
Créances commerciales et autres créances d'exploitation	95.353	50.072
Autres actifs courants	7.023	17.485
Passifs vers les parties liées	46.829	37.646
Autres passifs non courants	1.303	1.309
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation	45.526	36.337

(milliers d'euros)	2019	2018
Charges & produits envers les parties liées	453.690	354.762
Chiffre d'affaires & produits des activités annexes	478.432	369.154
Achats & autres charges opérationnelles	(35.407)	(23.616)
Charges & produits financiers	10.665	9.224

Le chiffre d'affaires et les produits d'activités annexes envers les entreprises associées et partenariats augmentent principalement chez DEME entre 2018 et 2019 suite aux travaux de développement des parcs éoliens Offshore SeaMade.

31. HONORAIRES DES COMMISSAIRES

La rémunération des commissaires pour l'ensemble du groupe, en ce compris CFE SA (exercice 2019), s'élève à :

(milliers d'euros)	Deloitte		Autres	
	Montant	%	Montant	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1.920,9	78,78%	756,2	22,85%
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	96,5	3,96%	3,9	0,12%
Sous-total audit	2.017,4	82,74%	760,1	22,97%
Autres prestations				
Juridique, fiscal, social	158,1	6,48%	1.348,9	40,77%
Autres	262,8	10,78%	1.199,3	36,26%
Sous-total autres	420,9	17,26%	2.548,2	77,03%
Total honoraires des commissaires aux comptes	2.438,3	100%	3.308,3	100%

32. ÉVÉNEMENT IMPORTANT SURVENU APRÈS LA DATE DE CLÔTURE

Comme détaillé à la section 5.B.13 du rapport de gestion du conseil d'administration, la pandémie du virus Covid-19 aura une influence négative sur le chiffre d'affaires, les cash-flows et les résultats du groupe CFE en 2020. Il n'est cependant pas possible, à la date de ce rapport, d'en estimer l'impact.

33. ENTREPRISES APPARTENANT AU GROUPE CFE

LISTE DES PRINCIPALES FILIALES CONSOLIDÉES SELON LA MÉTHODE D'INTÉGRATION GLOBALE

NOMS	SIÈGE	PÔLE D'ACTIVITÉ	INTÉRÊTS DU GROUPE EN %
EUROPE			
Allemagne			
DEME OFFSHORE DE GMBH	Bremen	DEME	100%
NORDSEE NASSBAGGER UND TIEFBAU GMBH	Bremen	DEME	100%
OAM-DEME MINERALIEN GMBH	Hambourg	DEME	70%
Belgique			
ABEB NV	Witrijk	Contracting	100%
ANMECO NV	Zwijndrecht	Contracting	100%
ARTHUR VANDENDORPE NV	Zedelgem	Contracting	100%
BATIMENTS ET PONTS CONSTRUCTION SA	Bruxelles	Contracting	100%
DESIGN & ENGINEERING SA	Bruxelles	Contracting	100%
BENELMAT SA	Gembloux	Contracting	100%
BRANTEGEM NV	Alost	Contracting	100%
CFE CONTRACTING SA	Bruxelles	Contracting	100%
GROEP TERRY NV	Moorslede	Contracting	100%
HOFKOUTER NV	Zwijndrecht	Contracting	100%
MBG NV	Witrijk	Contracting	100%
MOBIX COGHE NV	Halen	Contracting	100%
MOBIX ENGEMA SA	Bruxelles	Contracting	100%
MOBIX ENGETEC SA	Manage	Contracting	100%
MOBIX REMACOM NV	Lochristi	Contracting	100%
MOBIX STEVENS NV	Halen	Contracting	100%
PROCOOL SA	Gosselies	Contracting	100%
THIRAN SA	Ciney	Contracting	100%
VANLAERE NV	Zwijndrecht	Contracting	100%
VMA NV	Sint-Martens-Latem	Contracting	100%
VMA DRUART SA	Gosselies	Contracting	100%
VMA BE.MAINTENANCE SA	Bruxelles	Contracting	100%
VMA FOOD & PHARMA NV	Sint-Martens-Latem	Contracting	100%
VMA NIZET SA	Louvain-la-Neuve	Contracting	100%
VMA VANDERHOYDONCK NV	Alken	Contracting	100%
VMA WEST NV	Waregem	Contracting	100%
WEFIMA NV	Zwijndrecht	Contracting	100%
AGROVIRO NV	Zwijndrecht	DEME	75%
BAGGERWERKEN DECLOEDT EN ZOON NV	Ostende	DEME	100%
CATHIE ASSOCIATES HOLDING CVBA	Diegem	DEME	100%
COMBINED MARINE TERMINAL OPERATIONS WORLDWIDE NV (CTOW)	Zwijndrecht	DEME	54%
DEME BLUE ENERGY NV	Zwijndrecht	DEME	70%
DEME BUILDING MATERIALS NV	Zwijndrecht	DEME	100%
DEME ENVIRONMENTAL CONTRACTORS NV	Zwijndrecht	DEME	75%
DEME NV	Zwijndrecht	DEME	100%
DEME COORDINATION CENTER NV	Zwijndrecht	DEME	100%
DEME CONCESSIONS NV	Zwijndrecht	DEME	100%
DEME CONCESSIONS WIND NV	Zwijndrecht	DEME	100%
DEME CONCESSIONS INFRASTRUCTURE NV	Zwijndrecht	DEME	100%
DEME INFRASEA SOLUTIONS NV (DISS)	Zwijndrecht	DEME	100%
DEME INFRA MARINE CONTRACTORS NV (DIMCO NV)	Zwijndrecht	DEME	100%
DEME OFFSHORE BE NV	Zwijndrecht	DEME	100%
DEME OFFSHORE HOLDING NV	Zwijndrecht	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL NV	Zwijndrecht	DEME	100%
ECOTERRES SA	Gosselies	DEME	75%
EKOSTO NV	Sint-Gillis-Waas	DEME	75%
FILTERRES SA	Gosselies	DEME	56%
GEOWIND NV	Zwijndrecht	DEME	100%
GLOBAL SEA MINERAL RESOURCES NV	Ostende	DEME	100%
GROND RECYCLAGE CENTRUM NV	Zwijndrecht	DEME	52%
GRC ZOLDER NV	Zwijndrecht	DEME	37%
G-TEC OFFSHORE SA	Milmort	DEME	73%
G-TEC SA	Milmort	DEME	73%
LOGIMARINE SA	Berchem	DEME	100%
PURAZUR NV	Zwijndrecht	DEME	75%
HDP CHARLEROI SA	Bruxelles	Holding	100%
BPI REAL ESTATE BELGIUM SA	Bruxelles	Immobilier	100%
BPI SAMAYA SA	Bruxelles	Immobilier	100%
BPI PARK WEST SA	Bruxelles	Immobilier	100%
DEVELOPPEMENT D'HABITATIONS BRUXEL-LOISES SA	Bruxelles	Immobilier	100%
PROJECTONTWIKKELING VAN WELLEN NV	Bruxelles	Immobilier	100%
VAN MAERLANT SA	Bruxelles	Immobilier	100%
WOLIMMO SA	Bruxelles	Immobilier	100%
ZEN FACTORY SA	Bruxelles	Immobilier	100%
WOOD SHAPERS SA	Bruxelles	Contracting/ Immobilier	100%
Chypre			
BELLSEA LTD	Nicosia	DEME	100%
DEME CYPRUS LTD	Nicosia	DEME	100%
DEME SHIPPING COMPANY LTD	Nicosia	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL CYPRUS LTD	Nicosia	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL SERVICES CYPRUS LTD	Nicosia	DEME	100%
DEME OFFSHORE CY LTD	Nicosia	DEME	100%
MIDDLE EAST MARINE CONTRACTING LTD (MEMC)	Nicosia	DEME	100%
NOVADEAL LTD	Nicosia	DEME	100%
TCMC THE CHANNEL MANAGEMENT COMPANY LTD	Nicosia	DEME	100%
CONTRACTORS OVERSEAS LTD	Nicosia	Holding	100%
France			
G-TEC SAS	Le Havre	DEME	73%
DEME OFFSHORE FR SAS	Lambersart	DEME	100%
SOCIETE DE DRAGAGE INTERNATIONAL SA	Lambersart	DEME	100%
FRANCO-BELGE DE CONSTRUCTIONS INTERNATIONALES SAS	Paris	Holding	100%
Grande-Bretagne			
VMA MIDLANDS LTD	Yorkshire	Contracting	100%
DEME BUILDING MATERIALS LTD	Weybridge, Surrey	DEME	100%
DEME ENVIRONMENTAL CONTRACTORS UK LTD	Weybridge, Surrey	DEME	75%
NEWWAVES SOLUTIONS LTD	Londres	DEME	100%
Grand-Duché de Luxembourg			
COMPAGNIE LUXEMBOURGEOISE D'ENTREPRISES CLE SA	Strassen	Contracting	100%
APOLLO SHIPPING SA	Luxembourg	DEME	100%
BONNY RIVER SHIPPING SA	Luxembourg	DEME	100%
CRIVER SHIPPING SA	Luxembourg	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL LUXEMBOURG SA	Luxembourg	DEME	100%
DEME OFFSHORE LU SA	Luxembourg	DEME	100%
DEME OFFSHORE PROCUREMENT & SHIPPING LU SA	Luxembourg	DEME	100%
MARITIME SERVICES AND SOLUTIONS SA	Luxembourg	DEME	100%
SAFINDI SA	Luxembourg	DEME	100%
SAFINDI RE SA	Luxembourg	DEME	100%
SOCIETE DE DRAGAGE LUXEMBOURG SA	Luxembourg	DEME	100%
THOR CREWING LUXEMBOURG SA	Luxembourg	DEME	100%
SOCIETE FINANCIERE D'ENTREPRISES SFE SA	Strassen	Holding	100%
ARLON 23 SA	Strassen	Immobilier	100%
BPI REAL ESTATE LUXEMBOURG SA	Strassen	Immobilier	100%
GRAVITY SA	Luxembourg	Immobilier	100%
IMMO-BECHEL CLE SARL	Strassen	Contracting/ Immobilier	100%
WOOD SHAPERS LUXEMBOURG SA	Strassen	Contracting/ Immobilier	100%

Pays-Bas			
AANEMINGSMAATSCHAPPIJ DE VRIES & VAN DE WIEL BV	Amsterdam	DEME	75%
DEME BUILDING MATERIALS BV	Vlissingen	DEME	100%
DEME CONCESSIONS MERKUR BV	Breda	DEME	100%
DEME CONCESSIONS NETHERLANDS BV	Breda	DEME	100%
DEME OFFSHORE NL BV	Breda	DEME	100%
DE VRIES & VAN DE WIEL BEHEER BV	Amsterdam	DEME	75%
DE VRIES & VAN DE WIEL KUST EN DEVERWERKEN BV	Amsterdam	DEME	75%
DEME INFRA MARINE CONTRACTORS BV (DIMCO BV)	Dordrecht	DEME	100%
DEME OFFSHORE SHIPPING BV	Breda	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL NETHERLANDS BV	Breda	DEME	100%
G-TEC BV	Delft	DEME	73%
MILIEUTECHNIEK DE VRIES & VAN DE WIEL BV	Amsterdam	DEME	75%
INNOVATION HOLDING BV	Breda	DEME	100%
INNOVATION SHIPOWNER BV	Breda	DEME	100%
INNOVATION SHIPPING BV	Breda	DEME	100%
PAES MARTIEM BV	Amsterdam	DEME	100%
ZANDEXPLOITATIEMAATSCHAPPIJ DE VRIES & VAN DE WIEL BV	Amsterdam	DEME	75%
Pologne			
CFE POLSKA SP. Z O.O.	Varsovie	Contracting	100%
VMA POLSKA SP. Z O.O.	Varsovie	Contracting	100%
BPI PROJECT I SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
BPI PROJECT II SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
BPI PROJECT III SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
BPI PROJECT IV SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
BPI PROJECT V SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
BPI PROJECT VI SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
BPI VILDA PARK SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
ACE 14 SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	90%
BPI BARSKA SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
BPI CZYSTA SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
BPI REAL ESTATE POLAND SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
BPI SADOWA SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
BPI WROCLAW SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
IMMO WOLA SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	100%
Autres pays d'Europe			
VMA SLOVAKIA SRO	Trencin, Slovaquie	Contracting	100%
DEME OFFSHORE DK A/S	Fredericia, Danemark	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL ESPANA SA	Madrid, Espagne	DEME	100%
NAVIERA LIVING STONE SLU	Madrid, Espagne	DEME	100%
BERIN ENGENHARIA DRAGAGENS E AMBIENTE SA	Lisbonne, Portugal	DEME	100%
DRAGMORSTROY LLC	Saint-Petersbourg, Russie	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL UKRAINE LLC	Odessa, Ukraine	DEME	100%
SOCIETA ITALIANA DRAGAGGI SPA	Rome, Italie	DEME	100%
CFE CONTRACTING AND ENGINEERING SRL	Bucarest, Roumanie	Contracting	100%
CFE HUNGARY EPITOIPARI KFT	Budapest, Hongrie	Contracting	100%
AFRIQUE			
Angola			
DRAGAGEM ANGOLA SERVICOS LDA	Luanda	DEME	100%
SOYO DRAGAGEM LDA	Soyo	DEME	100%
Nigeria			
COMBINED MARINE TERMINAL OPERATORS NIGERIA LTD (CMTON)	Lagos	DEME	54%
DREDGING AND ENVIRONMENTAL SERVICES NIGERIA LTD	Lagos	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL SERVICES NIGERIA LTD	Lagos	DEME	100%
EARTH MOVING INTERNATIONAL NIGERIA	Port Harcourt	DEME	100%
NOVADEAL EKO FZE	Lagos	DEME	100%
Tchad			
CFE TCHAD SA	Ndjamena	Contracting	100%
Tunisie			
COMPAGNIE TUNISIENNE D'ENTREPRISES SA	Tunis	Contracting	100%
CONSTRUCTION MANAGEMENT TUNISIE SA	Tunis	Contracting	100%

Autres pays d'Afrique			
CFE SENEGAL SASU	Dakar, Sénégal	Contracting	100%
DRAGAMOZ LDA	Maputo, Mozambique	DEME	100%
MASCARENES DREDGING & MANAGEMENT LTD	Ebene, Mauritius	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL SOUTH AFRICA PTY LTD	Durban, Afrique du Sud	DEME	100%
ASIE			
Inde			
DREDGING INTERNATIONAL INDIA PVT LTD	New Delhi	DEME	100%
INTERNATIONAL SEAPORT DREDGING PVT LTD	Chennai	DEME	90%
Autres pays d'Asie			
MIDDLE EAST DREDGING COMPANY QSC (MEDCO)	Qatar	DEME	95%
DREDGING INTERNATIONAL SAUDI ARABIA LTD	Arabie saoudite	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL MALAYSIA SDN BHD	Kuala Lumpur, Malaisie	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING SHANGHAI LTD	Shanghai, Chine	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL RAK FZ LLC	Emirats Arabes Unis	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL SERVICES MIDDLE EAST DMCEST	Emirats Arabes Unis	DEME	100%
FAR EAST DREDGING LTD	Hong Kong	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL ASIA PACIFIC PTE LTD (DIAP)	Singapour	DEME	100%
PT DREDGING INTERNATIONAL INDONESIA	Jakarta, Indonésie	DEME	60%
AMÉRIQUE			
États-Unis			
VMA US INC	Caroline du Sud	Contracting	100%
DEME OFFSHORE US INC	Wilmington, New Castle, Delaware	DEME	100%
DEME OFFSHORE US LLC	Wilmington, New Castle, Delaware	DEME	100%
MARINE CONSTRUCTION & SOLUTIONS HOLDING LLC	Texas	DEME	100%
MARINE CONSTRUCTION & SOLUTIONS LLC	Texas	DEME	100%
Brésil			
DEC DO BRASIL ENGENHARIA AMBIENTAL LTDA	Santos	DEME	75%
DRAGABRAS SERVICOS DE DRAGAGEM LTDA	Rio de Janeiro	DEME	100%
Canada			
DEME OFFSHORE CA LTD	Halifax	DEME	100%
Autres pays d'Amérique			
DREDGING INTERNATIONAL MEXICO SA DE CV	Mexique	DEME	100%
LOGIMARINE SA DE CV	Mexique	DEME	100%
CORPORACION ARENERA MARINA SA	Panama	DEME	100%
DREDGING INTERNATIONAL DE PANAMA SA	Panama	DEME	100%
SERVICIOS MARITIMOS SERVIMAR SA	Caracas, Vénézuéla	DEME	100%
Océanie			
Australie			
DREDGING INTERNATIONAL AUSTRALIA PTY LTD	Brisbane	DEME	100%
GEOSEA AUSTRALIA PTY LTD	Brisbane	DEME	100%
Papouasie-Nouvelle-Guinée			
DREDECO (PNG) LTD	Port Moresby	DEME	100%

LISTE DES ENTITÉS ASSOCIÉES LES PLUS IMPORTANTES CONSOLIDÉES SELON LA MÉTHODE MISE EN ÉQUIVALENCE

NOMS	SIÈGE	PÔLE D'ACTIVITÉ	INTÉRÊTS DU GROUPE EN %
EUROPE			
Belgique			
LUWA SA	Wierde	Contracting	12%
LUWA MAINTENANCE SA	Wierde	Contracting	25%
LIGHTHOUSE PARKING NV	Gent	Contracting	33%
BLUECHEM BUILDING NV	Gent	DEME	25%
BLUEPOWER NV	Zwijndrecht	DEME	35%
BLUE OPEN NV	Zwijndrecht	DEME	50%
BLUE GATE ANTWERP DEVELOPMENT NV	Zwijndrecht	DEME	25%
CONSORTIUM ANTWERP PORT (OMAN) NV	Zwijndrecht	DEME	60%
CONSORTIUM ANTWERP PORT INDUSTRIAL PORT LAND NV	Zwijndrecht	DEME	50%
C-POWER NV	Ostende	DEME	6%
C-POWER HOLDCO NV	Zwijndrecht	DEME	10%
HIGH WIND NV	Zwijndrecht	DEME	50%
LA VELORIE SA	Tournai	DEME	12%
NORTH SEA WAVE NV	Ostende	DEME	13%
OTARY BIS NV	Ostende	DEME	19%
OTARY RS NV	Ostende	DEME	19%
POWER@SEA NV	Zwijndrecht	DEME	19%
RENTEL NV	Ostende	DEME	19%
SCALDIS SALVAGE & MARINE CONTRACTORS NV	Anvers	DEME	54%
SEDISOL SA	Farciennes	DEME	37%
SEAMADE NV	Ostende	DEME	13%
SILVAMO NV	Roeselare	DEME	37%
TERRANOVA NV	Zwijndrecht	DEME	44%
TERRANOVA SOLAR NV	Stabroek	DEME	16%
TOP WALLONIE SA	Mouscron	DEME	37%
TRANSTERRA NV	Stabroek	DEME	50%
BPG CONGRES SA	Bruxelles	Holding	49%
BPG HOTEL SA	Bruxelles	Holding	49%
PPP BETRIEB SCHULEN EUPEN SA	Eupen	Holding	25%
PPP SCHULEN EUPEN SA	Eupen	Holding	19%
GREEN OFFSHORE NV	Anvers	Holding	50%
RENT-A-PORT NV et ses filiales	Anvers	Holding	50%
BARBARAHOF NV	Louvain	Immobilier	40%
FONCIERE DE BAVIERE SA	Liège	Immobilier	30%
BAVIERE DEVELOPPEMENT SA	Liège	Immobilier	30%
BATAVES 1521 SA	Bruxelles	Immobilier	50%
DEBROUCKERE DEVELOPMENT SA	Bruxelles	Immobilier	50%
ERASMUS GARDENS SA	Bruxelles	Immobilier	50%
ERNEST 11 SA	Bruxelles	Immobilier	50%
ESPACE ROLIN SA	Bruxelles	Immobilier	33%
EUROPEA HOUSING SA	Bruxelles	Immobilier	33%
FONCIERE DE BAVIERE A SA	Liège	Immobilier	30%
FONCIERE DE BAVIERE C SA	Liège	Immobilier	30%
GOODWAYS SA	Anvers	Immobilier	50%
GRAND POSTE SA	Liège	Immobilier	25%
IMMOANGE SA	Bruxelles	Immobilier	50%
IMMO PA 33 1 SA	Bruxelles	Immobilier	50%
IMMO PA 44 1 SA	Bruxelles	Immobilier	50%
IMMO PA 44 2 SA	Bruxelles	Immobilier	50%
JOMA 2060 NV	Bruxelles	Immobilier	70%
KEYWEST DEVELOPMENT SA	Bruxelles	Immobilier	50%
LA RESERVE PROMOTION NV	Kapellen	Immobilier	33%
LES JARDINS DE OISQUERCO SPRL	Bruxelles	Immobilier	50%
LES 2 PRINCES DEVELOPMENT SA	Bruxelles	Immobilier	50%

LIFE SHAPERS NV	Bruxelles	Immobilier	70%
LRP DEVELOPMENT BVBA	Gent	Immobilier	33%
MG IMMO SPRL	Bruxelles	Immobilier	50%
PRE DE LA PERCHE CONSTRUCTION SA	Bruxelles	Immobilier	50%
PROMOTION LEOPOLD SA	Bruxelles	Immobilier	30%
TULIP ANTWERP NV	Bruxelles	Immobilier	70%
VICTOR BARA SA	Bruxelles	Immobilier	50%
VICTOR SPAAK SA	Bruxelles	Immobilier	50%
VICTOR ESTATE SA	Bruxelles	Immobilier	50%
VICTORPROPERTIES SA	Bruxelles	Immobilier	50%
VM PROPERTY I SA	Bruxelles	Immobilier	40%
VM PROPERTY II SA	Bruxelles	Immobilier	40%
VAN MAERLANT RESIDENTIAL SA	Bruxelles	Immobilier	40%
Grand-Duché de Luxembourg			
NORMALUX MARITIME SA	Luxembourg	DEME	38%
BAYSIDE FINANCE SRL	Luxembourg	Immobilier	40%
BEDFORD FINANCE SRL	Luxembourg	Immobilier	40%
CHATEAU DE BEGGEN SA	Strassen	Immobilier	50%
M1 SA	Strassen	Immobilier	33%
M7 SA	Strassen	Immobilier	33%
Grande-Bretagne			
BNS JV LTD	Camberley, Surrey	DEME	50%
WEST ISLAY TIDAL ENERGY PARK LTD	Écosse	DEME	35%
Pays-Bas			
BAAK BLANKENBURG-VERBINDING BV	Nieuwegein	DEME	15%
DBM-BONTRUP BV	Amsterdam	DEME	50%
DEEPROCK BV	Breda	DEME	50%
DEEPROCK BEHEER CV	Breda	DEME	50%
K3 DEME BV	Amsterdam	DEME	50%
OVERSEAS CONTRACTING & CHARTERING SERVICES BV	Papendrecht	DEME	50%
Pologne			
VMA RROBOTICS SP. Z O.O.	Sosnowiec	Contracting	51%
IMMOMAX SP. Z O.O.	Varsovie	Immobilier	47%
Autres pays d'Europe			
CBD SAS	Leulinghen-Bernes, France	DEME	50%
EARTH MOVING WORLDWIDE LTD	Chypre	DEME	50%
MERKUR OFFSHORE GMBH	Hambourg, Allemagne	DEME	13%
MORDRAGA LLC	Saint-Petersbourg, Russie	DEME	40%
AFRIQUE			
Maroc			
HYDROGEO SARL	Rabat	DEME	44%
Tunisie			
BIZERTE CAP 3000 SA et sa filiale	Tunis	Holding	20%
AMÉRIQUE			
Brésil			
D.E.M.E. BRAZIL SERVICOS DE DRAGAGEM LTDA	Rio de Janeiro	DEME	50%
MSB MINERACOES SUSTENTAVEIS DO BRASIL SA	Sao Paulo	DEME	51%
ASIE			
CSBC DEME WIND ENGINEERING CO LTD	Taiwan	DEME	50%
GUANGZHOU COSCOCS DEME NEW ENERGY ENGINEERING CO LTD	Guangzhou, Chine	DEME	50%
DIAP DAELIM JOINT VENTURE PTE LTD	Singapour	DEME	51%
DIAP SHAP JOINT VENTURE PTE LTD	Singapour	DEME	51%
DIAP THAILAND CO LTD	Bangkok, Thaïlande	DEME	49%
DRAGAFI ASIA PACIFIC PTE LTD	Singapour	DEME	40%
DUQM INDUSTRIAL LAND COMPANY LLC	Oman	DEME	35%
JV KPC-TDI CO LTD	Bangkok, Thaïlande	DEME	49%
GULF EARTH MOVING QATAR WLL	Qatar	DEME	50%
PORT OF DUQM COMPANY SAOC	Oman	DEME	30%
EARTH MOVING MIDDLE EAST CONTRACTING DMCEST	Emirats Arabes Unis	DEME	50%

Toutes les filiales ont le 31 décembre comme date d'établissement des comptes à l'exception de Lighthouse Parking (30 juin) et des filiales de DEME actives en Inde (31 mars).

Le groupe CFE travaille également en activité conjointe dans les sociétés momentanées constituées en Belgique ou à l'étranger pour l'exécution de projets. Les sociétés momentanées, véhicules légaux communs dans le secteur du dragage et de la construction, ne sont pas listées ci-dessus.

DÉCLARATION PORTANT SUR L'IMAGE FIDÈLE DONNÉE PAR LES ÉTATS FINANCIERS ET SUR L'EXPOSÉ FIDÈLE CONTENU DANS LE RAPPORT DE GESTION

(Article 12, par 2, 3° de l'Arrêté royal du 14.11.2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé)

Nous attestons, au nom et pour le compte de la Compagnie d'Entreprises CFE SA et sous la responsabilité de celle-ci, que, à notre connaissance,

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

SIGNATURES

Nom :	MSQ SPRL, représentée par Fabien De Jonge	Piet Dejonghe
Fonction :	Directeur financier et administratif.	Administrateur délégué.

Date : 26 mars 2020

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LA SOCIÉTÉ

Identité de la société :	Compagnie d'Entreprises CFE
Siège :	avenue Herrmann-Debroux 40-42, 1160 Bruxelles
Téléphone :	+ 32 2 661 12 11
Forme juridique :	société anonyme
Législation :	belge
Constitution :	21 juin 1880
Durée :	indéfinie
Exercice social :	du 1er janvier au 31 décembre de chaque année
Registre de commerce :	RPM Bruxelles 0400 464 795 – TVA 400.464.795
Lieux où peuvent être consultés les documents juridiques :	au siège social de la société

OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

«La société a pour objet d'étudier et exécuter, tant en Belgique qu'à l'étranger, soit seule, soit conjointement avec d'autres personnes physiques ou morales, publiques ou privées, pour son compte ou pour le compte de tiers publics ou privés, toute entreprise de travaux et de constructions quelconques dans tous et chacun de ses métiers, notamment l'électricité et l'environnement.

Elle peut également prêter les services annexes à ces activités, en assurer la promotion, les exploiter, directement ou indirectement, ou les mettre en concession, ainsi que réaliser toute opération quelconque d'achat, de vente, de location, de leasing se rapportant à ces entreprises.

Elle peut prendre, détenir et céder des participations, directement ou indirectement, dans toute société ou entreprise existante ou à créer, par voie d'acquisition, fusion, scission ou autrement.

Elle peut effectuer toutes les opérations commerciales, industrielles, administratives, financières, mobilières ou immobilières, se rapportant directement ou indirectement à son objet, même partiellement ou de nature à en faciliter ou développer la réalisation, tant pour elle-même que pour ses filiales.

L'assemblée générale peut modifier l'objet social dans les conditions prévues par l'article cinq cent cinquante-neuf du Code des sociétés.»

RAPPORT DU COMMISSAIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE COMPAGNIE D'ENTREPRISES CFE SA POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019 - COMPTES CONSOLIDÉS

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de Compagnie d'Entreprises CFE SA («la société») et de ses filiales (conjointement «le groupe»), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes consolidés ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 2 mai 2019, conformément à la proposition de l'organe d'administration. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2021. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Compagnie d'Entreprises CFE SA durant 30 exercices consécutifs.

RAPPORT SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

OPINION SANS RÉSERVE

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du groupe, comprenant l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2019, ainsi que le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau consolidé des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes, contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives, dont le total de l'état de la situation financière consolidé s'élève à 5 112 632 (000) EUR et dont l'état consolidé du résultat net et des autres éléments du résultat global se solde par un bénéfice (part du groupe) de l'exercice de 133 424 (000) EUR.

À notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2019, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

FONDEMENT DE L'OPINION SANS RÉSERVE

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA), telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB applicables à la présente clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section «Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés» du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe d'administration et des préposés de la société les explications et informations requises pour notre audit. Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

POINTS CLÉS DE L'AUDIT

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Points clés de l'audit

Comment notre audit a-t-il abordé le point clé de l'audit ?

Reconnaissance du revenu et comptabilisation des contrats (segment Contracting et Dragage et Environnement)

- Pour l'essentiel de ses contrats, le groupe reconnaît le chiffre d'affaires et le résultat sur base de l'avancement. Ce dernier se définit pour les contrats en cours de réalisation à la date de clôture, comme les coûts encourus, par rapport aux coûts totaux estimés à l'achèvement. La reconnaissance du chiffre d'affaires et du résultat repose donc sur des estimations de coûts à prévoir pour chaque contrat. Des provisions peuvent également être incluses dans cette estimation afin de refléter certains risques spécifiques et incertains, ou des réclamations de clients vis-à-vis du groupe. Le chiffre d'affaires peut également inclure des réclamations introduites par le groupe et des modifications au contrat, qui sont reconnues individuellement pour chaque contrat lorsque celles-ci peuvent être estimées avec un degré élevé de certitude.
- Cela implique souvent un haut degré de jugement en raison de la complexité des projets, de l'incertitude des coûts à supporter et de l'incertitude liée à l'issue des discussions avec les clients sur des modifications du contrat et des réclamations. Par conséquent, il existe un niveau élevé de risque et de jugement de la part de la direction pour estimer le montant des revenus et des bénéfices associés (comptabilisés en pourcentage d'avancement) ou des pertes (comptabilisées en totalité) à la date de clôture. Tout changement dans ces estimations pourrait générer des écarts matériels.
- Le traitement comptable lié aux contrats implique également une analyse comptable approfondie en cas de groupement ou de dissociation des contrats. Le regroupement (dissociation) d'un ou de plusieurs contrats peut avoir une incidence importante sur les produits et les résultats comptabilisés au cours de la période comptable.

Référence aux annexes

- Les principes comptables appliqués pour la reconnaissance du revenu et le traitement des contrats sont repris à la Note 2 (« principes comptables significatifs ») des états financiers consolidés. De plus, nous renvoyons à la Note 17 des états financiers consolidés relatifs aux contrats de construction et de services.

- Revue de projet : sur base de divers critères quantitatifs et qualitatifs, nous avons sélectionné un échantillon de contrats avec pour objectif de challenger les estimations contractuelles les plus significatives et les plus complexes. Avec l'aide de la direction et de personnes expérimentées, nous avons acquis une compréhension de la situation actuelle et historique du projet et challengé les jugements inhérents à ces projets. En outre, nous avons analysé les différences avec les estimations antérieures réalisées sur ces mêmes projets et avons évalué la cohérence avec l'évolution au cours de l'année.
- Pour une sélection de projets, nous avons revu le calcul du pourcentage d'avancement ainsi que le revenu et la marge reconnus. Nous avons obtenu une compréhension des procédures relatives à la comptabilisation des coûts encore à supporter pour clôturer le projet et avons examiné la conception et la mise en œuvre des contrôles et procédures liés.
- Comparaisons avec l'historique : évaluation de la performance financière des contrats par rapport aux tendances budgétaires et historiques.
- Visites de chantiers : nous avons effectué des visites de certains chantiers à plus haut risque ou des contrats significatifs, observé le degré d'avancement de chaque projet et identifié les zones de complexité et à risques en discutant avec le personnel sur chantier.
- Hypothèses de référence : nous avons discuté et remis en question certains jugements faits par le groupe, tels que les prévisions de contrats, les imprévus, les règlements et la recouvrabilité des soldes contractuels, et ce notamment au travers de confirmations reçues de tiers et sur base de nos propres évaluations et des résultats historiques.
- Contrôle de la correspondance client : analyse de la correspondance avec les clients au sujet de modifications de contrat et des réclamations et réconciliation de ces informations avec les estimations faites par le groupe.
- Revue des clauses majeures pour une sélection de contrats : identification des engagements contractuels pertinents ayant un impact sur le groupement ou dissociation des contrats, et d'autres clauses telles que les pénalités de retard, les bonus ou bonifications et évaluation si ces clauses ont été correctement reflétées dans les états financiers.

Incertitude sur les positions fiscales (segment Dragage & Environnement)

- DEME exerce ses activités dans plusieurs pays soumis à différents régimes fiscaux. L'imposition des opérations peut faire l'objet de jugements et entraîner des litiges avec les autorités fiscales locales. Si la direction estime probable que de tels litiges entraîneront une sortie de ressources, des provisions ont été comptabilisées en conséquence. Par conséquent, il existe un degré élevé de risque et des éléments de jugement importants dans l'estimation des provisions liées aux positions fiscales incertaines. Des modifications de ces estimations pourraient donner lieu à des écarts significatifs.

Référence aux annexes :

- Nous renvoyons à la Note 2 (« principes comptables significatifs ») et à la Note 10 (« Impôt sur le résultat global »).

- Afin de vérifier le caractère adéquat de la charge d'impôts comptabilisée, nos procédures d'audit ont consisté en une analyse de la probabilité du risque fiscal, de l'estimation par la direction des sorties de ressources probables et d'un examen de la documentation de support.
- Implication des experts : nous avons fait appel à des experts fiscalistes pour revoir les hypothèses utilisées dans les estimations et pour challenger la pertinence de ces hypothèses au regard des réglementations fiscales locales.
- Nous avons développé une connaissance des procédures en lien avec la comptabilisation des impôts (différés) et pris en compte la conception et la mise en œuvre des contrôles et procédures.
- Nous nous sommes assurés que les informations relatives aux impôts (différés) reprises dans les annexes aux états financiers consolidés du groupe sont appropriées.

Reconnaissance du revenu et valorisation des inventaires (segment Promotion Immobilière)

- Les actifs fonciers et les coûts de construction supportés pour le développement de l'immobilier résidentiel sont évalués au coût historique ou à la valeur nette de réalisation, si cette dernière est inférieure. L'évaluation de la valeur nette de réalisation inclut notamment des hypothèses liées aux développements futurs du marché, aux décisions des organes gouvernementaux, aux variations de prix d'achat et vente futurs. Ces estimations intègrent différents facteurs et sont sensibles aux scénarii et hypothèses utilisés ainsi qu'aux jugements importants retenus par la direction. Il y a un risque que certaines pertes de valeur sur les stocks ne soient pas correctement comptabilisées.
- Les revenus et les résultats sont reconnus au moment où les unités de logement sont vendues et sur base du pourcentage d'achèvement des projets. La reconnaissance du chiffre d'affaires et du résultat repose donc sur des estimations de coûts à prévoir pour chaque contrat.
- Cela implique souvent un haut degré de jugement en raison de la complexité des projets et de l'incertitude des coûts à supporter. Par conséquent, il existe un niveau élevé de risque dans l'estimation du montant des revenus et du résultat à reconnaître pour la période. Tout changement dans ces estimations pourrait générer des impacts matériels.

Référence aux annexes

- Nous renvoyons à la Note 2 (« principes comptables significatifs ») et à la Note 18 (« stocks »).

- Pour un échantillon de projets en développement, nous avons vérifié les coûts encourus à la date de clôture, prenant en compte les terrains et les travaux en cours. Nous avons également estimé le pourcentage d'achèvement à la date du bilan. Pour ces projets sélectionnés, nous avons validé un échantillon de coûts sur base des rapports de géomètres indépendants, du prix de vente contractuel et de la précision du pourcentage appliqué pour la reconnaissance du revenu.
- Nous avons revu les méthodes de calcul utilisées par la direction pour estimer la valeur nette de réalisation. Nous nous sommes également assurés du caractère prudent et cohérent de hypothèses retenues.
- Nous avons évalué la performance financière de certains projets par comparaison aux tendances budgétaires et historiques, dans le but d'évaluer le caractère raisonnable des coûts encore à supporter.

RESPONSABILITÉS DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION RELATIVES À L'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à l'organe d'administration d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe d'administration a l'intention de mettre le groupe en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la société ni quant à l'efficacité ou l'efficacé avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de la société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe ;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier ;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le groupe à cesser son exploitation ;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle ;
- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons au comité d'audit notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les observations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne. Nous fournissons également au comité d'audit une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

RESPONSABILITÉS DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION

L'organe d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés et de la déclaration non financière annexée à celui-ci.

RESPONSABILITÉS DU COMMISSAIRE

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés et la déclaration non financière annexée à celui-ci ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

ASPECTS RELATIFS AU RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice et a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés comporte une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non financière requise par l'article 3:32, § 2 du Code des sociétés et des associations est reprise dans un rapport distinct du rapport de gestion sur les comptes consolidés. Ce rapport sur les informations non financières contient les informations requises par l'article 3:32, § 2 du Code des sociétés et des associations et concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice. Pour l'établissement de cette information non financière, la société s'est basée sur le cadre de référence Global Reporting Initiative (« GRI »). Conformément à l'article 3:75, § 1, 6° du Code des sociétés et des associations nous ne nous prononçons pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément au cadre de référence Global Reporting Initiative (« GRI ») mentionné dans le rapport de gestion sur les comptes consolidés.

MENTIONS RELATIVES À L'INDÉPENDANCE

- Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis du groupe au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe aux comptes consolidés.

AUTRES MENTIONS

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Zaventem, le 26 mars 2020

Le commissaire

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL

Représentée par

Rik Neckebroeck

Michel Denayer

ÉTATS FINANCIERS STATUTAIRES

ÉTATS DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT GLOBAL STATUTAIRES (BEGAAP)

Exercice clôturé au 31 décembre (milliers d'euros)	2019	2018
Actifs immobilisés	1.336.844	1.338.202
Frais d'établissement	0	0
Immobilisations incorporelles	46	95
Immobilisations corporelles	1.218	1.548
Immobilisations financières	1.335.580	1.336.559
- Entreprises liées	1.335.553	1.336.525
- Autres	27	34
Actifs circulants	102.122	169.859
Créances à plus d'un an	0	0
Stocks & commandes en cours d'exécution	4.242	3.463
Créances à un an au plus	35.053	128.145
- Créances commerciales	25.370	35.304
- Autres créances	9.683	92.841
Placements de trésorerie	0	0
Valeurs disponibles	62.529	38.030
Comptes de régularisation	298	221
Total de l'actif	1.438.966	1.508.061
Capitaux propres	1.188.337	1.141.304
Capital	41.330	41.330
Primes d'émission	592.651	592.651
Plus-values de réévaluation	487.399	487.399
Réserves	8.654	8.654
Bénéfice reporté (+) ou perte reportée (-)	58.303	11.270
Provisions et impôts différés	11.544	95.381
Dettes	239.085	271.376
Dettes à plus d'un an	125.248	130.248
Dettes à un an au plus	113.585	140.872
- Dettes financières	10.000	8
- Dettes commerciales	12.617	16.745
- Dettes fiscales et acomptes sur commandes	4.178	4.006
- Autres dettes	86.790	120.113
Compte de régularisation	252	256
Total du passif	1.438.966	1.508.061

Exercice clôturé au 31 décembre (milliers d'euros)	2019	2018
RÉSULTAT		
Ventes et prestations	32.271	39.577
Coût des ventes et prestations	43.532	(63.521)
- Marchandises	(24.440)	(27.501)
- Services et biens divers	(7.522)	(12.304)
- Rémunérations et charges sociales	(4.799)	(9.014)
- Amortissements, réduction valeur et provisions	81.174	(13.617)
- Autres	(881)	(1.085)
Bénéfice d'exploitation	75.803	(23.944)
Produits financiers	70.948	69.443
Charges financières	(99.608)	(6.672)
Bénéfice de l'exercice avant impôts	47.143	38.827
Impôts (prélèvements et régularisation)	(110)	(118)
Bénéfice de l'exercice	47.033	38.709
AFFECTATION		
Bénéfice de l'exercice	47.033	38.709
Bénéfice reporté	11.270	33.316
Rémunération du capital	0	(60.755)
Réserves disponibles	0	0
Réserves légales	0	0
Bénéfice à reporter	58.303	11.270

ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT GLOBAL

Les actifs immobilisés sont très majoritairement composés des participations dans DEME, CFE Contracting et BPI Real Estate Belgium.

Les dettes à plus d'un an reprennent 90 millions d'euros de prêts tirés sur les lignes bilatérales confirmées et 35 millions d'euros de billets de trésorerie à moyen terme. CFE a également utilisé son programme de billets de trésorerie à court terme à hauteur de 10 millions d'euros.

La livraison progressive des derniers chantiers réalisés par CFE SA entraîne mécaniquement une baisse de son chiffre d'affaires. Le chantier de la station d'épuration de Bruxelles-Sud représente une part importante du chiffre d'affaires. Ce chantier va encore durer quinze mois.

La liquidation de plusieurs entités à l'international se traduit par une reprise de provisions en résultat d'exploitation et une charge financière non-récurrente équivalente. Par ailleurs, certaines provisions devenues sans objet ont été reprises et des charges financières non récurrentes ont été comptabilisées sous la forme de réductions de valeur sur comptes courants. Il en résulte que les comptes courants et prêts de CFE vis-à-vis des entités établies en Afrique, Roumanie et Hongrie ont été entièrement provisionnés.

Le résultat financier se compose principalement des dividendes reçus de DEME, CFE Contracting et BPI Real Estate Belgium, soit respectivement 55, 8,8 et 3,2 millions d'euros.

ANNEXES

ANNEXE 1: LES ESG POUR LE GROUPE CFE : PLUS QU'UNE TENDANCE, UN ÉTAT D'ESPRIT ANCRÉ CHEZ CHAQUE COLLABORATEUR

Malgré des activités fort différentes, l'approche de la durabilité par DEME, CFE Contracting et BPI, présente de nombreux points communs. L'ambition commune des trois pôles est de contribuer à fournir des solutions durables aux défis environnementaux, sociétaux et économiques globaux que le monde rencontre actuellement.

CONTRIBUTION AUX 17 ODD

En particulier, les trois pôles ont à cœur d'associer leur démarche durable aux dix-sept Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations unies. L'ensemble du groupe CFE a la conviction qu'il est de la responsabilité de chacun, et également de chaque entreprise, de contribuer à relever les défis majeurs auxquels le monde est actuellement confronté. Le groupe CFE s'engage dès lors pleinement à contribuer à atteindre les objectifs de développement durable des Nations unies.

AMÉLIORATION CONTINUE ET OPPORTUNITÉS

Cette démarche durable consiste à la fois en la volonté d'améliorer continuellement les opérations et de diminuer au maximum les impacts négatifs de celles-ci. Elle offre également des opportunités pour continuellement chercher à créer de nouvelles valeurs durables et pour explorer et développer de nouveaux marchés.

En particulier, DEME a défini sa stratégie durable sur deux axes :

- « Explorer des solutions commerciales durables » en proposant des

solutions et en nouant des partenariats propices au changement vers une société bas carbone, circulaire et résiliente. À travers le programme « Explore », DEME souhaite travailler avec différents partenaires du secteur et en dehors de celui-ci, pour trouver des solutions durables et holistiques.

- « Exceller dans nos opérations » en réduisant l'empreinte carbone et environnementale de nos opérations et en étant un employeur de premier plan. Le programme « Excel » permet, grâce à une approche innovante, de trouver les meilleures utilisations possibles de la recherche scientifique et des technologies existantes.

PARTENARIAT POUR LE CHANGEMENT

Enfin, et surtout, le groupe CFE est également convaincu que cette démarche ne peut aboutir qu'avec le concours des différents acteurs présents dans nos activités : collaborateurs, fournisseurs, sous-traitants, autorités publiques, donneurs d'ordre, ... Le partenariat pour le changement est la clé de la réussite d'une stratégie durable. L'ODD 17 montre en effet le chemin à suivre en la matière. Dans cet esprit, le groupe CFE a intégré dès le départ différentes parties prenantes (tant internes qu'externes) dans sa réflexion autour de la durabilité. Pour s'assurer de la cohérence de leurs démarches, DEME, CFE Contracting et BPI ont d'ailleurs collaboré avec les mêmes entreprises de consultance expertes en durabilité.

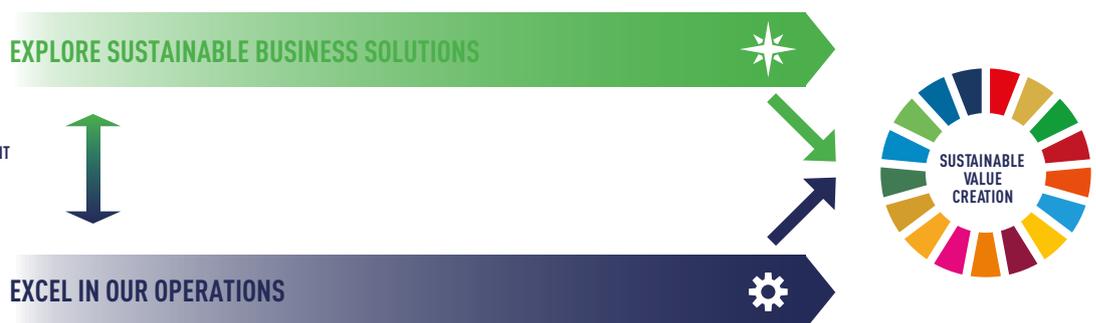
CFE CONTRACTING ET BPI

Pour assurer une adhésion de chaque collaborateur aux objectifs durables du groupe, il était fondamental de prendre en compte la spécificité de chacun des métiers qui composent CFE Contracting et BPI et d'intégrer les collaborateurs à l'élaboration de cette stratégie. Cette démarche s'est déroulée en quatre temps : consultation des comités de direction des différentes entités, analyse des données et élaboration des objectifs et actions par un groupe de travail, définition de l'impact des objectifs sur le business par le comité d'exploitation et enfin validation de la matrice de matérialité de la vision globale par le conseil d'administration. La vision durable de CFE Contracting et BPI repose ainsi sur 11 objectifs prioritaires réunis autour de **quatre thèmes clés**.

Forts de cette vision, CFE Contracting et BPI multiplient dès à présent les contacts avec différentes parties prenantes telles que clients et fournisseurs pour créer de réels partenariats durables autour de ces valeurs. Dans un même temps, plusieurs actions ont été définies pour familiariser nos sous-traitants avec notre vision durable et les inciter à nous suivre dans cette démarche.

DEME

Chez DEME également, l'implication et l'adhésion de tous les collaborateurs a été un élément moteur dans la détermination des objectifs durables. Plusieurs consultations ont été menées avec le comité exécutif, les business managers



des différentes activités ainsi que des responsables des entités opérationnelles ou des services de support. Tous les participants ont été invités à évaluer la pertinence des dix-sept ODD pour DEME, mais aussi pour les parties prenantes externes. Ces consultations ont également été l'occasion de débattre des opportunités et des challenges durables de DEME pour le futur.

Par la suite, un sondage, une enquête en ligne ainsi que plusieurs workshops (qui

se sont déroulés lors du « DEMEx Innovation conference » ont été tenus. En complément, plus de deux cents jeunes professionnels de DEME ont été invités à explorer les challenges de la durabilité et à donner leur avis sur l'impact de DEME en la matière.

Cet exercice rigoureux de consultation étendue des parties prenantes interne et externe, entamé dès 2017, a permis de déterminer les **huit thèmes clés** pour DEME, qui sont ainsi moteurs de

performance durable. La définition de ces huit thèmes permettant ainsi d'aligner les décisions de l'entreprise avec les ODD pour lesquels DEME a le plus d'impact.

En parallèle, en tant qu'entreprise mondiale opérant dans de nombreux lieux et sites, il est essentiel pour DEME de maintenir de bonnes relations de travail avec toutes les parties prenantes, mais aussi de sensibiliser tous les intervenants à la démarche durable de DEME.

ANNEXE 1.1: DÉFINITION DES THÈMES ET OBJECTIFS

DEME

Les vastes consultations des parties prenantes ont abouti à huit objectifs clés de durabilité. Thèmes qui sont les moteurs de notre performance durable. L'établissement de ces priorités nous aidera à aligner nos décisions commerciales avec les Objectifs de développement durable où DEME peut créer le plus d'impact.

En phase avec l'approche à la fois opérationnelle et stratégique, les huit thèmes ont systématiquement été déclinés dans ces deux directions. Ces objectifs permettront de conduire DEME vers une réelle création de valeur durable. Les huit thèmes sont :

« Climate & Energy », « Natural Capital », « Sustainable innovation », « Waste and resource management », « Health, safety & well-being », « Diversity and opportunity », « Ethical business » et « Local communities ». L'ensemble de ces thèmes est décrit en détail dans le rapport de durabilité de DEME (www.deme-group.com/sustainability).

CLIMATE & ENERGY



Explorer des solutions commerciales durables : notre approche « Explore » pour réaliser notre vision climatique et énergétique se concentre sur les infrastructures. Nous mettons en place une infrastructure résiliente au changement climatique, mieux adaptée aux aléas climatiques, notamment des solutions de protection contre les inondations. De plus, nous faisons avancer la transition énergétique en développant nos solutions d'énergies renouvelables Offshore grâce à nos équipes spécialisées qui ont travaillé sur les plus grands parcs éoliens

dans certains des environnements marins les plus difficiles du monde. Nous continuons d'explorer de nouvelles solutions marines pour la production d'énergie renouvelable (y compris l'hydrogène, ainsi que les énergies géothermique, marémotrice et solaire), la connexion et le stockage. Ensemble, ces projets améliorent l'accès à une énergie abordable, augmentent la part des énergies renouvelables et améliorent l'efficacité énergétique.

Excellence opérationnelle : notre approche « Excel » afin de devenir climatiquement neutre a déjà commencé, avec un virage vers des navires et des programmes climatiquement neutres qui réduisent les émissions de GES dans la chaîne de valeur de nos projets. En intensifiant nos actions actuelles, en introduisant de nouveaux programmes et en optimisant notre efficacité énergétique, nous visons à disposer du parc le plus économe en énergie de l'industrie. Concrètement, nous prévoyons de réduire nos émissions de GES de 40% (par rapport à 2008) d'ici 2030 et nous nous efforçons d'être totalement climatiquement neutres d'ici 2050.

NATURAL CAPITAL



Explorer des solutions commerciales durables : notre approche « Explore » vise à prévenir et réduire la pollution marine tout en ravivant et en reconstruisant de façon durable les zones marines, côtières et intérieures, les voies navigables et les écosystèmes terrestres. Nous travaillons avec nos clients pendant le projet afin d'intégrer une approche holistique dans les interactions avec les écosystèmes.

Excellence opérationnelle : il est indéniable que les contrats maritimes (dragage des fonds marins, extensions de port, installation d'éoliennes Offshore, pose de câbles sous l'eau, pêche en haute mer, etc.) altèrent l'environnement. Cependant, notre approche « Excel » est axée sur le travail avec la nature pour minimiser l'impact environnemental de nos opérations et, dans la mesure du possible, avoir un impact net positif sur la biodiversité et les écosystèmes. Cela comprend l'écosystème des évaluations de service et de nouvelles conceptions inspirées de la nature.

SUSTAINABLE INNOVATION



Explorer des solutions commerciales durables : notre approche « Explore » a pour vocation de mettre en place des partenariats multipartites et des collaborations inter- et intra-industrielles pour conduire la transition vers un développement durable et des solutions holistiques.

Notre approche « Excel » consiste à améliorer la recherche scientifique, à moderniser les capacités technologiques et à encourager l'approche développement durable et l'innovation au sein de nos projets.

WASTE AND RESOURCE MANAGEMENT



Explorer des solutions commerciales durables : notre approche « Explore » consiste à mener une transition portant sur le choix des ressources avec pour objectif l'augmentation d'une offre durable de ressources. Comme nous four-

nissons des solutions techniques pour les déchets, le sol, l'eau et les sédiments, l'évolution vers une économie circulaire sera accélérée.

Excellence opérationnelle : notre approche « Excel » des déchets et des ressources consiste à fournir des substituts durables aux matériaux de construction et aux minéraux. Notre technologie réutilise les déchets de matériaux après traitement pour maximiser l'utilisation efficace et circulaire des matériaux tout au long de nos projets.

HEALTH, SAFETY & WELL BEING



Explorer des solutions commerciales durables : notre approche « Explore » de la santé, de la sécurité et du bien-être est de développer des infrastructures durables qui améliorent la prospérité et le bien-être et garantissent un environnement sûr.

Excellence opérationnelle : notre approche « Excel » consiste à fournir un environnement de travail sûr et sain pour toutes les personnes impliquées dans nos opérations. Pour ce faire, nous analysons et gérons toutes les situations potentiellement dangereuses liées à nos activités et à nos lieux de travail, de sorte que les risques restent à un niveau acceptable.

DIVERSITY AND OPPORTUNITY



Explorer des solutions commerciales durables : notre approche « Explore » de la diversité s'appuie sur l'opportunité de créer des emplois décents et sur les possibilités de progression de carrière à l'intérieur du groupe, en fonction des qualifications, de l'expérience et des formations appropriées. Cette politique stimulera le développement économique et réduira les inégalités.

Excellence opérationnelle : notre approche « Excel » vise à garantir un lieu de travail inclusif où tout le monde est traité de manière égale, avec dignité et respect. De plus, nous renforçons les compétences des employés en facilitant le développement des talents et la promotion du développement durable.

ETHICAL BUSINESS



Explorer des solutions commerciales durables : notre approche « Explore » nous engage à conduire nos affaires avec intégrité, afin de prévenir activement et proactivement la corruption ou la fraude sous quelque forme que ce soit. Notre engagement éthique fait partie de nos valeurs STRIVE.

Excellence opérationnelle : notre approche « Excel » consiste à intégrer un état d'esprit éthique au sein de l'organisation et à ne coopérer qu'avec des tiers qui appliquent les mêmes normes. Cela comprend mais ne se limite pas au respect des droits de l'homme tels que définis dans la Déclaration universelle des Nations unies. Les Droits de l'homme ne tolèrent ni l'esclavage, ni le travail forcé ou obligatoire des enfants, ni le trafic d'êtres humains, ni la corruption ou la fraude.

LOCAL COMMUNITIES



Explorer des solutions commerciales durables : notre approche « Explore » vise à augmenter la résilience des communautés pour leur permettre de faire face aux défis économiques, environnementaux et sociétaux.

Excellence opérationnelle : notre approche « Excel » consiste à établir des relations de collaboration avec les communautés locales par la consultation, l'engagement et la participation. En démarrant ces relations lors de la préparation d'un nouveau projet ou investissement, nous comprenons mieux les besoins et préoccupations locales, que nous pouvons ensuite intégrer dans notre processus de prise de décision.

CFE CONTRACTING ET BPI

La consultation des différentes entités a permis de déterminer une série de thèmes et objectifs durables propres à nos métiers et de lier ces derniers aux ODD. Pour compléter cette analyse, les grandes tendances sectorielles propres au secteur, mais également externes, ont été prises en compte.

Dans un premier temps, une série de six tendances fortes se sont dégagées :

« **War of talent** » : l'humain est plus

que jamais au cœur de nos métiers. Cependant, il reste difficile de recruter et de retenir des personnes qualifiées pour un emploi dans le secteur de la construction en raison notamment de problèmes d'image et de conditions de travail qui pourraient sembler moins attractives (horaires de nuit et de week-end, interventions et chantiers en plein air). En outre, les jeunes débutants manquent souvent de qualification suffisante et ont besoin d'une formation complémentaire.

« **Complex collaborations** » : le secteur de la construction est aussi passionnant que complexe, en particulier au niveau du nombre d'intervenants (architectes, bureaux d'études, institutionnels, clients, fournisseurs,...) et des relations qui les unissent tout au long du processus de conception et de réalisation.

« **Lack of incentives** » : à l'heure actuelle, il reste encore très difficile de convaincre les intervenants d'avoir une vision à long terme et globale des life cycle costs. La vision parfois à trop court terme des auteurs de projet bride l'innovation, l'optimisation technologique ou le recours à des matériaux plus écologiques.

« **Resources scarcity and waste** » : la gestion des ressources mais aussi des déchets, que ce soit en les limitant ou en utilisant des circuits de réemploi ou de recyclage, est un enjeu crucial.

« **Stringent regulations** » : les différentes réglementations européennes, nationales ou régionales strictes complexifient parfois à outrance nos activités et limitent les possibilités d'innovation.

« **Traffic** » : en particulier en Belgique et au Luxembourg, le transport tant des personnes que des matériaux handicape nos travaux. Beaucoup de temps est perdu dans le trafic à la fois par les employés, les sous-traitants et les fournisseurs. Avec plus de voitures et de camions sur la route chaque année, le problème ne fait qu'augmenter. Il en résulte des déplacements démotivants et longs pour le personnel et des difficultés pour la gestion efficace des livraisons.

Pour aller plus loin dans cette analyse, les consultations se sont poursuivies en faisant le lien entre ces tendances et les

OFFER INNOVATIVE SOLUTIONS



Déjà présent sur la plupart de nos chantiers, le LEAN peut être étendu à l'ensemble de nos activités.

La digitalisation, l'amélioration continue de nos process, la recherche de solutions innovantes dans nos travaux, mais aussi dans l'ensemble de la chaîne de production, sont autant de pistes pour repenser durablement nos métiers.

Quatre objectifs ont été établis en ce sens : « Innovation accross our businesses & supply chains », « Product as a service », « Implementation of LEAN philosophy », « Administrative procedures simplification ».

GO TOWARDS CLIMATE NEUTRALITY



CFE Contracting et BPI sont également sensibles à l'impact de nos travaux sur la société et l'environnement. Le domaine du transport se profile comme un enjeu majeur pour le futur et c'est pour cela que nous développons dès à présent une stratégie de mobilité innovante tant pour les collaborateurs que pour les matériaux. Une optimisation du transport des matériaux permettant d'y associer

OUR MAIN OBJECTIVES TO OFFER INNOVATIVE SOLUTIONS

INNOVATION (ACROSS OUR BUSINESSES & SUPPLY CHAINS)	•	•	•
"PRODUCT AS A SERVICE" IN OUR BUSINESS OFFERINGS	•		•
IMPLEMENTATION OF THE LEAN PHILOSOPHY IN EACH ACTIVITY	•		•
ADMINISTRATIVE PROCEDURES SIMPLIFICATION	•		•

OUR MAIN OBJECTIVES TO GO TOWARDS CLIMATE NEUTRALITY

MATERIAL AND WASTE TRANSPORT OPTIMISATION	•		•
GHG EMISSIONS REDUCTION (FLEET)	•		•
ALTERNATIVE TRANSPORT MODES PROMOTION	•		•
100% RENEWABLE ELECTRICITY PROCUREMENT	•	•	•
GHG EMISSIONS REDUCTION (OFFICES & SITES)	•		•
RENEWABLE ENERGY PRODUCTION	•	•	•
GHG EMISSIONS REDUCTION (EQUIPMENT)	•		•
BIODIVERSITY			• •
ENERGY STORAGE	•		•
SOIL POLLUTION			• •

une optimisation du transport des déchets est également développée. La limitation de production de CO₂ passe également par une réduction des émissions de nos sièges, bureaux et équipements de chantiers, mais aussi par une utilisation optimisées d'énergies renouvelables.

Dix objectifs ont été établis en ce sens : « Material and waste transport

optimisation », « GHG emissions reduction (fleet – offices & sites – equipment) », « Alternative transport modes promotion », « Renewable energy procurement & production », « Biodiversity », « Energy storage » et « Soil pollution ».

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

L'ensemble du groupe CFE a choisi de lier sa vision en terme de durabilité avec les dix-sept Objectifs de Développement durable (ODD). Cet exercice permet non seulement d'assurer une communication claire tant en interne que vers le monde extérieur, mais aussi et surtout de s'assurer que cette stratégie s'inscrit bien dans la vision mondiale de la Société. L'analyse de nos objectifs internes a permis de mettre en évidence les ODD pour lesquels chacun des trois pôles avait le plus grand impact.

Actif depuis 2017 dans l'implémentation des ODD, DEME, a développé au travers de sa démarche durable des thèmes et actions permettant de colla-

borer aux dix-sept ODD. L'ensemble de ces thèmes et actions est expliqué en détail dans le rapport de durabilité 2019 de DEME. Au niveau du groupe CFE, les ODD 3-7-8-9-11-13-14- 16 et 17 et les actions qui leurs sont relatives ont été retenus comme étant les plus pertinents.

Pour CFE Contracting et BPI, les ODD les plus pertinents sont les ODD 3-4-7-8-11-12-13-16-17.

Pour unifier les démarches de DEME, CFE Contracting et BPI, une matrice de concordance a été mise au point, qui permet de faire facilement le lien entre les thèmes DEME et les thèmes CFE Contracting et BPI. Pour faciliter



la lecture du rapport annuel, le nom des thèmes de CFE Contracting et BPI ont été conservés dans le schéma de création de valeur ainsi que dans les différents chapitres illustratifs.

Ainsi, dans le corps du rapport annuel, de nombreux exemples de projets ou d'actions concrètes sont présentés, démontrant ainsi clairement l'engagement du groupe CFE pour ces différents thèmes (voir pages 26 - 45).

Thème DEME	ODD associé	Thème CFE Contracting & BPI	ODD associé
Natural Capital	6-14-15	Build for the future	6-9-10-11-12
Waste and resource management	12		
Local communities	1-2-11		
Health, safety & wellbeing	3-8	Be a great place to work	3-4-5-8-10-16
Diversity and opportunity	4-5-10-8		
Ethical Business	16		
Sustainable innovation	9	Offer innovative solutions	8-9
Climate & Energy	7-13	Toward Climate neutrality	7-13-15
Partner For Change - ODD 17			

ANNEXE 1.2 : IMPACT ET OBJECTIFS PRIORITAIRES

DEME

LA BONNE GOUVERNANCE DURABLE À TOUS NIVEAUX

Dès 2018, DEME a mis en œuvre une nouvelle approche de gouvernance de la durabilité au sein de son entreprise, qui donne une base solide pour développer et intégrer sa stratégie et son cadre de développement durable dans toute son organisation. Cette approche repose sur un travail d'analyse et de hiérarchisation amorcé en 2017.

Cette gouvernance en matière de développement durable comprend quatre niveaux principaux : comité exécutif, conseil de développement durable, équipe de développement durable et propriétaires de processus ou les différentes lignes d'activité et services de soutien.

Chaque année, le comité exécutif revoit et approuve les programmes d'actions développement durable et revoit les objectifs et cibles.

Le conseil du développement durable émet des recommandations sur les sujets de développement durable stratégiques et opérationnels afin de garantir que toutes les décisions stratégiques et opérationnelles sont alignées sur les valeurs, la stratégie et les objectifs de développement durable de DEME. L'équipe de développement durable est chargée d'intégrer le développement durable dans les activités commerciales. Ensemble, l'équipe de développement durable :

- Traduit la stratégie de développement durable en objectifs, cibles et KPI clairs ;

- Pilote et facilite le développement des programmes d'action de durabilité ;
- Crée la sensibilisation à travers l'organisation ;
- S'engage avec des parties prenantes externes ;
- Organise le suivi des résultats-clés ;
- Rapporte sur les performances et les progrès.

Les lignes d'activité et les services d'accompagnement mettent en œuvre les objectifs, cibles et mesures de durabilité stratégique et opérationnelle.

Un outil d'évaluation des ODD par projet, développé en 2018, vient compléter ce programme. Cet outil est expliqué plus en détail dans l'annexe 1.3

CIBLES 2030

Suite à son analyse approfondie, DEME a réussi à mettre sur pied un ambitieux programme pour 2030. Pour chacun des thèmes clés précédemment définis, DEME a déterminé une (ou plusieurs) cible prioritaire et ayant un impact fort. Chacun de ces huit thèmes est en effet retenu comme ayant une haute matérialité pour DEME. Au vu de la diversité des thèmes et des ODD relatifs, cette campagne s'ancre dans les différents axes des ESG : environnement, société et gouvernance. Parmi l'ensemble des thèmes, le climat et l'énergie, l'innovation, l'éthique d'entreprise et la sécurité ont notamment été retenus. La biodiversité, la préservation des écosystèmes et de la qualité de l'eau sont autant d'objectifs cruciaux repris dans le thème de la préservation du capital naturel.

Enfin, le management des talents, la gestion des ressources et des déchets, sans oublier bien entendu le partenariat, complètent la liste des thèmes prioritaires. L'ensemble de ces cibles sont également reprises plus en détail dans le rapport durabilité de DEME.

ENVIRONNEMENT

Le changement climatique est l'une des plus grandes menaces pour la planète. Une augmentation de la température, due en partie aux émissions de CO₂, entraîne une élévation du niveau de la mer, une acidification de l'eau et des changements climatiques extrêmes. Dans le même temps, il existe un besoin croissant d'énergie abordable, fiable et produite de manière durable. DEME fournit des solutions pour un certain nombre d'aspects du changement climatique.

Les investissements dans les infrastructures (transport par eau, énergie éolienne, protection des digues, etc.) sont cruciaux pour la poursuite du développement durable dans un monde où de plus en plus de personnes s'installent le long des voies navigables et des mers. Un défi ici est de permettre l'utilisation simultanée des océans et des mers pour les activités maritimes traditionnelles (navigation, pêche, tourisme, etc.) et de nouvelles activités telles que l'énergie maritime renouvelable et l'aquaculture.

L'installation de parcs éoliens, domaine dans lequel DEME occupe une position de leader, apporte une contribution significative à la transition énergétique vers les énergies renouvelables. Cela peut néanmoins perturber la faune et la

flore locales. DEME tente de minimiser ces conséquences via, par exemple, des écrans à bulles sous-marins. Les parcs éoliens Offshore existants deviennent également des parcs naturels où la faune et la flore peuvent mieux prospérer qu'auparavant. Le changement climatique et la transition énergétique vers des sources renouvelables signifient que le nombre de parcs éoliens Offshore dans le monde continuera de croître. En outre, DEME travaille sur d'autres formes d'énergies renouvelables telles que l'hydrogène, les énergies géothermique, marémotrice, houlomotrice ou solaire, ainsi que sur leur transport et leur stockage. Ensemble, ces projets améliorent l'accès à une énergie abordable et augmentent l'efficacité énergétique. En novembre 2019, par exemple, DEME et diverses sociétés belges privées et publiques ont signé un accord de coopération pour réunir leur expertise en vue d'une économie belge de l'hydrogène. Dans une première phase, ils étudieront comment l'hydrogène peut être amené par bateau en Belgique. Ils cartographieront ainsi les aspects financiers, techniques et réglementaires des différents composants de la chaîne logistique.

DEME contribue de manière substantielle aux ODD, notamment par la protection des côtes en cas d'inondation, par des technologies innovantes dans le domaine de l'énergie éolienne, verte et bleue et par le développement de solutions de dépollution des pollutions historiques des sols et des eaux. DEME s'efforce de minimiser l'impact environnemental négatif de ses activités en améliorant l'efficacité énergétique des procédés et en réalisant ainsi une réduction des émissions de gaz à effet de serre. Par exemple, DEME se concentre sur le passage à des sources d'énergie à moindre impact environnemental.

L'objectif 2030 pour DEME : DEME souhaite devenir une entreprise climatiquement neutre en 2050 et souhaite utiliser des carburants décarbonés et des énergies renouvelables dans son parc ainsi que d'autres applications afin de réaliser à l'horizon 2030 une baisse de 40% des émissions par rapport à 2008.

D'autre part, nous voulons continuer à réduire les déchets dans nos

opérations et maximiser le flux des déchets pour minimiser notre impact sur l'environnement.

Le partenariat reste un vecteur fondamental de changement durable. DEME est ainsi un moteur du projet « The Blue Cluster », un cluster industriel qui utilise « l'économie bleue » comme moteur d'une croissance durable. En 2019, DEME, en collaboration avec cinq partenaires commerciaux et l'Université de Gand, a lancé le projet BlueMarine.com, qui se concentre sur la faisabilité biologique, technique et économique des écloseries locales d'algues, de mollusques et de crevettes. Cela devrait déboucher sur une installation pilote d'écloseries en Flandre qui servira d'incubateur à des initiatives d'écloserie à plus grande échelle et au développement d'une industrie aquacole. Un autre projet de recherche lancé en 2019 développe de nouveaux concepts pour une application commerciale concernant le MFPV (photovoltaïque flottant marin). Elle souhaite implanter des parcs d'énergie solaire Offshore en mer du Nord, éventuellement en combinaison avec des parcs éoliens ou aquacoles. Les deux projets sont soutenus par la Flanders Innovation & Entrepreneurship Agency.

MATIÈRES SOCIALES ET DE PERSONNES

Un lieu de travail sûr et sain pour tous les employés, y compris les sous-traitants, fournisseurs, partenaires et autres parties prenantes, est un point d'attention permanent. En raison de la nature de ses activités, DEME est parfois obligé de travailler dans des circonstances très difficiles. Les normes de sécurité et de bien-être de tous les employés sont très élevées et sont surveillées en permanence grâce à des indicateurs de performance réactifs (par exemple, observations, inspections, etc.) en tant qu'indicateurs de performance clés (incidents signalés en temps opportun, etc.). Celui-ci analyse chaque situation potentiellement dangereuse des processus et des lieux de travail, afin que les risques restent à des niveaux acceptables. Ces paramètres sont suivis au sein de chaque conseil d'administration, avec des objectifs clairs et une politique de bonus qui y est liée. L'objectif n'est plus d'avoir des accidents, tant sur les bateaux que sur les autres lieux de travail.

Une grande attention est portée à l'at-

traction, à la formation et au maintien en poste du personnel et DEME a reçu la certification Top Employer en 2019. DEME accorde également une grande attention aux communautés locales dans les pays où il développe des activités et contribue à divers projets sociaux. Il prend également en charge Mercy Ships. DEME approuve bien entendu la Déclaration des droits de l'homme.

L'objectif 2030 pour DEME : nous poursuivrons nos efforts pour faire disparaître totalement les incidents et les pertes de temps associés en améliorant la santé, la sécurité et le bien-être de tous sur nos navires et nos sites. Pour y parvenir, nous augmenterons nos investissements dans la santé et le bien-être des salariés.

Nous avons déployé un plan d'action mondial pour la sécurité et la santé en réponse aux tendances mondiales. Il se traduit par des plans annuels spécifiques à chaque ligne d'activité, et est mis à jour et évalué au moins une fois par an grâce à des analyses complètes. Nous travaillons à accroître la diversité des genres et à promouvoir l'internationalisation entre les postes de direction tout en améliorant la communication sur les opportunités de carrière, les options de formation et les conditions de travail des employés.

De plus, nous offrons des possibilités de formation et un suivi du développement de carrière personnel à tous les employés.

GOVERNANCE

Actif dans des pays à profil de risque accru en matière d'éthique des affaires, DEME fait preuve d'une vigilance particulière dans ce domaine. La politique de gouvernance de DEME repose sur des processus solides, un souci constant de transparence et la volonté de toujours baser chaque activité sur les valeurs fondamentales de DEME, résumées par l'acronyme STRIVE. Tout cela a été traduit dans le « Code of Ethics and Business Integrity » de DEME. Ce code fournit les outils efficaces pour minimiser les risques de fraude et de corruption. Le point sur la gouvernance est développé plus en détail au chapitre 3 (p.186 - 188).

L'objectif 2030 pour DEME :
le « Code of Ethics and Business Integrity » de DEME est lié à un programme annuel obligatoire de sensibilisation des employés, comprenant également une certification de réussite. Le code constitue la base d'un programme de conformité d'entreprise à part entière, par lequel, par exemple, une procédure de diligence raisonnable a été élaborée avec une sélection de tiers concernant le risque de fraude et de corruption.

Nous voulons sensibiliser à l'éthique des affaires dans l'ensemble de l'organisation, garantir des conditions de travail décentes à toutes les personnes impliquées et encourager le dialogue social. Nous n'engageons que des parties prenantes qui respectent les mêmes normes éthiques que nous. Nous rendons également les informations éthiques liées aux entreprises facilement accessibles.

INNOVATION

En matière d'innovation, DEME se concentre fortement sur l'entrepreneuriat interne en créant des partenariats multi-acteurs. En matière d'ESG, l'accent est mis sur la transition énergétique, l'économie circulaire et la protection de l'environnement. Pour y parvenir, DEME dispose de programmes d'innovation en cours, tels que DEMEx et DEME Innovation Diver, et joue un rôle de premier plan dans divers écosystèmes, comme le Blue Cluster. En 2019, onze initiatives d'innovation ont ainsi été approuvées par l'Innovation Board de DEME. Ces initiatives sont le résultat du programme d'innovation DEMEx. Chaque propriétaire d'idée doit souligner la contribution de son idée aux ODD.

L'objectif 2030 pour DEME :
nous voulons continuer à promouvoir l'entrepreneuriat durable au sein de l'organisation en créant des partenariats multipartites qui soutiennent la R&D durable et embrassent des projets en faveur de la transition énergétique mondiale, de l'économie circulaire et de l'environnement.

CFE CONTRACTING ET BPI

PRINCIPE DE MATERIALITÉ

Dans un esprit d'amélioration continue, l'évaluation régulière de matérialité permet de réévaluer l'impact des différents objectifs et de concentrer ainsi les efforts sur les endroits les plus stratégiques. Cette évaluation demande à la fois une analyse interne, mais aussi d'être conscients des réels besoins du monde extérieur et de son évolution.

Les différentes étapes de validation et de concertation ont enfin permis de s'assurer du soutien du conseil d'administration, mais aussi du support de tous les niveaux hiérarchiques. Ce soutien fort ainsi que la prise en compte des spécificités des différentes entités permettront de faire percoler cette stratégie durable auprès de tous les collaborateurs au moyen d'actions ciblées.

MÉTHODOLOGIE

Chaque objectif (tels que repris au point 1.1) a été intégré à une matrice de matérialité prenant en compte l'importance pour les différentes parties prenantes ainsi que l'impact sur le business. Il s'agit donc d'une part d'évaluer l'importance d'un objectif pour les différentes parties prenantes. Ce degré d'importance se décline sur trois valeurs : faible, moyenne et forte. En complément de la consultation en interne des collaborateurs, les tendances sectorielles actuelles ont été prises en compte. Ces dernières ont été analysées à l'aide de consultants externes spécialisés. Les collaborateurs ont été intégrés à la démarche tout au long du processus. Dans un premier temps, les comités de direction des différentes entités ont été consultés. Par la suite, un groupe de travail, composé d'un représentant de chaque entité, a complété cette analyse. Ce groupe de travail est fondamental dans le processus car ses membres ont également un rôle d'ambassadeur au sein de leur entité. Ces membres ont non seulement été choisis pour leur connaissance de la société et leur expérience du métier, mais également pour leur capacité à transposer la stratégie de durabilité établie au sein de leur entité et à s'assurer de la faire vivre pour chaque collaborateur.

Ensuite, il s'agit d'évaluer l'importance de l'objectif en terme d'impact sur le business. Cette analyse a été faite en

concertation avec les comités exécutifs de CFE Contracting et de BPI. Sur base de leur connaissance fine du métier, l'impact de chaque objectif a été quantifié en faible, moyen ou fort. La mise en commun de ces données a permis de mettre en évidence les objectifs les plus pertinents pour CFE Contracting et BPI. Ces deux pôles ayant des moyens d'impact fort différents sur les objectifs, il en ressort naturellement que chacun d'entre eux a ainsi élaboré sa propre matrice de matérialité.

Tous les Objectifs à haute matérialité (objectifs prioritaires), c'est-à-dire ayant un haut impact sur le business de CFE Contracting et BPI et une haute importance pour les parties prenantes, feront dès lors l'objet d'un suivi tout particulier. Des actions à court, moyen et long terme sont définies pour chacun de ces objectifs. À l'aide de KPI's spécifiques, l'effet de ces actions sera monitoré et permettra une communication claire tant en interne que vers l'ensemble des parties prenantes.

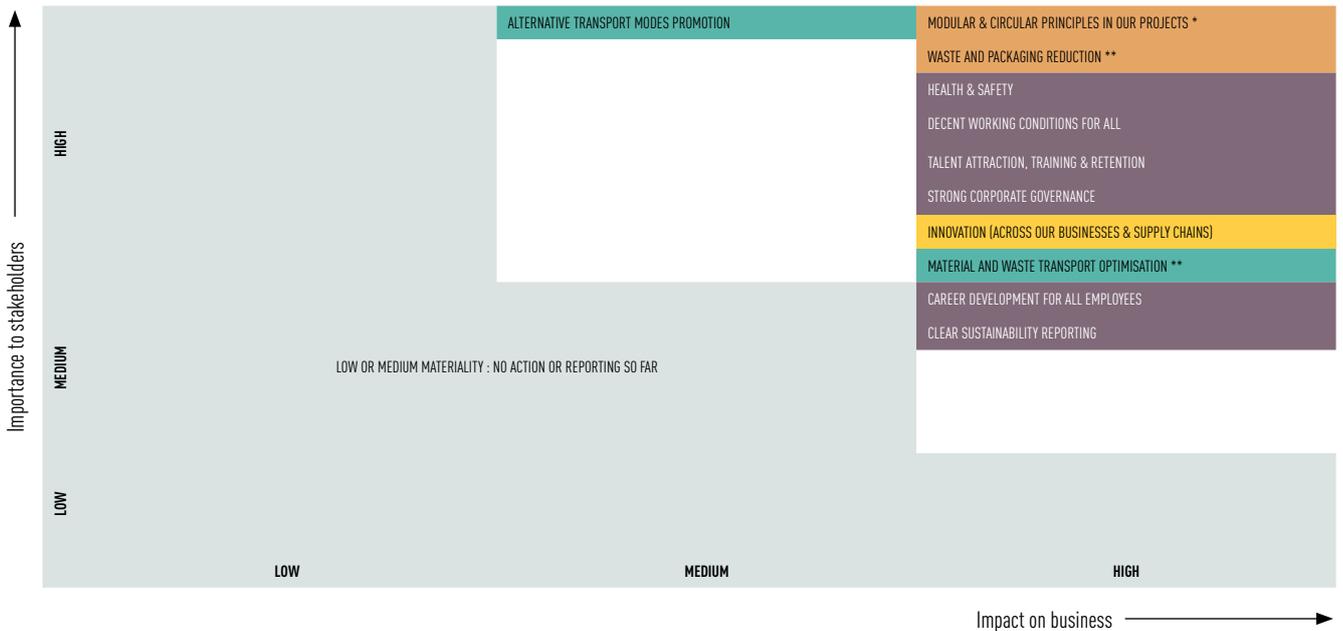
Certains objectifs à matérialité moyenne seront traités de la même manière que les objectifs à haute matérialité. Les autres objectifs moyens ainsi que ceux à faible matérialité ne feront pas l'objet d'un suivi particulier dans un premier temps.

Les objectifs prioritaires touchent à tous les domaines de la durabilité. Il s'agit en particulier de la prise en compte de la sécurité et de la santé, au sens large, de tous les collaborateurs ; de l'optimisation du transport des matériaux et des déchets ; de la réduction des déchets et du packaging des matériaux en particulier ; d'assurer des conditions de travail décentes pour tous les travailleurs ; de favoriser l'attraction, la rétention et la formation des talents ; d'asseoir une gouvernance forte et de stimuler l'innovation à tous les niveaux de la chaîne de production. Les 3 objectifs médiums sélectionnés comme les plus pertinents sont pris en compte de la même manière. Il s'agit en particulier de : « Career development », « Clear sustainability reporting » et « Alternative transport modes promotion ».

MATIÈRES SOCIALES ET DE PERSONNES

L'humain est au cœur des préoccupations du groupe CFE. L'attention à la sécurité est caractéristique de l'ADN du

Figure 1 : Matrice de matérialité



* High Materiality for BPI

** High Materiality for CFE Contracting

groupe car tous viennent travailler pour gagner leur vie et non pour la perdre ! Il en va de même du bien-être et de la santé au sens large de l'ensemble des collaborateurs. Prévention, sensibilisation et formation sont les outils privilégiés pour y parvenir. Dans le même état d'esprit, la santé mentale et physique de tous les collaborateurs doit être préservée. Une attention particu-

lière est apportée pour permettre aux collaborateurs d'équilibrer leur balance entre vie professionnelle et vie privée. Le bien-être de tous est un travail quotidien et plusieurs actions concrètes ponctuent l'année dans les différentes entités.

Les objectifs prioritaires liés à ces thèmes sont : « Health & safety: Provide a safe and healthy workplace for all & Continuously work

on a healthy work-life balance for both our office and on site workers » et « Reduce traffic time to and from site or office ».

Cette même attention doit être apportée aux différents acteurs de nos projets, et aux sous-traitants en particuliers. La charte de gouvernance et les procédures reprennent les mesures minimales en

Figure 2: Liste des objectifs prioritaires pour CFE Contracting & BPI

	OBJECTIVE	SIMPLIFIED OBJECTIVE	ESG / INNOVATION
HIGH	Incorporate modular and circular principles in our project design	Modular and circular principles in our projects	Innovation
	Collaborate (with suppliers) to reduce packaging waste and reduce waste in general	Waste and packaging reduction	Environment
	Provide a safe and healthy workplace for all & continuously work on health work-life balance for both our office and on site workers	Health and Safety	Social
	Reduce traffic time to and from site or office		
	Guarantee respectful and decent working conditions for all	Decent working conditions for all	Social / Governance
	Inspire people to join our company	Talent attraction, development & retention	Social
	Provide training opportunities, both for our office and on site workers		
	Develop a governance model based on integrity and respect and fight social fraud	Strong corporate governance	Governance
	Develop systemic innovative solutions across our divisions and throughout our supply chains	Innovation (across our divisions & supply chains)	Innovation
	Optimise materials and waste transport systems	Material and waste transport optimisation	Environment
MEDIUM	Follow-up personal career development for all employees	Career development for all employees	Social
	Transparently communicate on our sustainable performance and progress	Clear sustainability reporting	Governance
	Promote and stimulate the use of alternative transport modes for our employees	Alternative transport modes promotion	Environment

matière d'éthique, de non-discrimination et de respect des droits de l'homme. Au-delà de cela, il est de notre responsabilité d'entreprise de s'assurer que chaque personne impliquée dans nos projets est traitée décemment.

L'objectif prioritaire lié à ce thème est : « Guarantee respectful and decent working conditions for all ».

La plus grande valeur de notre groupe réside dans les hommes et les femmes qui y travaillent. Il est également à l'heure actuelle très difficile de trouver de nouveaux collaborateurs qualifiés. Rester un employeur de premier choix pour attirer et conserver du personnel compétent, motivé et fier d'appartenir au groupe CFE est donc un enjeu majeur. La formation et le suivi individualisé de l'évolution de chaque collaborateur, quel que soit son statut, sont tout aussi importants pour permettre le développement d'un climat de confiance et d'épanouissement au sein du groupe CFE et pour construire une réelle culture d'entreprise.

Les objectifs prioritaires liés à ces thèmes sont : « Inspire people to join our company », « Provide training opportunities, both for our office and on site workers » et « Follow-up personal career development for all employees ».

MATIÈRES ENVIRONNEMENTALES

CFE Contracting et BPI sont également sensibles à l'impact de nos travaux sur la société et l'environnement. Le domaine du transport se profile comme un enjeu majeur pour le futur et c'est pour cela que nous développons dès à présent une stratégie de mobilité innovante tant pour les matériaux et les déchets que pour les collaborateurs. Pour y parvenir, **les objectifs prioritaires liés à ces thèmes sont : « Optimise materials and waste transport systems » et « Promote and stimulate the use of alternative transport modes for our employees ».**

Au niveau de nos sites de chantier, et dans nos bureaux, une attention toute particulière doit être portée sur la limitation des déchets. À côté du réemploi, du recyclage ou d'une vision circulaire de nos matériaux, il convient également de limiter au maximum les déchets produits en développant une culture de consom-

mation réfléchie, mais aussi en impliquant nos partenaires dans la démarche. Cela vaut tant pour les matériaux que pour l'optimisation et la diminution des emballages. Pour ce dernier point, une collaboration étroite avec nos principaux fournisseurs est évidemment nécessaire.

L'objectif prioritaire lié à ce thème est : « Collaborate (with suppliers) to reduce packaging waste and reduce waste in general ».

GOVERNANCE

Enfin, CFE Contracting et BPI assurent une gouvernance forte à l'aide d'une charte et de procédures concrètes. Cet objectif est développé plus en détails au chapitre 3 (p.186 - 188).

L'objectif prioritaire lié à ce thème est : « Develop a governance model based on integrity and respect and fight social fraud ».

Pour assurer une totale transparence et répondre à l'objectif de reporting clair autour de la durabilité, une communication interne régulière avec l'ensemble des collaborateurs sera mise en place. L'implémentation de KPIs spécifiques propres à chaque objectif permet enfin une réelle transparence, mais également d'évaluer de manière récurrente les progrès accomplis et les effets des actions entreprises.

L'objectif prioritaire lié à ce thème est : « Transparently communicate on our sustainable performance and progress ».

INNOVATION

L'ensemble de ces objectifs nécessite une collaboration étroite entre les entités, mais aussi avec tous les autres partenaires. Il est également nécessaire d'encourager l'innovation dans nos différents métiers, mais aussi au travers de l'ensemble de la chaîne de valeur. L'innovation commence en effet dès la conception d'un nouveau projet, domaine pour lequel BPI a de nombreuses cartes à jouer.

L'ouverture au monde extérieur ainsi qu'à d'autres partenaires n'est pas à négliger. Ainsi, des partenariats avec d'autres acteurs du secteur tels que l'ADEB, avec des centres de recherche, avec des universités ou encore des fournisseurs, mais aussi un partage des connaissances entre les différentes entités et les différents métiers du groupe favorise bien entendu l'innovation.

L'objectif prioritaire lié à ce thème est : « Develop systemic innovative solutions across our divisions and throughout our supply chains ».

En particulier, la synergie entre les deux pôles permet de concevoir dès le départ des bâtiments innovants, tant du point de vue architectural ou de la stabilité qu'au niveau des techniques spéciales. À cet effet, l'introduction de nouveaux matériaux, de modularité ou de circularité est un objectif en soi.

L'objectif prioritaire lié à ce thème est : « Incorporate modular and circular principles in our project design ».

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

Les différents exemples et projets repris aux pages 26 à 45 permettent de mettre en évidence l'attention déjà portée aux différents thèmes et objectifs pour les trois pôles.

ANNEXE 1.3 : ACTIONS ET DÉTERMINATION DES KPI DES OBJECTIFS À HAUTE MATÉRIALITÉ

Pour les trois pôles du groupe, la maîtrise de KPI clairs et le monitoring au plus près des actions concrètes est une priorité. En effet, cette maîtrise permet d'évaluer au plus vite l'effet des actions entamées et de prendre ainsi les mesures adaptées éventuelles.

Cette collecte de données va de pair avec un alignement des actions par pôle dans les différentes entités pour assurer un impact significatif. Des objectifs et des actions structurées seront ainsi nettement privilégiés.

Enfin, les trois pôles ont à cœur d'ancrer la durabilité chez tous les collaborateurs et d'en faire une réelle culture d'entreprise. À cet effet, les actions ciblées concerneront à la fois des projets d'envergure que des petits gestes simples du quotidien. Ces derniers, aussi simples soient-ils, permettront de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs. Ensuite, il est également fondamental d'intégrer l'ensemble des maillons de la chaîne de production dans cette démarche.

DEME

UN OUTIL POUR METTRE CONCRÈTEMENT LA DURABILITÉ EN PRATIQUE

Au niveau des projets, un outil d'évaluation des ODD a été développé chez DEME, qui fournit des informations au niveau de l'ensemble du projet. Chaque évaluation de projet comprend un profil climatique, un profil d'innovation et un aperçu du lien du projet avec un ou plusieurs ODD. Une approche objective et semi-quantitative est suivie. 10 projets de taille moyenne à grande ont déjà été évalués en 2018, suivis de 23 projets supplémentaires en 2019. L'ensemble des projets représente près de la moitié du résultat opérationnel et comprend toutes les lignes d'activité et les domaines d'activité de DEME.

Les buts principaux de cet outil sont bien entendu de mieux comprendre les potentiels risques et bénéfiques environnementaux et sociétaux des projets, de fournir un cadre de communication

structurée avec l'ensemble des parties prenantes, mais aussi d'avoir une image claire de la contribution positive ou négative de chaque projet sur les ODD et d'en faire un réel outil décisionnel en phase précoce des projets. L'usage des ODD permet d'avoir une communication claire et facilement compréhensible par les parties prenantes externes : clients, gouvernements, ONG, ...

Grace à cet outil, il a entre autres été établi que :

- Certains projets (projets de dragage, aménagements intégrés de friches industrielles) ont un impact très large sur presque tous les ODD. D'autres projets (énergies renouvelables, restauration des infrastructures et des sites, etc.) ne concernent qu'un nombre limité d'ODD.
- La plupart des projets de DEME incitent fortement au développement économique local dans les régions développées et en développement, créant des opportunités d'emploi, d'activité économique et de croissance économique (plus de 80% des projets évalués).
- Plus de 75% des projets évalués contribuent à une infrastructure pérenne qui améliore la sécurité, la prospérité et le bien-être humain. Près de la moitié des projets contribuent à lutter contre le changement climatique. L'éolien Offshore contribue à rendre possible la transition énergétique.
- DEME s'efforce constamment de renforcer la résilience des communautés locales sans influencer le climat et épuiser les ressources de la planète. DEME est conscient de son impact sur l'écosystème marin et d'eau douce et recherche en permanence des applications qui réduisent son impact.

CULTURE D'ENTREPRISE ET ALIGNEMENT DES DIFFÉRENTES FILIALES

DEME a démarré son travail d'analyse en profondeur autour de la durabilité et de priorisation des objectifs en 2017. Fort de cette expérience, DEME a ainsi

pu observer l'impact de ses actions. Désireux d'aller encore plus loin et d'être encore plus efficace, DEME travaille actuellement activement pour ancrer ces valeurs et cette approche durable chez chaque collaborateur. Pour y parvenir, DEME travaille à encore plus structurer son approche et à aligner l'ensemble de ses secteurs d'activité.

DEME possède un tableau de bord reprenant les KPIs les plus pertinents en ce qui concerne la durabilité. Dans un but d'amélioration continue, DEME continue à perfectionner sa sélection de KPIs.

EXEMPLES CONCRETS

DEME a l'ambitieux objectif de devenir « climate neutral » en 2050. Les analyses effectuées par DEME ont démontré que près de 90% des émissions GHG étaient directement liées aux équipements et au fuel utilisé. Pour y faire face, nous investissons dans la mise en œuvre d'une technologie d'avenir à bord de nos navires et matériel lourd. Nous prenons les devants dans l'industrie en mettant en œuvre la technologie dual fuel (DF) sur nos nouveaux navires. Les moteurs DF sont capables de fonctionner au gaz naturel liquéfié (GNL), de réduire les émissions de dioxyde de carbone et d'éliminer presque les SO_x, NO_x et autres particules émises.

Actuellement, l'énergie la plus propre qui peut être utilisée pour alimenter notre flotte de dragage est l'électricité renouvelable éolienne ou solaire. Notre première drague tout électrique autonome « Blanew » a récemment rejoint notre flotte. Le navire est spécialement conçu pour le dragage dans les marinas, les canaux et les lacs. « Blanew » est alimenté par un câble électrique ombilical et flottant qui est directement connecté au réseau électrique renouvelable à terre.

Deux de nos programmes d'innovation – DEMEx et DEME Innovation Diver – visent à améliorer nos solutions et capacités technologiques en faveur d'une société bas carbone, circulaire et résiliente. Un de résultats du DEME

Innovation Diver est un costume d'exosquelette pour tâches de levage manuel sur nos navires.

DEME joue également un rôle de premier plan dans le Blauwe Cluster (Blue Cluster). Il s'agit d'un cluster industriel qui utilise « l'économie bleue » comme moteur de croissance durable. L'idée est d'aligner les priorités de R&D sur les priorités nationales et internationales de développement durable afin de multiplier l'impact des investissements en R&D. Ce type de collaboration innovante permet le partage de la durabilité, des connaissances et des meilleures pratiques.

D'autres exemples concrets sont à retrouver dans le rapport de durabilité de DEME ainsi qu'aux pages 26 à 45 du présent rapport.

CFE CONTRACTING ET BPI

S'INSPIRER DES BONNES IDÉES

Dans le même esprit d'analyse que DEME, CFE Contracting désire élaborer un outil d'évaluation des ODD dans les projets majeurs. Des chantiers pilotes seront dans un premier temps analysés pour ainsi développer l'outil le plus adapté.

2020 ANNÉE ZÉRO DE NOUVEAUX KPIS

Pour chaque objectif prioritaire, CFE Contracting et BPI ont sélectionné des KPIS adaptés. Un dashboard automatisé est en cours d'élaboration pour collecter le plus facilement et le plus sereinement possible les KPIS demandés dans chaque filiale et en faire la consolidation.

La première étape consiste bien entendu en une définition claire et sans ambiguïté des données à collecter, de la fréquence des mesures par KPI et enfin, de définir au sein de chaque filiale la ou les personnes responsables de cette collecte ainsi que les mesures prises pour s'assurer de la qualité et de la traçabilité des données collectées.

Plusieurs KPIS n'étant pas monitorés

de manière régulière auparavant. 2020 est donc à considérer comme l'année de référence pour la plupart des KPIS non financiers.

THINK GLOBALLY ACT LOCALLY

A l'aide d'un groupe de travail, composé d'un représentant de chaque entité, une série d'actions prioritaires ont été déterminées à court, moyen et long terme. Certaines actions vont être déployées de manière uniforme pour l'ensemble des filiales de CFE Contracting et de BPI. D'autres actions, par contre sont intimement liées au fonctionnement propre de chaque entité et doivent donc être adaptées par chacun. Le but est que chaque collaborateur se sente directement impliqué dans les actions entreprises tout en s'assurant de maximiser l'impact global.

EXEMPLES CONCRETS D'ACTIONS EN 2019 ET AMBITION POUR 2020

De nombreuses actions 2019 sont présentées dans le corps du présent rapport. Citons en particulier la création de Wood Shapers. Cette joint-venture entre CFE Contracting et BPI est un exemple concret de partenariat entre entités du groupe. Ensemble on est plus forts ! Et surtout, c'est ensemble que nous pouvons au mieux répondre aux besoins environnementaux et économiques actuels en proposant des méthodes constructives innovantes, plus rapides et plus respectueuses pour la planète.

2019 a également été une année riche en formations à tous les niveaux. Encore une manière efficace de mettre l'humain au centre des préoccupations et de confirmer que CFE est bien « A great place to work ».

Les autres actions sont reprises en détail aux pages 26 - 45.

Pour 2020, le groupe de travail durabilité a mis en évidence 35 actions ambitieuses permettant de rencontrer les 11 objectifs prioritaires définis précédemment. Pour chacune de ces actions, il a été déterminé si elles seraient menées de manière uniforme ou déclinées selon les spécificités des entités. Pour chaque

action, un responsable ou un groupe de responsables a été désigné pour s'assurer de sa bonne mise en route et d'un bon suivi. Cette personne est également tenue de vérifier que les KPIS sont bien monitorés. À titre d'exemple, le suivi de l'évolution des projets pilotes concernant le transport des matériaux et les centres de consolidation a été confié à un groupe de travail. Ce groupe aura également en charge de suivre et d'évaluer les applications logistiques développées autour de ce thème.

En 2020, un prix récompensant les idées innovantes autour de la durabilité sera également mis sur pied. Ce prix récompensera les projets alliant à la fois le partenariat et la durabilité et permettra à chaque collaborateur de s'impliquer personnellement dans la démarche durable initiée et d'y apporter ses propres idées.

ANNEXE 2: REPORTING ET KPIs NON FINANCIERS

SOCIAL

Pour analyser l'effet des actions ciblées autour des thèmes sociaux, une série de KPIs sont relevés depuis plusieurs années par l'ensemble des trois pôles. Ces KPIs concernent les thèmes de la sécurité, du bien-être, de la diversité et des formations.

COLLABORATEURS PAR PÔLES	CFE	DEME	TOTAL
2017	3.982	4.707	8.689
2018	3.524	5.074	8.598
2019	3.276	5.134	8.410

COLLABORATEURS PAR STATUT EN 2019	Ouvriers	Employés	TOTAL
CFE CONTRACTING + BPI	1.745	1.531	3.276
DEME	2.261	2.873	5.134
TOTAL	4.006	4.404	8.410

PARITÉ HOMMES FEMMES AU SEIN DES COLLABORATEURS POUR LE GROUPE CFE (y compris DEME)				
	Employés	Employées	Ouvriers	Ouvrières
2017	3.040	1.016	4.569	64
2018	3.272	1.064	4.201	61
2019	3.289	1.115	3.934	72

COLLABORATEUR PAR TYPE DE CONTRAT POUR LE GROUPE CFE (y compris DEME)				
	Contrat à durée indéterminée	Contrat à durée déterminée	Travail et études	Total
2017	7.733	949	7	8.689
2018	7.939	648	11	8.598
2019	8.065	334	11	8.410

PYRAMIDE DES ÂGES DES COLLABORATEURS POUR LE GROUPE CFE (y compris DEME)			
par tranche de 5 ans *	2017	2018	2019
<25	382	377	380
26-30	1.160	1.207	1.165
31-35	1.374	1.320	1.242
36-40	1.267	1.267	1.250
41-45	1.189	1.182	1.176
46-50	1.105	1.049	973
51-55	1.072	1.040	1.026
56-60	754	770	785
>60	386	386	413

*À noter que DEME utilise des intervalles légèrement différents de CFE Contracting et BPI (ex : 25-29 ans au lieu de 26-30 ans).

ANCIENNETÉ DES COLLABORATEURS POUR LE GROUPE CFE (y compris DEME)			
par tranche de 5 ans	2017	2018	2019
<1	1.344	1.144	912
1-5	2.866	2.652	2.928
6-10	1.847	1.767	1.509
11-15	960	1.104	1.352
16-20	682	701	685
21-25	379	352	344
>25	611	878	680

ABSENTÉISME			
	2017	2018	2019
nombre de jours d'absence pour maladie	70.954	70.871	90.498
nombre de jours accidents de travail	4.109	4.488	6.957
nombre de jours d'absence pour accident trajet	36	492	122
nombre de jours d'absence pour maladie professionnelle	0	0	0
nombre de jours prestés	1.824.046	1.892.886	1.802.571
taux d'absentéisme	4,12%	4,01%	5,41%

FORMATIONS			
En nombre d'heures	2017	2018	2019
Techniques	44.029	56.785	68.119
Hygiène et sécurité	55.325	41.912	60.580
Environnement	1.581	1.062	907
Management	12.235	16.192	17.129
Informatique	6.899	10.850	17.656
Adm/Compt./Gest./Jur.	13.029	13.499	14.039
Langues	3.484	6.289	8.598
Diversité	64	326	310
Autres	6.808	7.409	13.247
Total des heures de formation	143.454	154.324	200.585
Total des heures de formation par collaborateur	16,5	17,9	23,85

La sécurité étant une préoccupation de tous les instants, CFE contracting et DEME ont développé des dashboards QHSE permettant de suivre au plus près l'évolution des statistiques et de prendre au plus tôt les mesures correctrices qui s'imposeraient.

Sécurité pour CFE Contracting	2017	2018	2019	moyenne sectorielle *	moyenne sectorielle pour les sociétés membres de l'ADEB-VBA **
taux de fréquence	16,76	19,42	13,72	32,45	19,86
taux de gravité	0,49	0,49	0,44	1,06	0,75

* Moyenne sectorielle 2018, source : fedris.be (codes NACE 41, 42 et 43 pris en compte)

** Valeur des membres de l'ADEB-VBA (2018)

Sécurité pour DEME	2017	2018	2019	moyenne sectorielle *
taux de fréquence	0,27	0,21	0,24	3,93
taux de gravité	0,03	0,072	0,097	0,75

* Moyenne sectorielle 2018, source : fedris.be (codes NACE 08.12, 39, 42.13, 42.911 et 42.919 pris en compte)

Taux de fréquence CFE = nombre d'accidents avec incapacité x 1 million divisé par le nombre d'heures de travail

Taux de fréquence DEME = nombre d'accidents avec incapacité x 200.000 divisé par le nombre d'heures de travail

Taux de gravité = nombre de jours calendriers d'absence x 1.000 divisé par le nombre d'heures de travail

ENVIRONMENTAL

Cette année encore, le reporting non financier environnemental porte sur la production de CO₂ des 3 pôles. CFE suit le Greenhouse Gas Protocol et renseigne ses émissions GHG selon l'approche opérationnelle des trois scopes :

SCOPE 1

Les émissions directes de gaz à effet de serre (GES) sont liées à l'utilisation de carburants et de combustibles fossiles. Seule la production de CO₂ est prise en compte, les autres émissions à effet de serre ne sont pas prises en compte.

Il s'agit uniquement du carburant acheté et des combustibles fossiles qui sont utilisés dans les propres installations, engins et bateaux ou sur les propres projets. Le carburant utilisé dans les propres générateurs d'électricité est également inclus dans ce scope 1.

SCOPE 2

Les émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) sont liées à la consommation de l'électricité achetée. Seule la production de CO₂ est prise en compte, les autres émissions à effet de serre ne sont pas prises en compte.

L'électricité que les entreprises achètent provient dans de nombreux cas à la fois de sources renouvelables et non renouvelables. Ce n'est que lorsque la quantité d'énergie renouvelable achetée par une entreprise est explicitement fixée par contrat que l'on peut procéder à une ventilation pour chaque partie. Dans l'autre cas, il n'est pas possible de connaître exactement la quantité d'énergie renouvelable que l'on a effectivement reçue. Ce rapport ne comporte donc aucune ventilation à cet égard.

SCOPE 3

Il s'agit des autres formes d'émissions indirectes de gaz à effet de serre. Ces émissions sont la conséquence des activités de CFE, mais proviennent de sources dont CFE n'a ni le contrôle, ni la propriété. Dans le cas présent, les données récoltées concernent uniquement les émissions liées aux voyages en avion.

DEME inclus les émissions de dioxyde de carbone (CO₂), de protoxyde d'azote (N₂O) et de méthane (CH₄) dans son empreinte carbone.

Les mesures mondiales et celles concernant la Belgique et les Pays-Bas sont analysées séparément. Les méthodes de calcul diffèrent entre DEME et CFE.

Pour CFE Contracting et BPI, la méthode de bilan carbone ADEME est suivie.

CFE Contracting & BPI	unité	2017	2018	2019
CO ₂ emissions (scope 1)	Tonnes CO ₂	13.290	19.298	14.754
CO ₂ emissions (scope 2)	Tonnes CO ₂	2.583	4.565	3.063
CO ₂ emissions (scope 1&2)	Tonnes CO ₂	15.873	23.863	17.817

Pour DEME, pour les Pays-Bas et la Belgique uniquement, des facteurs d'émission dédiés sont utilisés conformément à l'échelle de performance CO₂. (<https://www.co2emissiefactoren.nl/>).

DEME (Belgium + The Netherlands)	unité	2017	2018	2019
CO ₂ emissions (scope 1)	Tonnes CO ₂	109.178	126.356	147.773
CO ₂ emissions (scope 2)	Tonnes CO ₂	4.740	5.376	7.796
CO ₂ emissions (scope 1&2)	Tonnes CO ₂	113.918	131.732	155.569

Pour les émissions mondiales de GES de DEME, deux types de facteurs d'émission sont utilisés :

- Dans la sélection des facteurs d'émission ou des facteurs de conversion, des facteurs d'émission sectoriels de l'OMI sont utilisés pour les navires.
- Pour tous les autres équipements, les facteurs d'émission mondiaux de Defra (le ministère britannique de l'environnement, de l'alimentation et des affaires rurales) sont utilisés.

DEME (Worldwide)	unité	2018	2019
GHG (CO ₂ + N ₂ O + CH ₄) emissions (scope 1)	Tonnes CO ₂ -eq.	/	676.000
GHG (CO ₂ + N ₂ O + CH ₄) emissions (scope 2)	Tonnes CO ₂ -eq.	/	5.000
GHG (CO ₂ + N ₂ O + CH ₄) emissions (scope 3)	Tonnes CO ₂ -eq.	/	12.000
GHG (CO ₂ + N ₂ O + CH ₄) emissions (scope 1,2 & 3)	Tonnes CO ₂ -eq.	687.087	693.000

De nouveaux KPIs sont mesurés à partir de janvier 2020 tant chez DEME que chez CFE Contracting pour permettre de suivre l'évolution des différents objectifs et actions qui ont été fixés avec plus de précision et de manière plus ciblée.

Nous constatons que les émissions de CO₂ pour les entreprises de construction de CFE Contracting sont particulièrement influencées par le type de chantiers et de travaux réalisés durant l'année. En particulier, des chantiers avec des gros travaux de gros œuvre nécessiteront une importante consommation d'électricité et de fuel pour faire fonctionner l'ensemble des machines de chantier ainsi que les grues à tour. Des chantiers en parachèvement lors de la période hivernale nécessiteront quant à eux de forts apports énergétiques pour chauffer et faire sécher les bâtiments. La consommation des véhicules sera également fortement influencée par la distance domicile-chantier.

L'ensemble de ces éléments est fortement variable d'une année à l'autre.

Les émissions de CO₂ des entreprises multitechniques sont relativement plus stables.

Pour cette raison, il est nécessaire de suivre au plus près les différentes consommations pour avoir un suivi plus précis et ciblé des mesures entreprises. Il conviendra dès lors de fixer des objectifs ciblés dans un premier temps.

GOUVERNANCE

L'existence de chartes et procédures permet d'assurer la bonne gouvernance des différents pôles.

	CFE	CFE Contracting	BPI	DEME
corporate governance charter	ok	ok	ok	ok
procédures	*	ok	ok**	ok
code anticorruption	*	ok	ok	ok

* Transféré à CFE Contracting et BPI

** Politique interne en matière de transactions financières

ANNEXE 3: FOCUS SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le respect des valeurs fondamentales comme les droits de l'homme ou l'éthique fait partie des préoccupations fortes de DEME, CFE Contracting et BPI et s'inscrit dans la démarche durable des trois pôles et en particulier de l'ODD 16. Le respect de ces thèmes est assuré par la stricte application des chartes et procédures.

La charte de gouvernance d'entreprise CFE a été mise à jour en 2019. Cette charte est publique et consultable via le site internet du groupe CFE. Il en est de même pour les statuts de la société. La charte de gouvernance définit notamment la structure de gouvernance d'entreprise, la composition, les rôles, obligations et responsabilité des différents conseils et comités ainsi que les règles de conduite en matière de transactions financières.

DEME

La base du programme de conformité de DEME est le Code d'éthique et d'intégrité d'entreprise. Ce code reflète les valeurs fondamentales de DEME, expri-

mées par l'acronyme «STRIVE», qui signifie Security, Technical Leadership, Respect & Integrity, Innovation, Value Creation and Environment (sécurité, leadership technique, respect et intégrité, innovation création de valeur et environnement).

Outre la conformité légale, qui est une condition sine qua non, le respect et l'intégrité sont de toute première importance pour tout le personnel de DEME, et tous ceux qui souhaitent collaborer avec DEME doivent soutenir les mêmes normes.

RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

Tous les membres du personnel de DEME sont traités équitablement, avec dignité et respect, quels que soient leurs traits personnels, leurs croyances ou leur origine nationale ou ethnique, leur culture, leur religion, leur âge, leur genre et leur orientation sexuelle, leurs convictions politiques, leurs capacités mentales ou physiques. DEME met à disposition un lieu de travail où tous les employés sont traités équitablement et sans discrimination.

DEME respecte et protège les droits de l'homme en général, ainsi que les droits et libertés fondamentaux, tels qu'ils sont définis dans la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies. Le groupe ne tolère jamais l'esclavage, le travail des enfants, le travail forcé ou obligatoire, ou le trafic des êtres humains.

La mise en œuvre des politiques a veillé à ce que tous les partenaires prennent conscience de l'importance du respect des droits de l'homme et sachent comment et où signaler d'éventuelles infractions.

DEME exerce des activités dans de nombreux pays étrangers dotés de législations différentes et présentant des situations à risque concernant les droits des personnes. La présence dans des pays présentant un profil de risque plus élevé en termes de violations des droits de l'homme est une menace pour l'image de DEME. Il est donc particulièrement nécessaire de se montrer vigilants lors de recrutements temporaires à l'étranger ou avec des tiers qui emploient du personnel sur nos sites tels que des sous-traitants, des fournisseurs, des freelance, etc.

Une bonne sélection des bureaux, agences et autres tiers est donc une condition préalable avant de les contracter et avant d'engager la coopération. La politique de DEME est toujours clairement définie contractuellement en ce qui concerne le respect en général et le respect des droits de l'homme en particulier.

Une procédure développée pour ces bureaux et agences, à la fois dans la phase de pré-recrutement et de post-recrutement, donne une visibilité élevée à nos standards et comment ils doivent être respectés.



SAFETY



TECHNICAL LEADERSHIP



RESPECT & INTEGRITY



INNOVATION



VALUE CREATION



ENVIRONMENT

Des audits et inspections réguliers des bureaux, agences et autres tiers qui emploient du personnel sur nos sites garantissent que nos standards sont respectés et efficaces.

LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION

DEME a une politique claire pour mener toutes ses activités avec intégrité et lutte contre toute forme de corruption. En plus du Code d'éthique et d'intégrité d'entreprise, DEME a mis en œuvre un programme de conformité d'entreprise à part entière, qui comprend notamment l'élaboration de politiques anticorruption. Dans le cadre de ce programme de conformité, ces politiques anticorruption sont incluses dans le programme annuel de sensibilisation des employés. En outre, cette politique en elle-même est complétée par des procédures spécifiques afin de garantir son efficacité au jour le jour. La diligence raisonnable de la politique à l'égard des tiers, la politique en matière d'intégrité des paiements sortants et la politique en matière d'approvisionnement jusqu'au paiement pour les tiers importants, ainsi qu'un programme de formation pour les employés qui sont impliqués dans ce genre de procédure, constituent un moyen efficace dans la lutte contre la fraude et la corruption.

Les activités sont déployées dans le monde entier, y compris dans des pays qui présentent un score plus élevé d'« indice de perception de la corruption ». Des situations éventuelles de corruption représentent un risque pour l'image du groupe. C'est pourquoi DEME a mis en place une procédure de diligence raisonnable, non seulement pour ce type de pays à haut risque, mais aussi pour toutes les situations où un risque élevé de fraude et de corruption fait son apparition.

Tout d'abord, DEME recommande de recourir le moins possible à des sponsors ou à des agents. Dans les situations où cela ne peut être évité, ces parties doivent tout d'abord faire l'objet d'un examen, plus ou moins étendu en fonction du niveau du risque. Ensuite, le groupe effectue également un suivi des tiers avec lesquels il opère. Des clauses spécifiques sont incluses dans les contrats, de par lesquelles les parties s'engagent à toujours agir en suivant le niveau de conformité exigé par DEME. Enfin, DEME s'assure que ces parties

respectent effectivement les politiques et procédures en matière de corruption.

En outre, DEME réduit ces risques autant que possible via des politiques et des procédures bien connues de tous et mises en œuvre dans l'ensemble de l'organisation. À cet égard, le groupe propose une formation spécifique visant à former les cadres et à leur enseigner comment gérer les risques liés à la corruption en pleine connaissance de cause. Le 20 mars 2018, une perquisition a été effectuée dans les bureaux de DEME à Zwijndrecht (Belgique), en lien avec le rôle d'un ancien employé dans l'octroi d'un contrat de dragage à Sabetta (Russie) en 2014. L'enquête, à laquelle DEME coopère pleinement, est toujours en cours. Aucune personne n'a été suspectée à ce jour. La recherche étant strictement confidentielle, nous ne pouvons rien dire sur le fondement de l'affaire ou le processus. Cet incident a été une raison complémentaire pour affiner et formaliser davantage les procédures existantes.

CFE CONTRACTING ET BPI

La charte de gouvernance de CFE Contracting a également été mise à jour en 2019 et a été validée par le comité exécutif et a ensuite été transmise à l'ensemble des collaborateurs. Cette dernière complète la charte d'entreprise du groupe CFE. Cette charte définit la structure de CFE Contracting, les rôles et responsabilités des différents conseils et comités ainsi que les procédures minimales d'application et se décline ensuite en plusieurs politiques internes. La structuration de CFE Contracting a pour objectif de fournir un cadre clair et robuste pour encadrer le développement des activités de la société et des sociétés du pôle Contracting ainsi que la bonne marche de leurs affaires. La structuration de la Société se veut le reflet des règles de bonne gouvernance tout en étant adaptée aux nécessités de l'entreprise. Il en est de même pour BPI, pour qui la charte de gouvernance a été mise à jour et approuvée par son conseil d'administration en décembre 2019.

Les procédures minimales, aussi appelées politiques internes, sont mises à jour par le conseil d'administration, en étroite concertation avec le comité exécutif. Au niveau des projets, une liste de 12

principes de bonne gestion de projet a été élaborée. Une analyse de risques a également été réalisée en 2019 pour chaque entité.

Chacune des politiques reprises dans la charte est fondamentale. Mettons cependant en évidence le thème du respect des droits de l'homme et de l'intégrité.

RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

Le respect des droits de l'homme est une des valeurs fondamentales sur lesquelles se base la politique générale des pôles Contracting et Promotion Immobilière. Ce respect se concrétise par une politique formulée avec un code de conduite spécifique axé sur l'intégrité des collaborateurs qui forme le cadre général dont la mise en application est assurée par des informations individuelles et des audits internes.

Lors du recrutement, mais aussi dans les relations quotidiennes de travail et les opportunités de formation, mobilité interne ou promotion, par exemple, toute discrimination basée sur des critères liés au genre, à l'âge, à la nationalité, à l'origine, aux convictions ou à un handicap est interdite. La politique générale inclut aussi le respect des lois concernant la vie privée des collaborateurs, ce qui se traduit notamment dans les filiales par des mesures au niveau informatique afin d'assurer la sécurité des données personnelles des collaborateurs.

Cette politique générale se reflète également dans les clauses contractuelles avec les sous-traitants, clauses qui exigent le respect des lois en vigueur en matière de droits de l'homme. Lors de la sélection de sous-traitants étrangers, les contrôles requis sont effectués, par exemple, en ce qui concerne la sécurité sociale et le paiement du salaire minimum.

À ce jour, aucune infraction à notre politique relative au respect des droits humains n'a été constatée au sein des pôles Contracting et Promotion Immobilière. Les métiers des deux pôles impliquent le travail avec des sous-traitants, fournisseurs et partenaires qui ne partagent pas forcément les mêmes valeurs que CFE en termes de respect des droits humains. La réalité des chantiers peut facilement mener à des amalgames et entraîner de lourdes conséquences en termes d'image pour le groupe.

C'est pourquoi CFE prend diverses mesures pour prévenir au maximum ces risques. Ces mesures s'opèrent au niveau de :

- La prévention : une charte a été mise en place dans les filiales, un système de fournisseurs agréés a été organisé, des clauses contractuelles avec les sous-traitants ont été instaurées, et des politiques de ressources humaines respectueuses des droits de chacun ont été mises en place ;
- La formation : celle-ci peut prendre de multiples formes (réunions, ateliers, partage d'expériences...), incluant la formation de la ligne hiérarchique en matière d'obligations légales et de bien-être ;
- Le contrôle : celui-ci implique notamment des visites de chantiers régulières par la ligne hiérarchique et des audits internes.

LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION

Le code anticorruption édité par CFE, qui a fait l'objet d'une mise à jour en 2018, est intégré aux politiques des filiales et s'adresse à tous les collaborateurs, quelle que soit leur fonction. Il signale clairement que toute forme de corruption ou de trafic d'influence, directe ou indirecte, est exclue, tant au niveau des entreprises que des personnes physiques. Pour assurer l'efficacité et la bonne compréhension des règles éthiques promulguées, le code donne des détails concrets en ce qui concerne des habitudes courantes dans les relations commerciales, telles que les avantages, cadeaux, privilèges et marques d'hospitalité : il précise ce qui est permis ou non, les limites à respecter, etc., le tout, en tenant compte des réglementations nationales (de Belgique et/ou du pays étranger concerné) et internationales.

L'engagement des filiales et de leurs collaborateurs, le sens de l'éthique et la volonté de travailler dans un esprit de collaboration et de confiance, ainsi que la mise sur pied d'un certain nombre de procédures internes visant à limiter les possibilités de fraude et de corruption, sont autant d'éléments qui ont assuré le bon respect des dispositions antifraude et anticorruption. Aucune infraction par rapport aux règles n'a été signalée en 2019.

Dans le métier de la construction, les enjeux financiers sont souvent considérables, la concurrence est parfois redoutable et de nombreux projets requièrent le recours à des associations momentanées et s'assortissent de commandes à de nombreux sous-traitants et fournisseurs. Par ailleurs, les relations avec les clients peuvent s'accompagner de dons ou réceptions de cadeaux, de marques d'hospitalité, d'invitations à diverses manifestations, etc. Tout cela peut créer des situations présentant des risques de « dérapage » relevant de la corruption. Pour mitiger ces risques, CFE mène une politique préventive poussée. Un code anticorruption a été mis en place dans les filiales, reprenant à la fois les principes de base et les dispositions concrètes à appliquer dans les différentes situations à risque. À cela s'ajoutent les diverses mesures concrètes prises par les filiales pour assurer l'application de ces dispositions.

ANNEXE 4 : COMMENT RETROUVER LES ODDs DANS LE RAPPORT ANNUEL

Le point de vue des personnes, du climat et des ressources sont abordés tout au long de ce rapport annuel. Comme expliqué précédemment, nous priorisons nos efforts en nous concentrant sur les thèmes où nous pouvons avoir le plus d'impact avec notre entreprise.

L'ensemble de ce travail d'analyse a été décrit en détail dans les annexes 1 à 1.3 (p 169 - 181)

Les objectifs de développement durable des Nations unies (ODD) décrivent l'agenda commun du monde pour 2030

et nous nous engageons pleinement à y contribuer à l'aide des actions entreprises.

Le schéma ci-dessous permet de retrouver aisément le lien entre les ODD et les chapitres dans lesquels ils sont abordés.



COLOFON

COPYRIGHT DES PHOTOS ET MONTAGES, PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE :

Art & Build Architects

CFE Polska

De Kemphanen

DEME

LuWa

Philippe van Gelooven

Tom D'Haenens

CONCEPTION ET RÉALISATION :

\Headline

division of TBWA - www.tbwagroup.be

DESIGN :

Make Design - Paul Thomas

www.makecontact.nl

Des traductions de ce rapport sont disponibles en néerlandais et en anglais. En cas de différences entre les versions, le texte français prime.



WWW.CFE.BE



COMPAGNIE D'ENTREPRISES CFE SA
139^e EXERCICE SOCIAL