

# RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## TABLE DES MATIERES

## I. COMPTES ANNUELS STATUTAIRES

<b>1.</b>	<b>CAPITAL ET ACTIONNARIAT</b>	
<b>2.</b>	<b>COMMENTAIRES SUR LES COMPTES STATUTAIRES</b>	
2.1.	Situation financière au 31/12/2020	
2.2.	Affectation du résultat	
2.3.	Prévisions 2021	
2.4.	Principaux risques et incertitudes	
2.5.	Evènements majeurs survenus après clôture de l'exercice	
2.6.	Instruments financiers	
2.7.	Informations	

## II. COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

<b>1.</b>	<b>COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	
1.1.	Situation financière au 31/12/2020	
1.2.	Principaux risques	
1.3.	Evènements majeurs après la clôture de l'exercice	
1.4.	Recherche et développement	
1.5.	Instruments financiers	
1.6.	Prévisions 2021	

## III. DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

<b>1.</b>	<b>CODE DE RÉFÉRENCE</b>	
<b>2.</b>	<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	
2.1.	Composition	
2.2.	Administrateurs indépendants	
2.3.	Autres administrateurs	
2.4.	Mode de fonctionnement	
2.5.	Code de conduite en matière de conflits d'intérêts	
2.6.	Transactions financières	
<b>3.</b>	<b>COMITÉ D'AUDIT ET DE GESTION DES RISQUES</b>	
3.1.	Composition	
3.2.	Mode de fonctionnement et rapport d'activité	
<b>4.</b>	<b>COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION</b>	
4.1.	Composition	
4.2.	Mode de fonctionnement et rapport d'activité	
<b>5.</b>	<b>POLITIQUE DE DIVERSITÉ</b>	
<b>6.</b>	<b>SYSTÈMES DE CONTRÔLE EXTERNE ET INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES</b>	
6.1.	Contrôle externe	
6.2.	Contrôle interne et gestion des risques	
6.3.	Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au sein des pôles	
<b>7.</b>	<b>STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT</b>	
<b>8.</b>	<b>DÉROGATIONS AU CODE 2020</b>	

<b>40</b>	<b>IV. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION</b>	<b>71</b>
<b>40</b>	<b>1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION</b>	<b>71</b>
40	1.1. Gouvernance - Procédure	71
41	1.2. politique de rémunération des administrateurs non exécutifs	71
41	1.3. Politique de rémunération de l'administrateur délégué	71
41	1.4. Mandats dans les filiales	72
41	1.5. Changements depuis la dernière politique de rémunération	72
41	1.6. Possibilité de s'écarter de la politique de rémunération	72
<b>42</b>	<b>2. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION</b>	<b>72</b>
42	2.1. Rémunération des administrateurs non exécutifs	72
42	2.2. Rémunération de l'administrateur délégué	73
42	2.3. Évolution annuelle du rapport entre la rémunération et le salaire	73
<b>42</b>	<b>V. DÉCLARATION NON-FINANCIÈRE</b>	<b>74</b>
<b>42</b>	<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>76</b>
<b>42</b>	<b>2. BRÈVE DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE</b>	<b>76</b>
42	2.1. Dragage, Environnement, Offshore et Infra	76
42	2.2. Contracting	76
42	2.3. Promotion immobilière	76
<b>42</b>	<b>3. POLITIQUES APPLIQUÉES EN MATIÈRE D'ESG</b>	<b>77</b>
42	3.1. Règles communes aux trois pôles	77
42	3.2. Politique ESG de DEME	77
42	3.3. Politique ESG de CFE Contracting et BPI real estate	78
42	3.4. Convergence de ces politiques ESG	79
<b>42</b>	<b>4. PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AUX ESG</b>	<b>80</b>
42	4.1. Introduction	80
42	4.2. Principaux risques et opportunités liés aux ESG chez DEME	80
42	4.3. Matrice de matérialité de DEME	80
42	4.4. Principaux risques et opportunités liés aux ESG chez CFE Contracting et BPI	82
42	4.5. Matrice de matérialité de CFE Contracting	84
42	4.6. Matrice de matérialité de BPI real estate	85
<b>42</b>	<b>5. RÉSULTATS DE CES POLITIQUES</b>	<b>86</b>
42	5.1. Résultats de ces politiques chez DEME	86
42	5.2. Résultats de ces politiques chez CFE Contracting et BPI	89
<b>42</b>	<b>6. INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE (KPI) NON FINANCIERS</b>	<b>91</b>
42	6.1. Introduction	91
42	6.2. Social	91
42	6.3. Environnement	95
42	6.4. Gouvernance	97
<b>57</b>		
<b>57</b>		
<b>58</b>		
58		
63		
63		
63		
64		
64		
64		
64		
65		
65		
65		
65		
66		
66		
66		
67		
67		
68		
<b>70</b>		
<b>70</b>		

Chers actionnaires,

Nous avons l'honneur de vous faire rapport sur l'activité de notre société au cours de l'exercice écoulé et de soumettre à votre approbation les comptes statutaires et consolidés clôturés au 31 décembre 2020. Conformément à l'article 3:32, §1 dernier alinéa du Code des sociétés et des associations, les rapports de gestion sur les comptes annuels statutaires et consolidés ont été combinés pour constituer un rapport unique.

## I. COMPTES ANNUELS STATUTAIRES

### 1. CAPITAL ET ACTIONNARIAT

Au cours de l'exercice écoulé, aucun changement n'est intervenu dans le capital de la société. A la clôture de l'exercice, le capital émis s'élevait à 41.329.482,42 euros, représentée par 25.314.482 actions, sans désignation de valeur nominale. Toutes les actions sont entièrement libérées. Chaque action donne droit à une voix. Il n'y a pas de détenteurs de titres comprenant des droits de contrôle ou de vote spéciaux.

A la clôture de l'exercice 2020, les actionnaires possédant 3% ou plus des droits de vote afférents aux titres qu'ils possèdent sont:

<b>Ackermans &amp; van Haaren SA</b> Begijnvest, 113, B-2000 Anvers (Belgique)	15.720.684 titres (soit 62,10%)
<b>VINCI Construction SAS</b> 5, cours Ferdinand-de-Lesseps, F-92851 Rueil-Malmaison Cedex (France)	3.066.460 titres (soit 12,11%)

Au cours de l'exercice 2020, la société n'a reçu aucune notification de transparence.

Le 24 décembre 2013 la société a reçu une notification de transparence dans le cadre de la loi du 2 mai 2007 relative à la publication de participations importantes dans les sociétés cotées par laquelle Ackermans & van Haaren SA et VINCI Construction SAS ont signifié qu'elles détenaient une participation de respectivement 60,39% et 12,11% dans la société. Le texte intégral de cette notification est disponible sur le site web de CFE ([www.cfe.be](http://www.cfe.be)).

En date du 7 mars 2014, la société a reçu une notification de transparence de laquelle il résulte que l'action de concert entre VINCI SA, VINCI Construction SAS et Ackermans & van Haaren SA, au sens de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans les émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé, a pris fin à la suite de la clôture de la période d'acceptation de l'offre publique d'acquisition obligatoire lancée par AvH sur la société.

## 2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES STATUTAIRES

### 2.1. SITUATION FINANCIÈRE AU 31/12/2020

Compte de résultats de CFE SA (suivant normes belges)

En milliers d'euros	2020	2019
Chiffre d'affaires	19.065	21.720
Résultat d'exploitation	-5.071	75.803
Résultat financier net hors charges et produits financiers non récurrents	15.890	68.573
Produits financiers non récurrents	2.178	60
Charges financières non récurrentes	-6.999	-97.292
Résultat avant impôts	5.998	47.143
Impôts sur le résultat	-77	-110
Résultat de l'exercice	5.921	47.033

Le chantier de la station d'épuration de Bruxelles Sud représente une part importante du chiffre d'affaires de l'exercice.

En 2019, la liquidation de plusieurs entités à l'international s'était traduite par une reprise de provision en résultats d'exploitation et une charge financière non récurrente équivalente.

Le résultat financier s'inscrit en forte baisse en 2020 du fait que DEME n'a pas versé de dividende au titre de l'exercice 2019. Par contre, CFE Contracting, BPI Real Estate Belgium et Green Off-shore ont versé, en 2020, des dividendes à CFE SA à hauteur de respectivement 9, 3,5 et 4,15 millions d'euros.

Bilan de CFE SA après répartition (suivant normes belges)

En milliers d'euros	2020	2019
<b>Actif</b>		
Actifs immobilisés	1.335.220	1.336.844
Actifs circulants	97.005	102.122
<b>Total de l'actif</b>	<b>1.432.225</b>	<b>1.438.966</b>
<b>Passif</b>		
Capitaux propres	1.168.944	1.188.337
Provisions pour risques et charges	12.197	11.544
Dettes à plus d'un an	115.248	125.248
Dettes à un an au plus	135.836	113.837
<b>Total du passif</b>	<b>1.432.225</b>	<b>1.438.966</b>

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

Les dettes à plus d'un an reprennent 80 millions d'euros de prêts tirés sur les lignes de crédit 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.

## 2.2. AFFECTATION DU RÉSULTAT

Bénéfice de l'exercice 2020	5.920.808 euros
Bénéfice reporté	58.303.202 euros
<b>Bénéfice à affecter</b>	<b>64.224.010 euros</b>
Bénéfice à distribuer	25.314.482 euros
Bénéfice à reporter	38.909.528 euros

## 2.3. PRÉVISIONS 2021

Le résultat de l'exercice 2021 sera dans une large mesure dépendant des dividendes versés par les trois principales filiales de CFE, à savoir DEME, CFE Contracting et BPI Real Estate Belgium.

## 2.4. PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

Nous renvoyons au II.1.2 des comptes annuels consolidés.

## 2.5. EVÈNEMENTS MAJEURS SURVENUS APRÈS CLÔTURE DE L'EXERCICE

Nous renvoyons au II.1.3 des comptes annuels consolidés.

## 2.6. INSTRUMENTS FINANCIERS

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

## 2.7. INFORMATIONS

### • Succursales

A la clôture de l'exercice 2020, la société dispose des succursales (« unités d'établissement ») suivantes : CFE Brabant, CFE Infra, Bageci, CFE Ecotech, CFE Algérie, CFE Tunisie et CFE International. A l'exception de CFE Infra et de CFE Tunisie, ces succursales n'ont plus d'activité opérationnelle.

### • Application de l'article 7:96,§1er du Code des sociétés et des associations

Les dispositions de l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations relatives aux conflits d'intérêts n'ont pas dû être appliquées en 2020.

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

Il n'y a pas eu au cours de l'exercice 2020 d'opérations entre la société et ses sociétés liées nécessitant l'application de l'article 7 :97, §4/1, al. 4.

### • Rémunération relative au contrôle des comptes et rémunération additionnelle de l'auditeur

La rémunération de Deloitte Belgium relative au contrôle des comptes annuels et consolidés de CFE SA s'élève à 130.100 euros. En application de l'article 3:65, §3 du Code des sociétés et des associations, un supplément de 8.800 euros a été payé pour des missions diverses à Deloitte Belgium.

### • Acquisition ou aliénation d'actions propres

Au cours de l'exercice 2020 la société n'a acquis ni aliéné d'actions propres. La société n'a pas accordé en 2020 de primes de prestations en actions, d'options ou autres droits à acquérir des actions de la société.

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

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

### • Mécanismes de défense en cas d'offre publique d'achat

Le 2 mai 2019, l'assemblée générale extraordinaire a renouvelé l'autorisation du Conseil d'administration à procéder à une augmentation de capital de 5 millions d'euros maximum, qui dans le cas d'une OPA sur les titres de la société, sera réalisée dans les limites des et conformément aux dispositions de l'article 7:202 du Code des Sociétés et des associations. Le Conseil d'administration est autorisé à exercer ces pouvoirs si l'avis d'offre publique d'achat est remis par l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA) à la société au plus tard trois ans après la date de l'assemblée générale extraordinaire susmentionnée (soit le 2 mai 2022). Le Conseil d'administration est également autorisé, pour une période de trois ans à compter de la publication aux Annexes du Moniteur Belge (c'est-à-dire jusqu'au 22 mai 2022), à céder ou acquérir des actions propres au nombre de 20% maximum, au cas où une telle opération serait nécessaire pour protéger la société contre un dommage grave et imminent.

## II. COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS

### 1. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

#### 1.1. SITUATION FINANCIÈRE AU 31/12/2020

##### A. CHIFFRES CLÉS 2020

En millions d'euros	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires	3.222,0	3.624,7	-11,1%
Capacité d'autofinancement (EBITDA) (*)	414,7	451,2	-8,1%
En % du chiffre d'affaires	12,87%	12,45%	
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	119,5	177,7	-32,8%
En % du chiffre d'affaires	3,71%	4,90%	
Résultat net - part du groupe	64,0	133,4	-52,0%
En % du chiffre d'affaires	1,99%	3,68%	
Résultat net par action (en euros)	2,53	5,27	-52,0%
Dividende par action (en euros) (**)	1,00	0,00	n.s.

En millions d'euros	2020	2019	Variation
Capitaux propres - part du groupe	1.787,1	1.748,7	+2,2%
Endettement financier net (*)	601,4	798,1	-24,6%
Carnet de commandes (*)	6.049,1	5.182,9	+16,7%

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

(\*\*) Proposé au titre de l'exercice 2020 à l'assemblée générale des actionnaires le 6 mai 2021.

##### Exposé général

Le groupe CFE a démontré sa résilience en 2020 malgré les circonstances exceptionnelles : son résultat reste nettement positif, son endettement financier net baisse sensiblement et sa trésorerie disponible ainsi que son carnet de commandes atteignent des niveaux historiquement élevés.

L'impact de la crise sanitaire explique une grande partie de la baisse du chiffre d'affaires (-11,1%) qui s'observe tant chez DEME qu'en Contracting. A l'inverse, l'activité de BPI progresse sensiblement, en particulier en Pologne où quatre projets immobiliers résidentiels ont été livrés en 2020.

Deux éléments importants impactent le résultat opérationnel du groupe en 2020 : d'une part, la reconnaissance chez DEME d'une plus-value de 63,9 millions d'euros lors de la cession de sa participation dans le parc éolien offshore Merkur et d'autre part, les effets négatifs directs et indirects de la crise sanitaire et de l'accident du navire Orion, estimés à environ 120 millions d'euros en 2020 au niveau du résultat opérationnel (EBIT). Corrigé de ces deux éléments, le résultat opérationnel se situe à un niveau proche de celui de 2019.

Les fonds propres part du groupe ressortent à 1.787,1 millions d'euros, en légère progression par rapport au 31 décembre 2019.

L'endettement financier net s'élève à 601,4 millions d'euros en forte diminution de -24,6% par rapport au 31 décembre 2019. La baisse est particulièrement sensible chez DEME. A l'inverse, l'endettement financier net progresse chez BPI (promotion immobilière) à la suite de plusieurs acquisitions importantes de fonciers dans les trois pays où la société opère.

L'ensemble des covenants financiers sont respectés au 31 décembre 2020.

## B. ANALYSE PAR PÔLE D'ACTIVITÉ

### PÔLE DRAGAGE, ENVIRONNEMENT, OFFSHORE ET INFRA

#### Chiffres clés

En millions d'euros	2020			2019			Variation
	DEME	Retraitements DEME (*)	Total	DEME	Retraitements DEME (*)	Total	
Chiffre d'affaires	2.195,8	0,0	2.195,8	2.622,0	0,0	2.622,0	-16,3%
EBITDA (**)	369,5	0,0	369,5	437,0	0,0	437,0	-15,5%
Résultat opérationnel (EBIT) (**)	86,7	-5,3	81,4	160,1	-5,3	154,8	-47,4%
Résultat net - part du groupe	50,4	-4,1	46,3	125,0	-3,6	121,4	-61,9%
Endettement financier net (**)	489,0	0,0	489,0	708,5	0,0	708,5	-31,0%
Carnet de commandes (**)	4.500,0	0,0	4.500,0	3.750,0	0,0	3.750,0	+20,0%

(\*) 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 « Etats financiers consolidés » du rapport financier.

#### Chiffre d'affaires

DEME a réalisé un chiffre d'affaires de 2.195,8 millions d'euros en 2020, en baisse de 426,2 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

Une partie importante de cette baisse, estimée à environ 300 millions d'euros, est imputable à la crise sanitaire, en ce compris les impacts indirects sur le secteur du pétrole et du gaz.

L'activité de la division Dragage s'élève à 877 millions d'euros en 2020 (-19,1% par rapport à 2019). C'est la division qui a le plus souffert de la pandémie. Les principaux projets se concentrent en Europe et en particulier en Belgique (dragage de maintenance de l'Escaut et de la côte belge), en Allemagne (approfondissement et élargissement de l'Elbe), au Nord de la Russie (projet Sea Channel dans l'estuaire de l'Ob) et en Pologne (élargissement du chenal d'accès au port de Szczecin). Hors Europe, les principaux chantiers se situent en Afrique, en Inde et en Papouasie Nouvelle Guinée. Alors que le taux d'occupation de la flotte de dragues (hoppers) s'est établi à un niveau proche de celui de 2019 (38,4 semaines), l'activité des cutters a été faible en 2020 (11 semaines). Celle-ci devrait cependant fortement progresser en 2021 grâce, entre autres, au démarrage du projet Abu Qir, en Egypte.

Le chiffre d'affaires de DEME Offshore s'inscrit également en baisse à 934,6 millions d'euros (-18,1% par rapport à 2019). En Ecosse, DEME a réussi le tour de force de finaliser la pose des 103 fondations (jackets) du parc éolien offshore Moray East avant la fin de l'année et ce, malgré l'indisponibilité du navire Orion. En Belgique, après la pose des fondations en 2019, DEME Offshore a procédé à l'installation des mâts et des turbines éoliennes du parc éolien belge SeaMade ainsi qu'à la pose des câbles sous-marins qui les connectent au réseau. Les travaux se sont achevés au quatrième trimestre 2020 tout comme ceux des parcs éoliens néerlandais Borssele 1 & 2.

L'activité de DEME Infra continue de progresser (208,8 millions d'euros en 2020) mais subit également les impacts de la crise sanitaire. Comme en 2019, le chiffre d'affaires se concentre sur les trois projets néerlandais: l'écluse de Terneuzen, le projet Rijnlandroute et la connexion Blankenburg. La construction de la liaison Fehmarnbelt a démarré début janvier 2021. La livraison est prévue pour la mi-2029.

#### Evolution de l'activité par métier

En %	2020	2019
Capital dredging	29%	31%
Maintenance dredging	11%	10%
Offshore	43%	44%
Infra	9%	7%
Environnement	5%	6%
Autres	3%	2%

#### Evolution de l'activité par zone géographique

En %	2020	2019
Europe (EU)	77%	69%
Europe (non EU)	6%	4%
Afrique	6%	9%
Amériques	2%	3%
Asie et Océanie	7%	9%
Moyen-Orient	0%	3%
Sous-continent Indien	2%	3%

#### Ebitda et résultat opérationnel (hors retraitements)

L'EBITDA s'établit à 369,5 millions d'euros en 2020, soit 16,8% du chiffre d'affaires.

Le résultat opérationnel (EBIT), qui inclut le résultat des sociétés mises en équivalence, s'élève à 86,7 millions d'euros, en repli de 73,4 millions d'euros par rapport à 2019.

La crise sanitaire a durement affecté les activités de DEME en 2020. La fermeture des frontières, les restrictions de déplacements, la réduction, voire la suspension des liaisons aériennes ont été des défis logistiques sans précédent pour DEME qui a néanmoins réussi à assurer les rotations de ses équipages et de son personnel, mais au prix de surcoûts importants. En outre, les mesures prises par les autorités dans la plupart des pays où DEME opère (confinements, quarantaines, mesures de distanciation sociales...) ont eu pour conséquence une productivité amoindrie de certains chantiers et ont causé des retards dans leur exécution. Enfin, la crise sanitaire et son impact sur le secteur du pétrole et du gaz ont également entraîné des reports dans l'attribution et le démarrage de plusieurs projets. Il est néanmoins à souligner que l'adjudication en fin d'exercice de plusieurs contrats de

dragage de grande ampleur aura un effet favorable sur l'activité du secteur dans les mois et années à venir. Cependant, la pression sur les prix demeure toujours élevée.

L'impact direct et indirect de la pandémie, de la crise pétrolière et de l'accident de l'Orion est estimé à 100 millions d'euros en 2020 au niveau du résultat opérationnel (EBIT). Celui-ci est partiellement compensé par la plus-value dégagée sur la vente de la participation de 12,5% dans Merkur Offshore GmbH en mai 2020 (63,9 millions d'euros).

### Résultat net (hors retraitements)

Le résultat net de DEME s'élève à 50,4 millions d'euros en 2020.

### Carnet de commandes

Le carnet de commandes s'établit à 4,5 milliards d'euros au 31 décembre 2020, en progression de 20% par rapport au 31 décembre 2019. Il s'agit d'un niveau record pour DEME. Deux tiers du carnet sera exécuté au cours des deux prochaines années.

La ventilation du carnet de commandes entre les divisions opérationnelles se présente comme suit :

• Dragage	2,2 milliards d'euros
• Offshore	1,1 milliard d'euros
• Infra	0,9 milliard d'euros
• Environnement	0,2 milliard d'euros
• Autres	0,1 milliard d'euros

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

- La commande pour la construction de la liaison Fehmarnbelt dont l'ordre de démarrage des travaux a été délivré par les autorités danoises. Pour rappel, il s'agit d'un contrat d'une valeur de 700 millions d'euros pour DEME.
- La construction d'un tunnel sous l'Escaut à Anvers (projet Oosterweel) d'une valeur de 140 millions d'euros.
- Le projet Sea Channel au Nord de la Russie (60 millions de m<sup>3</sup>) dont les travaux s'étaleront durant trois étés, de 2020 à 2022.
- Le contrat de dragage du port d'Abu Qir en Egypte qui comprend, entre autres, l'approfondissement du chenal d'accès et l'extension du port (1.000 hectares gagnés sur la mer). Plus de 150 millions de m<sup>3</sup> devront être dragués en un peu plus de deux ans. Cinq navires de la flotte de DEME sont déjà opérationnels sur site. Ceux-ci seront rejoints par le mega-cutter Spartacus dans le courant du second trimestre 2021.
- Le contrat de type EPCI portant sur la conception, la fabrication, le transport et la pose de 650 km de câbles sous-marins du parc éolien Dogger Bank A et B situé au Royaume-Uni, à 130 km au large des côtes du Yorkshire. La production des câbles démarrera en 2021 alors que les travaux off-shore sont programmés en 2023 et 2024.

Les commandes suivantes ne sont pas encore reprises dans le carnet au 31 décembre 2020 :

- La construction des parcs éoliens off-shore Hai Long 2, Hai Long 3 et Zhong Neng situés au large des côtes de Taiwan. DEME et son partenaire CSBC ont le statut de soumissionnaire

pressenti. Ces projets entreront en carnet lorsque l'ensemble des conditions préalables au démarrage des travaux auront été satisfaites.

- L'installation des prises d'eau de la future centrale nucléaire de Hinckley Point (Royaume-Uni). La commande entrera en carnet au premier trimestre 2021.
- La réalisation du projet Rive Droite de l'Escaut de la liaison Oosterweel à Anvers. Ce projet, d'une valeur estimée aujourd'hui à 2,35 milliards d'euros, sera réalisé en consortium avec huit autres partenaires (dont Van Laere, filiale de CFE Contracting). Il entrera en carnet lorsque l'ensemble des conditions préalables au démarrage des travaux auront été satisfaites.

### Investissements

Les investissements s'élèvent à 201,6 millions d'euros en 2020, en baisse sensible par rapport à 2019. Les retards dans la livraison du Spartacus et l'accident de l'Orion ont entraîné un report du paiement des derniers acomptes. Par ailleurs, DEME a décalé à 2021 la mise en dock de plusieurs navires programmée initialement en 2020.

Le navire d'installation d'éoliennes Green Jade est en cours de construction à Taiwan. Son propriétaire est la co-entreprise CDWE détenue à 50% par DEME (consolidée par mise en équivalence). Le navire est financé par des prêts actionnaires et un financement bancaire. DEME a investi une trentaine de millions d'euros dans cette société en 2020.

### Acquisition de la société SPT Offshore

Au cours du quatrième trimestre, DEME a acquis 100% des titres de la société SPT Offshore. SPT Offshore, dont le siège social se situe aux Pays-Bas, est une société spécialisée dans la pose d'ancrages (« suction pile anchors ») et de fondations off-shore. Avec cette acquisition, DEME Offshore acquiert une technologie supplémentaire respectueuse de l'environnement pour le marché des énergies renouvelables offshore, qui peut être à la fois utilisée pour l'installation des fondations fixes et pour l'ancrage de structures flottantes. SPT Offshore est actif sur le marché européen et asiatique, emploie 45 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros en 2020. Le goodwill d'acquisition (16 millions d'euros), entièrement alloué aux immobilisations incorporelles (brevets et technologie) et aux impôts différés passifs, sera amorti sur 10 ans.

### Endettement financier net

L'endettement financier net ressort à 489 millions d'euros. Le relativement faible niveau d'investissement par rapport aux années précédentes, l'amélioration sensible du besoin en fonds de roulement et les cash-flows opérationnels générés au cours de l'exercice expliquent la forte baisse de l'endettement (- 31% par rapport au 31 décembre 2019).

DEME dispose au 31 décembre 2020 d'une trésorerie disponible de 621,9 millions d'euros ainsi que des lignes de crédit confirmées non utilisées à hauteur de 141 millions d'euros.

DEME respecte l'ensemble de ses covenants financiers au 31 décembre 2020.

### Nouveaux développements dans l'hydrogène vert

Après avoir conclu un partenariat exclusif pour la construction dans la zone portuaire d'Ostende



(Belgique) d'une unité de production d'hydrogène vert d'environ 50 MW, DEME a annoncé en décembre 2020 le lancement du projet HYPOR Duqm Green Hydrogen. Le projet, développé en partenariat avec les autorités omanaises, vise à produire de l'hydrogène vert à grande échelle tant pour les besoins de la Zone Economique du port de Duqm que pour fournir des clients internationaux en Europe. La capacité envisagée de l'électrolyseur pour une première phase du projet est estimée entre 250 et 500 MW.

## PÔLE CONTRACTING

### Chiffres clés

En millions d'euros	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires	911,9	998,7	-8,7%
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	14,9	18,8	-20,7%
Résultat net - part du groupe	5,5	9,5	-42,1%
Excédent financier net (*)	123,4	106,1	+16,3%
Carnet de commandes (*)	1.492,6	1.385,5	+7,7%

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

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de CFE Contracting ressort à 911,9 millions d'euros, en repli de 8,7%.

L'impact de la pandémie sur l'activité de 2020 est évalué à environ 90 millions d'euros dont 70 millions d'euros au cours du premier semestre. Les entités les plus affectées par la crise sanitaire sont celles de la division Construction en Belgique : la grande majorité de leurs chantiers ont été à l'arrêt pendant environ six semaines (de mi-mars à début mai). Le second confinement en vigueur depuis la fin du mois d'octobre en Belgique a eu un impact beaucoup plus limité sur l'activité : les chantiers ont pu continuer à fonctionner mais dans des conditions moins favorables que la normale compte tenu des mesures additionnelles liées au respect du protocole sanitaire.

L'activité de la division Rail & Utilities (MOBIX) progresse de plus de 30% en 2020 grâce notamment à plusieurs grands chantiers ferroviaires et à la montée en puissance du projet Luwa (remplacement de l'éclairage public sur les autoroutes et routes principales de Wallonie).

En millions d'euros	2020	2019	Variation
Construction	634,8	733,5	-13,5%
Belgique	459,0	543,1	-15,5%
International	175,8	190,4	-7,7%
Multitechnique (VMA)	164,9	179,6	-8,2%
Rail & Utilities (MOBIX)	112,2	85,6	+31,1%
<b>Total Contracting</b>	<b>911,9</b>	<b>998,7</b>	<b>-8,7%</b>

### Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 14,9 millions d'euros, soit une diminution de 20,7% par rapport à l'exercice précédent. L'impact négatif de la pandémie sur le résultat opérationnel du Contracting est estimé à un peu moins de 20 millions d'euros en 2020.

Les entités de construction en Belgique - et, dans une moindre mesure, au Luxembourg - ont été les plus durement touchées par les conséquences de la crise sanitaire.

Les autres divisions affichent des résultats satisfaisants, voire très satisfaisants principalement en Pologne, chez VMA et chez MOBIX.

Le résultat opérationnel du pôle Contracting s'est sensiblement amélioré au cours du second semestre 2020.

### Résultat net

Le résultat net s'élève à 5,5 millions d'euros en 2020.

### Carnet de commandes

Le carnet de commandes s'établit à 1,49 milliard d'euros au 31 décembre 2020, en progression de 7,7% par rapport au 31 décembre 2019.

Comme pour DEME, le carnet du Contracting affiche un niveau record à fin 2020.

Parmi les principaux succès commerciaux de 2020, la commande pour la construction du complexe immobilier ZIN situé à Bruxelles est sans doute la plus emblématique, non seulement par sa taille, plus de 200 millions d'euros, mais également par son approche innovante en matière d'économie circulaire. Les travaux ont débuté au quatrième trimestre et devraient se terminer en 2024.

Les autres commandes majeures engrangées par CFE Contracting sont les suivantes :

- La construction du nouveau palais de justice de Namur décrochée par BPC Wallonie et ses partenaires.
- La construction du complexe immobilier multifonctionnel Gravity situé à Differdange, au Grand-Duché du Luxembourg pour BPI et un partenaire co-promoteur.



En millions d'euros	2020	2019	Variation
Construction	1.058,7	1.016,8	+4,1%
<i>Belgique</i>	839,8	833,5	+0,8%
<i>International</i>	218,9	183,3	+19,4%
Multitechnique (VMA)	251,1	188,5	+33,2%
Rail & Utilities (MOBIX)	182,8	180,2	+1,4%
Total Contracting	1.492,6	1.385,5	+7,7%

### Excedent financier net

L'excédent financier net du pôle s'élève à 123,4 millions d'euros au 31 décembre 2020, en progression de 16,3% par rapport au 31 décembre 2019 grâce principalement à l'amélioration du besoin en fonds de roulement.

### PÔLE PROMOTION IMMOBILIÈRE

#### Chiffres clés

En millions d'euros	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires	131,1	59,1	+121,8%
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	22,9	13,7	+67,2%
Résultat net - part du groupe	13,2	11,6	+13,8%
Excédent financier net (*)	106,2	66,4	+59,9%

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

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

#### Ventilation suivant le stade de développement du projet

En millions d'euros	2020	2019
Projets construits non vendus	0	4
Projets en cours de construction	36	58
Projets à l'étude	156	81
Total de l'encours	192	143

#### Ventilation par pays

En millions d'euros	2020	2019
Belgique	104	97
Grand-Duché de Luxembourg	54	21
Pologne	34	25
Total de l'encours	192	143

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

L'encours immobilier ressort à 192 millions d'euros à fin 2020, en progression de 34% par rapport à 2019. L'exercice 2020 a été riche en nouvelles acquisitions de fonciers. BPI a renouvelé et étendu son portefeuille de projets dans les trois pays où elle opère. Une quarantaine de projets sont actuellement en développement portant sur 545.000 m<sup>2</sup> (en quote-part) dont 69.000 m<sup>2</sup> sont en cours de construction.

En Belgique, les acquisitions se sont concentrées au premier semestre 2020. Il s'agit des projets Brouck'R (projet mixte d'un peu moins de 40.000 m<sup>2</sup> situé au centre de Bruxelles), Serenity Valley (6.500 m<sup>2</sup> de bureaux et 14.000 m<sup>2</sup> de logements à Auderghem), Pure (5.000 m<sup>2</sup> de logements haut de gamme à Auderghem) et Seco (immeuble de bureaux à rénover dans le quartier européen de Bruxelles).

Au Luxembourg, BPI a également été très actif en acquérant un terrain et un immeuble à Bertrange, un foncier situé à Merttert, commune proche de la frontière allemande (31.000 m<sup>2</sup> de logements et 4.000 m<sup>2</sup> de commerces). BPI Luxembourg a également acquis une partie du portefeuille immobilier du promo-constructeur luxembourgeois Soludec ainsi qu'un foncier à Differdange (projet Gravity portant sur 24.000 m<sup>2</sup> de logements, espaces de co-living, bureaux, commerces et un hôtel). En fin d'exercice, BPI a pris une participation de 50% dans le projet Wooden. Il s'agit du développement d'un immeuble de bureaux d'environ 9.500 m<sup>2</sup>, en grande partie pré-loué à long terme par la compagnie d'assurance Bâloise et situé à Leudelange. Cet immeuble sera un bâtiment exemplaire en matière de développement durable et de bien-être. Les travaux sont exécutés par CLE et Wood Shapers (filiale de CFE spécialisée dans les constructions en bois). Sa livraison est prévue en 2022.

En Pologne, BPI a également renouvelé son portefeuille en acquérant deux nouveaux projets :

- Un site de 5,5 hectares situé au centre de la ville de Poznan. A terme, seront développés un peu moins de 100.000 m<sup>2</sup> de logements, bureaux et commerces. Le projet est co-développé avec Revive.
- Un foncier situé également à Poznan sur lequel seront construits et commercialisés 19.000 m<sup>2</sup> de logements (projet Wagrowska).

### Endettement financier net

L'endettement financier net s'élève à 106,2 millions d'euros au 31 décembre 2020. L'augmentation de 39,8 millions d'euros s'explique par les nouvelles acquisitions foncières.

BPI respecte l'ensemble de ses covenants financiers au 31 décembre 2020.

### Résultat net

Le résultat net de BPI s'inscrit en progression de 13,8% à 13,2 millions d'euros. Les principaux contributeurs au résultat du pôle sont les projets polonais Vilda Park (Poznan), WolaRE (Varsovie) et Bulwary Książęce (Wroslaw) qui ont été livrés en 2020. La cession des trois immeubles de bureaux au Luxembourg ont également eu un impact favorable sur le résultat net du pôle immobilier tout comme les marges reconnues à l'avancement des projets résidentiels en cours.

Comme décrit précédemment, l'impact de la crise sanitaire sur le résultat 2020 de BPI est très limité.

Cependant, les retards de plus de douze mois dans l'octroi des autorisations de bâtir des projets bruxellois, en grande partie dus aux conséquences de la pandémie, feront sentir leurs effets en 2021 : BPI a été contrainte de postposer le lancement de la commercialisation et de la construction de plusieurs projets.

## HOLDING, ACTIVITÉS NON TRANSFÉRÉES ET ÉLIMINATIONS INTERPÔLES

### Chiffres clés

En millions d'euros	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires hors éliminations interpôles	21,9	12,4	+76,6%
Éliminations interpôles	-38,7	-67,4	n.s.
Chiffre d'affaires y compris éliminations	-16,8	-55,0	n.s.
Résultat opérationnel (EBIT) (*)	0,3	-9,6	n.s.
Résultat net - part du groupe	-1,0	-9,1	-89,0%
Endettement financier net (*)	129,6	129,4	+0,2%

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

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires hors éliminations interpôles s'élève à 21,9 millions d'euros en 2020.

L'activité se concentre quasiment exclusivement sur le chantier de la station d'épuration de Bruxelles Sud.

### Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel avait été négativement impacté en 2019 par la réduction de valeur du solde des créances ouvertes sur l'Etat tchadien et non couvertes par Credendo.

En 2020, la contribution positive des filiales Rent-A-Port (0,6 millions d'euros, en quote-part CFE) et Green Offshore (5,8 millions d'euros, en quote-part CFE) permettent à ce pôle de dégager un résultat opérationnel positif.

### Rent-A-Port

Rent-A-Port, au travers de sa filiale Infra Asia Investment, a poursuivi le développement de ses cinq concessions portuaires au Nord du Vietnam. Malgré le contexte de la crise sanitaire, la vente de terrains industriels a connu une progression spectaculaire : de 33 hectares en 2019 à 89 hectares en 2020. Cette tendance haussière devrait se poursuivre en 2021 vu l'intérêt croissant des investisseurs et des industriels pour cette région stratégique. La forte augmentation des ventes ne s'est cependant pas traduite par une forte hausse des résultats et ce, en raison d'éléments non-récurrents dont notamment une perte de change latente suite à la dévaluation de l'USD par rapport à l'Euro. Par ailleurs, les partenariats stratégiques pour le développement des deux concessions situées dans la province de Quang Ninh ont été finalisés.

### Green-Offshore

Tout comme DEME, Green-Offshore possède une participation minoritaire dans les parcs éoliens off-shore Rentel et SeaMade, situés au large de la côte belge. Rentel, qui est opérationnel depuis le second semestre 2018, a produit 1.150 GWh d'électricité verte en 2020. Quant à SeaMade, les travaux d'installation des éoliennes se sont achevés à la fin 2020 : les 58 turbines de 8,4 GW sont maintenant pleinement opérationnelles. Le résultat net de ces deux parcs off-shore s'explique par leur performance opérationnelle mais également par un élément non récurrent : l'activation d'impôts différés actif.

### Résultat net

Le résultat net s'élève à -1,0 millions d'euros en 2020 contre -9,1 millions d'euros en 2019.

### Endettement financier net

L'endettement financier net du pôle est stable à 129,6 millions d'euros.

## C. SYNTHÈSE DES ÉTATS FINANCIERS

## COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ ET ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Exercice clôturé au 31 décembre (milliers d'euros)	2020	2019
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3.221.958</b>	<b>3.624.722</b>
Produits des activités annexes	197.401	81.042
Achats	(1.923.661)	(2.120.359)
Rémunérations et charges sociales	(643.709)	(653.870)
Autres charges opérationnelles	(435.297)	(469.248)
Dotations aux amortissements	(324.439)	(318.672)
Dépréciation des goodwill	(5.000)	0
<b>Résultat opérationnel sur l'activité</b>	<b>87.253</b>	<b>143.615</b>
Part dans le résultat net des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	32.240	34.092
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>119.493</b>	<b>177.707</b>
Charges associées aux activités de financement	(11.675)	(2.602)
Autres charges et produits financiers	(22.673)	(5.120)
<b>Résultat financier</b>	<b>(34.348)</b>	<b>(7.722)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>85.145</b>	<b>169.985</b>
Impôts sur le résultat	(20.322)	(38.619)
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>64.823</b>	<b>131.366</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	(803)	2.058
<b>Résultat - part du groupe</b>	<b>64.020</b>	<b>133.424</b>
Résultat net part du groupe par action (EUR) (base et dilué)	2,53	5,27

Exercice clôturé au 31 décembre (milliers d'euros)	2020	2019
<b>Résultat - part du groupe</b>	<b>64.020</b>	<b>133.424</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>64.823</b>	<b>131.366</b>
Variation de juste valeur liées aux instruments financiers	(9.033)	(36.479)
Ecart de change résultant de la conversion	(11.592)	1.153
Impôts différés	446	2.772
<b>Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat net</b>	<b>(20.179)</b>	<b>(32.554)</b>
Réévaluation du passif net au titre des prestations et contributions définies	(6.239)	(15.444)
Impôts différés	1.472	3.606
<b>Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat net</b>	<b>(4.767)</b>	<b>(11.838)</b>
<b>Total des autres éléments du résultat global comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>(24.946)</b>	<b>(44.392)</b>
<b>Résultat global :</b>	<b>39.877</b>	<b>86.974</b>
- Part du groupe	38.810	89.231
- Part des participations ne donnant pas le contrôle	1.067	(2.257)
Résultat global part du groupe par action (EUR) (base et dilué)	1,53	3,53

## ETAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Exercice clôturé au 31 décembre (milliers d'euros)	2020	2019
Immobilisations incorporelles	111.259	90.261
Goodwill	172.127	177.127
Immobilisations corporelles	2.515.052	2.615.164
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	204.095	167.653
Autres actifs financiers non courants	89.196	83.913
Instruments financiers dérivés non courants	1.433	0
Autres actifs non courants	15.052	16.630
Actifs d'impôts différés	127.332	100.420
<b>Actifs non courants</b>	<b>3.235.546</b>	<b>3.251.168</b>
Stocks	184.565	162.612
Créances commerciales et autres créances d'exploitation	867.761	996.436
Autres actifs courants d'exploitation	57.454	72.681
Autres actifs courants non opérationnels	21.731	6.267
Instruments financiers dérivés courants	7.831	751
Actifs financiers courants	2.900	0
Actifs détenus en vue de la vente	0	10.511
Trésorerie et équivalents de trésorerie	759.695	612.206
<b>Actifs courants</b>	<b>1.901.937</b>	<b>1.861.464</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>5.137.483</b>	<b>5.112.632</b>

Exercice clôturé au 31 décembre (milliers d'euros)	2020	2019
Capital	41.330	41.330
Prime d'émission	800.008	800.008
Résultats non distribués	1.059.406	995.786
Plans de pension à prestations et contributions définies	(41.783)	(37.089)
Réserves liées aux instruments financiers	(49.715)	(40.892)
Écarts de change résultant de la conversion	(22.133)	(10.440)
<b>Capitaux propres – part du groupe</b>	<b>1.787.113</b>	<b>1.748.703</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	17.835	11.607
<b>Capitaux propres</b>	<b>1.804.948</b>	<b>1.760.310</b>
Engagements de retraites et avantages du personnel	76.686	70.269
Provisions non courantes	13.239	12.414
Autres passifs non courants	32.287	10.651
Emprunts obligataires non courants	29.794	29.689
Dettes financières non courantes	918.681	1.110.212
Instruments financiers dérivés non courants	10.095	8.986
Passifs d'impôts différés	96.961	104.907
<b>Passifs non courants</b>	<b>1.177.743</b>	<b>1.347.128</b>
Provisions courantes	44.163	46.223
Dettes commerciales et autres dettes d'exploitation	1.178.012	1.221.466
Passifs d'impôt exigible	75.283	44.078
Emprunts obligataires courants	0	0
Dettes financières courantes	412.649	270.366
Instruments financiers dérivés courants	7.750	9.356
Autres passifs courants d'exploitation	192.424	155.601
Autres passifs courants non opérationnels	244.511	258.104
<b>Passifs courants</b>	<b>2.154.792</b>	<b>2.005.194</b>
<b>Total des capitaux propres et passifs</b>	<b>5.137.483</b>	<b>5.112.632</b>

## TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice clôturé au 31 décembre (milliers d'euros)	2020	2019
<b>ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>		
Résultat opérationnel sur l'activité	87.253	143.615
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles et immeubles de placement	324.439	318.672
Dotations nettes aux provisions	(1.235)	(30.587)
Réduction de valeur sur actifs et autres éléments non-cash	4.258	19.524
Perte/(bénéfice) relatifs à la cession des immobilisations corporelles et financières	(75.958)	(6.100)
Dividendes reçus des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	29.127	8.140
<b>Flux de trésorerie provenant (utilisés dans le cadre) des activités opérationnelles avant variations du fonds de roulement</b>	<b>367.884</b>	<b>453.264</b>
Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances courantes et non courantes	122.435	238.441
Diminution/(augmentation) des stocks	(6.674)	(37.020)
Augmentation/(diminution) des dettes commerciales et des autres dettes courantes et non courantes	(32.371)	(166.619)
Impôts sur le résultat payé/reçu	(32.940)	(44.109)
<b>Flux de trésorerie net provenant (utilisés dans le cadre) des activités opérationnelles</b>	<b>418.334</b>	<b>443.957</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Produits résultant de la vente d'immobilisations corporelles et incorporelles	20.715	13.834
Achat d'immobilisations corporelles et incorporelles	(213.897)	(451.258)
Acquisition de filiales sous déduction de trésorerie acquise	(16.358)	0
Variation du pourcentage d'intérêts détenus dans des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	(1.470)	(8.321)
Diminution/(Augmentation) de capital des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	(35.731)	(16.355)
Produits résultant de la cession de filiales	90.018	0
Remboursement (octroi) de prêts accordés aux participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	(2.665)	71.659
<b>Flux de trésorerie provenant (utilisés dans le cadre) des opérations d'investissement</b>	<b>(159.388)</b>	<b>(390.441)</b>

Exercice clôturé au 31 décembre (milliers d'euros)	2020	2019
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Intérêts payés	(18.585)	(24.529)
Intérêts perçus	7.126	14.280
Autres charges et produits financiers	(19.669)	(6.635)
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	216.542	709.361
Remboursements d'emprunts	(290.264)	(462.303)
Dividendes payés	0	(60.755)
<b>Flux de trésorerie provenant (utilisé dans le cadre) des activités de financement</b>	<b>(104.850)</b>	<b>169.419</b>
<b>Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie</b>	<b>154.096</b>	<b>222.935</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice</b>	<b>612.206</b>	<b>388.346</b>
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	(6.607)	925
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>	<b>759.695</b>	<b>612.206</b>

**Commentaires sur l'état consolidé de la situation financière et le flux de trésorerie**

A la suite de l'allocation du goodwill d'acquisition de la société SPT Offshore en immobilisations incorporelles, celles-ci augmentent de 23,2%.

Les pertes encourues sur certains chantiers en Inde justifient à la comptabilisation d'une réduction de valeur du goodwill sur la société ISD, filiale indienne de DEME, à hauteur de 5 millions d'euros.

Le montant des immobilisations corporelles baisse en 2020, pour la première fois depuis de nombreuses années. En effet, les investissements dans la flotte de DEME ont été plus que compensés par la charge d'amortissement de l'exercice. Les immobilisations corporelles comprennent 506 millions d'euros d'acomptes versés pour les navires en construction dont une grande majorité relatifs au Spartacus et à l'Orion.

Les fonds propres de CFE s'élèvent à 1,8 milliard d'euros, en hausse de 2,5%. Ceux-ci ont été négativement impactés par l'évolution des engagements de pension (-4,7 millions d'euros), de la valeur de marché des instruments de couverture (-8,8 millions d'euros) et par les écarts de conversion (-11,7 millions d'euros) qui traduisent l'appréciation de l'Euro par rapport à la plupart des devises.

Le besoin en fonds de roulement s'établit à -560,4 millions d'euros au 31 décembre 2020. Il s'améliore sensiblement par rapport à 2019, tant chez DEME qu'en Contracting.

L'endettement financier net se décompose d'une part en des dettes financières courantes et non courantes de respectivement 412,6 millions d'euros et 948,5 millions d'euros et d'autre part, d'une trésorerie de 759,7 millions d'euros.

## 1.2. PRINCIPAUX RISQUES

L'Administrateur délégué de CFE est chargé d'élaborer un cadre de contrôle interne et de gestion des risques qui est soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Le conseil d'administration est chargé d'examiner la mise en œuvre de ce cadre, en tenant compte des recommandations du Comité d'audit. Au moins une fois par an, le Comité d'audit évalue les dispositifs de contrôle interne mis en place par l'Administrateur délégué pour s'assurer que les principaux risques ont été correctement identifiés, signalés et gérés. Les filiales de CFE sont responsables de la gestion de leurs propres risques opérationnels et financiers. Ces risques, qui varient selon le secteur, ne sont pas gérés de manière centralisée au niveau de CFE. Les équipes de direction des filiales concernées rendent compte à leur Conseil d'administration de leur gestion des risques.

Ce chapitre décrit en termes généraux d'une part les risques auxquels CFE est confrontée en tant que société holding et, d'autre part, les risques opérationnels et financiers liés aux différents pôles dans lesquels elle opère (directement ou indirectement) au travers de ses participations.

### 1.2.1. RISQUES AU NIVEAU DE CFE

#### Risque de liquidité

CFE veille à toujours disposer de moyens financiers suffisants pour faire face à ses obligations vis-à-vis de ses créanciers. Au cours de l'exercice 2020, CFE a augmenté ses lignes de crédit confirmées de 70 millions d'euros. Celles-ci s'élèvent à 274 millions d'euros dont 80 millions sont utilisés au 31 décembre 2020. En outre, CFE dispose de 59,3 millions de trésorerie disponible.

CFE respecte l'ensemble de ses covenants financiers au 31 décembre 2020.

#### Risque de taux d'intérêt

CFE est exposée à l'effet d'une variation des taux d'intérêt sur sa dette financière à taux variable. Ce risque est partiellement atténué par la mise en place de couvertures de taux d'intérêt de type « Interest Rate Swap » (IRS). Le montant notionnel des IRS s'élève à 50 millions d'euros au 31 décembre 2020.

#### Risque de Change

hormis une exposition résiduelle non significative sur le dinar tunisien, CFE n'est plus exposé au risque de change.

#### Risque de contrepartie

Suite à la comptabilisation en 2019 d'une réduction de valeur sur l'intégralité des créances vis-à-vis de l'Etat tchadien non-couvertes par Credendo, CFE n'a plus d'exposition significative au risque de contrepartie.

Pour ce qui concerne les risques opérationnels des activités non transférées de CFE, autres que ceux évoqués ci-dessus, nous renvoyons au point 1.2.2 ci-après.

### 1.2.2. RISQUES AU NIVEAU DES FILIALES

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

#### RISQUES COMMUNS AUX TROIS PÔLES

##### Risques liés à l'exécution de projets

La caractéristique principale des métiers du groupe CFE réside dans l'engagement pris à la remise d'offres (ou au moment de la vente d'un bien immobilier), 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 étendu, en outre, aux prestataires de services, ainsi qu'en termes de sécurité.

Les procédures de gestion des risques précités sont :

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



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

## Risques liés à l'encadrement et la 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.

## Risques liés au marché

### Taux d'Intérêt

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'intérêt. Le risque de taux ne peut cependant être totalement exclu.

### 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 de change ou procèdent à des ventes à terme de devises. Le risque de change ne peut cependant être totalement exclu.

### Crédit

Afin de limiter le risque courant de solvabilité, 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.

A la grande exportation, dans la mesure où le pays est éligible et où le risque peut être couvert par l'assurance-crédit, DEME se couvre auprès des organismes compétents en ce domaine comme par

exemple Credendo Group. Le risque de crédit ne peut cependant être totalement éliminé.

### Liquidité

Afin de réduire 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 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.

DEME, CFE Contracting et BPI respectent l'ensemble des covenants financiers au 31 décembre 2020.

## Risques liés aux prix des matières premières, des matériaux et des sous-traitants

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.

## Risques liés à la 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.

## Risques environnementaux

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.

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.



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.

### Risques juridiques

Compte tenu de la diversité de leurs activités et de ses implantations géographiques, DEME, CFE Contracting et BPI sont soumises à un environnement réglementaire complexe lié au lieu d'exécution des prestations et aux domaines d'activité concernés. Leur sont notamment applicables, les règles relatives aux contrats administratifs, aux marchés de travaux publics et privés, à la responsabilité civile, et à la réglementation en matière du droit social et du droit du travail.

### 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 en vue de :

- la mise à jour de façon régulière des menaces potentielles à la sécurité du personnel et du matériel,
- l'aide à la mise en place de procédures en matière de sécurité,
- le contrôle du respect de celles-ci,
- la coordination, le cas échéant, des situations d'urgence.

### 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.

### Risques liés aux sociétés de projet

Pour réaliser certaines de ses opérations immobilières ou projets en partenariat public-privé ou dans le cadre de concessions, DEME et BPI participent et continueront à participer à des sociétés de projet (« Special Purpose Vehicules ») 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.

### Risques liés au Brexit

Le Brexit aura une influence sur la relation de DEME avec ses clients, fournisseurs et collaborateurs. De plus, les changements influenceront également les départements opérationnels suivants :

Operations, Procurement, Finance, Compliance en Human Resources. Une évaluation de l'impact du Brexit sur les activités de DEME a été et est encore menée sur base des principes de l'accord qui est entré en vigueur le 1er janvier 2021. A ce stade, aucun risque significatif n'a été identifié.

### Risques liés au COVID-19

Afin de protéger la santé de chacun, la direction des différentes pôles et divisions a pris les mesures nécessaires en réponse à la pandémie de COVID-19, plus spécifiquement les restrictions de voyage, le télétravail, le strict respect des règles de distanciation sociale et la tenue de réunions à distance. Le groupe CFE s'est engagé à limiter les effets néfastes de la pandémie, mais il est d'ores et déjà acquis qu'en 2021, il y aura également un impact négatif sur l'activité, la trésorerie et les résultats en raison

- des retards et fermetures temporaires de plusieurs chantiers liés aux des mesures d'isolement et de quarantaine imposées dans différents pays ;
- de la perte de productivité sur les chantiers qui ne sont pas fermés liée à la mobilisation de la main-d'oeuvre nécessaire et aux perturbations majeures de la chaîne d'approvisionnement ;
- des retards dans le démarrage de nouveaux chantiers et dans l'obtention de nouvelles commandes.

### Risques liés à la sécurité informatique

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

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

Au fur et à mesure de leur identification, chaque type de risque a fait l'objet d'une série de mesures spécifiques tendant à réduire au maximum la survenance de ces risques et le cas échéant, les conséquences qui en découlent.

Ainsi :

- un logiciel antivirus professionnel sur tous les postes de travail, a été installé, avec des mises à jour régulières ;
- à intervalles réguliers, des sessions de formation et de sensibilisation au social engineering de l'ensemble du personnel sont organisées en mettant en lumière les moyens de détection humains et techniques ;
- un service professionnel a été ajouté à Outlook pour rapporter et analyser des e-mails « phishing » ;
- une stratégie de mots de passe complexes et d'authentification multi facteur bien configurée et à jour a été déployée ;
- le groupe fait appel à des prestataires externes pour réaliser un test d'intrusion ;
- le groupe fait appel à des prestataires externes pour analyser les systèmes et alerter sur des incidents qui pourraient avoir un impact négatif ;

- le groupe fait appel aux Chief Information Security Officers pour réaliser des audits sur l'implémentation des politiques de sécurité ;
- les accès aux dossiers confidentiels et sensibles sont restreints en fonction des profils d'utilisateurs. Un partitionnement des dossiers et ressources est réalisé par service, avec authentification ;
- un système de sauvegarde performant (backup) a été mis en place ;
- les employés sont systématiquement formés à l'utilisation des applications et logiciels.

L'exercice 2020 s'est caractérisé par de nombreuses interventions des équipes informatiques dédies, sans conséquences notables pour les filiales concernées.

## RISQUES OPÉRATIONNELS PROPRES AU PÔLE DRAGAGE, ENVIRONNEMENT, OFFSHORE ET INFRA

### Risques liés aux travaux de dragage et off-shore

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 à divers risques opérationnels spécifiques liés :

- à la détermination de la nature et de la composition du sol ;
- aux conditions climatiques et météorologiques en 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 liés au développement de concessions

DEME a développé depuis plusieurs années une activité de concessions et de partenariats publics-privés. Dans ce cadre, DEME est confrontée à des risques spécifiques liés :

- à l'évolution du prix de l'électricité (concessions de parcs éoliens off-shore) ;
- à l'évolution du trafic maritime (concessions portuaires) ;
- aux activités de maintenance et d'entretien ;
- à la capacité à financer ces projets de grande ampleur.

### Risques 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. A ce titre, DEME est confrontée à des décisions d'investissements complexes et à des risques opérationnels spécifiques liés :

- à la conception technique de l'investissement (type de navire, capacité, puissance, ...) et la maîtrise des technologies nouvelles ;
- au décalage entre la décision d'investir et la mise en exploitation du bateau et l'appréhension du marché futur ;

- à la maîtrise de la réalisation par le chantier naval de l'investissement décidé (coût, performance, conformité, ...) ;
- à l'occupation de la flotte et planification des activités ;
- au financement.

DEME dispose d'un personnel qualifié à même de concevoir des 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.

### Risques de fraude et d'intégrité

DEME suit de près ses procédures visant à éviter les risques de fraude et d'intégrité. Une centralisation au siège des paiements financiers mondiaux au sein du groupe DEME est en cours de développement. Enfin, la fonction d'audit interne a également été centralisée et une nouvelle personne responsable de l'audit interne a été nommée.

### Dossier Sabetta

Comme indiqué dans nos précédents rapports annuels, le parquet mène depuis 2016 une enquête sur de présumées irrégularités dans l'attribution à Mordraga, une filiale de DEME, d'un contrat portant sur l'exécution de travaux de dragage dans le port de Sabetta (Russie) en 2014 et 2015.

Ce contrat a été attribué à Mordraga par un entrepreneur privé russe dans le cadre d'un appel d'offres privé.

Fin décembre 2020, le parquet a convoqué plusieurs sociétés et membres du personnel du groupe DEME en vue de comparaître devant la Chambre du conseil.

Tant DEME que Dredging International et un membre du personnel ont requis des devoirs d'enquête complémentaires au juge d'instruction en charge de l'instruction estimant que des éléments importants à décharge méritent d'être analysés.

L'audience de la Chambre du conseil a entretemps été reportée sine die. Il convient de souligner que la Chambre du conseil ne statue pas sur le fond de l'affaire. Elle ne se prononce que sur la question de savoir s'il existe ou non des charges suffisantes pour qu'une affaire soit jugée au fond par le tribunal compétent.

Dans les circonstances actuelles et à la lumière de ce qui précède, DEME n'est pas en mesure d'estimer de manière fiable les conséquences financières de la procédure en cours. Dès lors, aucune provision n'a été comptabilisée au 31 décembre 2020, conformément aux prescrits de l'IAS 37.

DEME garde une confiance totale dans le déroulement de la procédure.

## RISQUES OPÉRATIONNELS PROPRES AU PÔLE CONTRACTING

### Risques contractuels liés aux contrats de partenariat publics-privé

Les risques juridiques et contractuels auxquels le pôle Contracting est confronté sont encore plus accrus dans un contrat de partenariat public-privé (p.ex. contrat Design, Build, Finance and Maintain (DBFM)), dont la durée peut varier de quelques années à plusieurs décennies. Les risques sont évalués avant la soumission durant la phase d'études, généralement d'une durée beaucoup plus longue que dans un contrat de construction classique. Les principaux risques liés à l'exploitation d'ouvrages concédés portent sur la tenue de la viabilité de l'ouvrage au regard des objectifs d'entretien et de réparation définis dans le contrat de concession. Pour toute infrastructure exploitée en vertu de contrat de partenariat public-privé, le coût de renouvellement des équipements et le coût d'entretien des ouvrages doivent être provisionnés sur la base d'un plan prévisionnel de gros entretien.

Les mesures de gestion des risques liés aux contrats de partenariat sont :

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

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

#### Risques sociaux

Les risques sociaux auxquels CFE Contracting est confrontée se situent dans le contexte de la chaîne de sous-traitance transfrontalière principalement dans le secteur de la construction.

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

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

#### Mesures de gestion des risques

Afin de prévenir la survenance de tels risques, des politiques de sous-traitance ainsi que des formations sont dispensées au sein de CFE Contracting et sont applicables à l'ensemble de ses entités.

Leur mise en œuvre au niveau des divisions Contracting est assurée par le management des filiales.

En complément de ces démarches structurantes visant à renforcer l'efficacité du dispositif de prévention, des audits sociaux de la sous-traitance sur chantier ont été réalisés à partir de 2018. Durant ces audits, une attention particulière est donnée au respect des obligations sociales.

Les risques sociaux sont analysés semestriellement et des plans d'actions sont élaborés.

#### Contentieux

BPC SA, une des filiales de CFE Contracting SA, a été condamnée le 19 mai 2020 pour des présumées violations du droit social qui auraient été commises par un de ses sous-traitants en 2017. BPC SA réfute fermement les allégations formulées à son encontre dans la décision de première instance et a fait appel de cette décision.

## RISQUES OPÉRATIONNELS PROPRES AU PÔLE PROMOTION IMMOBILIÈRE

### Risques liés à l'environnement économique

Le pôle est exposé aux conditions économiques locales, régionales, nationales et internationales et à d'autres événements et événements qui affectent les marchés sur lesquels opère BPI. Actuellement, les projets du pôle sont situés exclusivement en Belgique au Grand-Duché de Luxembourg et en Pologne.

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

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

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

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

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

La revue systématique de toutes acquisitions immobilières par le Comité d'Investissement de la société permet d'atténuer ce risque.

### Risques liés au développement de biens immobiliers

Tous les projets sont soumis à l'octroi de permis d'urbanisme, de construction et d'environnement. La réalisation de tout projet peut, par conséquent, être affectée par (i) l'incapacité du pôle à obtenir, maintenir ou renouveler les permis nécessaires ou (ii) tout retard dans l'obtention, le maintien ou le renouvellement de ces permis ainsi que (iii) l'incapacité de BPI à se conformer aux conditions de ces permis.

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

La livraison des projets peut être retardée ou remise en cause en raison de divers facteurs, tels que

les conditions météorologiques, les accidents de chantier, les catastrophes naturelles, les conflits de travail, les pénuries d'équipements ou de matériaux de construction, les accidents ou autres difficultés imprévues. BPI peut en outre encourir des coûts supplémentaires liés à la construction et au développement de ses projets qui dépassent les estimations initiales.

Lorsqu'un projet ne peut pas être développé dans les délais requis ou selon les conditions convenues, cela peut entraîner des coûts supplémentaires et des pénalités.

Ce risque est atténué par le fait que BPI confie quasiment systématiquement la construction de ses projets à une des filiales de CFE Contracting (contrats forfaitaires) et met en place des couvertures d'assurance appropriées.

### Risques de liquidité et de financement

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

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

Cependant et compte tenu de l'augmentation de l'encours immobilier, BPI a poursuivi sa politique de diversification de ses sources de financement en augmentant ses lignes de crédit confirmées, en utilisant son programme de billets de trésorerie et de billets à ordre à moyen terme et en mettant en place plusieurs nouveaux financements de projets tant en Belgique qu'au Luxembourg à des conditions quasiment équivalentes à celles qui prévalaient avant la crise sanitaire. Au 31 décembre 2020, BPI dispose de 44 millions d'euros de lignes bilatérales confirmées non utilisées.

### Les risques liés à la capacité de vendre les projets

L'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de BPI sont presque exclusivement dépendants de la vente de ses projets.

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

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

Cependant, ce risque est atténué par une étude de marché minutieuse avant tout investissement et au cours de son développement ainsi que par l'élasticité de la demande sur le marché résidentiel.

En 2020, le rythme de ventes des programmes immobiliers en cours se maintient à un niveau très satisfaisant.

### Risque de concentration du portefeuille

Le pôle cherche à constituer un portefeuille diversifié de projets. Cependant, plus de 50% de ses projets sont situés en Belgique et sont acquis sur le marché résidentiel. En conséquence, tout ralentissement ou changement de réglementation en Belgique ou tout changement de marché affectant le marché résidentiel pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats et les opérations du pôle. La politique de BPI est néanmoins de diversifier son portefeuille.

### Risques liés aux parties prenantes

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

Bien que les accords contractuels incluent généralement des garanties, une défaillance ou une faille d'une partie prenante pourrait rendre les garanties totalement ou partiellement inapplicables.

Comme mentionné ci-dessus, le risque est en grande partie atténué par le fait que BPI confie quasiment systématiquement la construction de ses projets aux filiales de CFE Contracting.

### Risques liés à la concurrence

Le pôle est confronté à la concurrence d'autres promoteurs immobiliers sur les différents marchés sur lesquels il est actif. Une telle concurrence peut affecter la capacité du pôle à vendre et louer les projets à des tarifs et des prix attractifs et peut donc avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du pôle.

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.

## 1.3. EVÈNEMENTS MAJEURS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Aucun changement significatif de la situation financière et commerciale du groupe CFE n'est survenu depuis le 31 décembre 2020.

## 1.4. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

DEME poursuit de façon permanente des recherches pour accroître l'efficacité de sa flotte. Elle mène par ailleurs, 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.

## 1.5. INSTRUMENTS FINANCIERS

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

## 1.6. PRÉVISIONS 2021

Même si les impacts négatifs de la crise sanitaire se feront encore ressentir au cours des premiers mois de 2021, CFE vise une progression de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel en 2021, sans toutefois déjà retrouver leurs niveaux de 2019 (d'avant crise sanitaire).

Forte d'un carnet de commandes bien rempli, DEME devrait réaliser un chiffre d'affaires et un résultat net en progression en 2021.

CFE Contracting anticipe également une hausse de son chiffre d'affaires et de son résultat net en 2021.

En l'absence de livraison de projets en Pologne, événement déclencheur de la prise en compte des résultats correspondants, et en raison du retard dans l'obtention des permis de bâtir à Bruxelles, le résultat net de BPI devrait baisser en 2021 mais devrait néanmoins se maintenir à un niveau élevé.

## III. DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### 1. CODE DE RÉFÉRENCE

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

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

La Charte est régulièrement actualisée en fonction des développements de la politique en matière de gouvernance d'entreprise et des modifications apportées à la réglementation applicable.

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

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

- le 7 mai 2009: modification de la Charte suite à la révision du Code belge de gouvernance d'entreprise ;
- le 8 décembre 2011: modification de la Charte pour la mettre en conformité avec la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et la loi du 20 décembre 2010 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées ;
- le 24 décembre 2013: modification de la Charte à la suite du changement de contrôle de la Société en 2013 ;
- le 26 février 2015: modification de la Charte pour la mettre en conformité avec le Règlement Européen (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché ;
- le 24 février 2016: introduction dans la Charte de la limite d'âge des administrateurs ;
- le 25 février 2017: modification de la Charte portant sur la gestion journalière de la Société;
- le 26 mars 2019 : modification de la Charte pour la mettre en conformité avec la loi portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, et assouplissement de la règle concernant la limite d'âge pour administrateurs ;
- le 26 mars 2020 : modification de la Charte pour la mettre en conformité avec le Code 2020 introduit par Arrêté royal du 12 mai 2019 portant désignation du code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées.

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



## 2. CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Le Conseil d'administration :

- approuve le cadre général du contrôle interne et de gestion des risques et en contrôle la mise en œuvre ;
- prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité des états financiers ;
- 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.

### 2.1. COMPOSITION

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

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'administration se compose de onze 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
John-Eric Bertrand	24.12.2013	2021
Jan Suykens	24.12.2013	2021
Koen Janssen	24.12.2013	2021
Philippe Delusinne	07.05.2009	2024
Christian Labeyrie	06.03.2002	2024
Ciska Servais SRL représentée par Ciska Servais	03.05.2007	2023
Pas De Mots SRL représentée par Leen Geirnaerd	07.10.2016	2024
Euro-Invest Management SA représentée par Martine Van de Poel	03.05.2018	2021
Much SRL représentée par Muriel De Lathouwer	03.05.2018	2022

(\*) Administrateur délégué

Les mandats de Luc Bertrand, John-Eric Bertrand, Piet Dejonghe, Koen Janssen, Jan Suykens et Euro-Invest Management SRL (représentée par Martine Van den Poel) expirent lors de l'assemblée générale ordinaire du 6 mai 2021. Le Conseil d'administration proposera à l'assemblée générale ordinaire de renouveler les mandats de Luc Bertrand, John-Eric Bertrand, Piet Dejonghe, Koen Janssen et Jan Suykens pour une période de quatre ans. Bien que Luc Bertrand ait déjà dépassé la limite d'âge, le conseil est d'avis qu'avec sa connaissance et son expérience, il peut encore apporter une contribution exceptionnelle et significative aux délibérations du Conseil d'administration.

Le conseil d'administration tient à remercier Euro-Invest Management SA, représentée par Madame Martine Van de Poel pour la contribution, le support et la compétence qu'elle a apportés durant la durée de son mandat d'administrateur et de présidente du comité de nomination et de rémunération.

Par ailleurs, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale ordinaire du 6 mai 2021 de nommer Hélène Bostoën en tant qu'administrateur indépendant pour une durée de 4 ans, étant donné qu'Hélène Bostoën répond aux critères d'indépendance définis à l'article 3.5 du Code 2020. Hélène Bostoën a fait ses études d'Ingénieur de Gestion à l'Université Libre de Bruxelles de 1995 à 2000 et a obtenu un MBA de l'INSEAD en 2005. Elle est actuellement administrateur déléguée de Fenixco et est administrateur de sociétés. Son principal domaine d'expertise est le développement immobilier.

Le tableau ci-dessous récapitule les mandats et fonctions des onze administrateurs à la date du 31 décembre 2020.

### Luc Bertrand

Président du Conseil d'administration

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

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.

### Membre du Comité de nomination et de rémunération



Mandats exercés :

#### a. sociétés cotées :

- Président du conseil d'administration d'Ackermans & van Haaren
- Président du conseil d'administration de SIPEF

#### b. sociétés non cotées :

- Président du conseil d'administration de DEME
- 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 JM Finn & Co (UK)
- Administrateur de Verdant Bioscience
- Président de Scaldis Invest

#### c. associations :

- Président des Trustees de l'Institut Belge des Administrateurs – Guberna
- Administrateur de l'Institut Belge des Administrateurs - Guberna
- Président du conseil d'administration de l'Institut de Duve
- Président de Middelheim Promotors
- Administrateur d'Europaia
- 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

### 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 au cabinet Loeff 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 Baloise 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 AvH Growth Capital
- Administrateur de BPI Real Estate Belgium
- Administrateur de BPI Real Estate Luxembourg
- Administrateur de MBG
- Administrateur de BPC
- Administrateur de BPC Wallonie
- Administrateur de CFE Contracting
- Administrateur de Mobix Engema
- Administrateur de Mobix Stevens
- 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





**John-Eric Bertrand**

Administrateur

**Ackermans & van Haaren  
Begijninvest, 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 AvH Growth Capital
- Administrateur de Manuchar
- Administrateur de Axe Investments
- Administrateur d'AvH Resources India
- Administrateur de Extensa Group
- Administrateur de Onco DNA
- Administrateur de VMA
- Administrateur de VMA Druart
- Administrateur de VMA Nizet
- 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  
Begijninvest, 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<sup>o</sup>
- 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 Grossfeld PAP
- Administrateur de JM Finn & Co (UK)
- Administrateur de Leasinvest Immo Lux
- Administrateur de Mediacore
- Administrateur de Mediahuis
- Administrateur de Mediahuis Partners
- Administrateur de Profimolux
- Administrateur de Rent-A-Port
- Administrateur de AvH Growth Capital

**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 IEFISI (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 NMC International
- Administrateur de Rent-A-Port
- Administrateur de Infra Asia Investment
- Administrateur de RAP Green Energy
- Administrateur de Bioelectric
- Administrateur de Green Offshore
- Administrateur de Sofinim Lux
- Administrateur de AvH Growth Capital
- Administrateur de LTS
- Administrateur de Otary RS
- Administrateur de Otary Bis
- Administrateur de Rentel
- Administrateur de North Sea Wave
- Administrateur de Estor-Lux
- Administrateur de Stichting Continuïteit IHC
- Administrateur de Finance Continuïteit IHC

**c. associations :**

- Administrateur de Belgian Offshore Platform (BOP) vzw, représentant permanent pour Green Offshore
- Administrateur de BVBA (Belgian Venture Capital & Private Equity Association)

**Philippe Delusinne**

Administrateur indépendant

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

**Membre du Comité de nomination et de rémunération****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 et de Radio H
- Représentant permanent de CLT-UFA, Administrateur Délégué de Cofelbra et d'Inadi
- CEO de RTL Belux & Cie SECS et Administrateur Délégué de RTL Belux
- Administrateur Délégué et Président du Conseil d'Administration de IP Belgium
- Représentant permanent de CLT-UFA, Administrateur Délégué et Président de New Contact
- Administrateur de CLT-UFA
- Administrateur de l'Agence Télégraphique Belge de Presse
- Administrateur de MaRadio.be
- Administrateur de L'Association pour l'Autorégulation de la Déontologie Journalistique
- Représentant permanent de RTL BELGIUM, Administrateur de l'ASBL Business Club Belgium Luxembourg

**c. associations :**

- Président du Théâtre Royal de La Monnaie
- Président des Amis des Musées Royaux des Beaux-Arts de Belgique

**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 Lima Expesa (Limex)
- 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

**Ciska Servais SRL, représentée par Ciska Servais**

Administrateur

**Boerenlegerstraat, 204**  
**B-2650 Edegem**



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 (V.U.B.) (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
- SYMBIOSIS SON

**Pas De Mots SRL, représentée par Leen Geirnaerd**

Administrateur indépendant

**Anne Frankstraat 1**  
**B-9150 Kruibeke**

**Membre du Comité d'audit**

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.

Mandats exercés :

**a. sociétés cotées :**

- Administrateur, Président du Comité de Risque, Membre de Comité d'Audit de bpost bank depuis 2020

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

Administrateur indépendant

Avenue Molière 164  
B-1050 Ixelles**Présidente du Comité de nomination et de rémunération**

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 pour les campus de Fontainebleau et Singapore.

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

Membre du Women on Boards (WOB), du Club L, et INSEAD ILI (Inclusive Leadership Initiative). Elle est aussi business associate de Kdvi (Kets de Vries Institute)

Mandats exercés :

**c. associations :**

- Membre du conseil d'administration de Vocatio (Bruxelles) et Unicef Belgium

**Much SRL, représentée par Muriel De Lathouwer**

Administrateur indépendant

Avenue Jacques Pastur 128  
B-1180 Uccle**Membre du Comité d'audit**

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

Elle débute 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 W.I.N.G (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 et du comité de nomination & rémunération d'Etex
- Membre du conseil d'administration, présidente du comité de nomination & rémunération et Membre des comités de gouvernance et d'investissement du fond d'investissement Olympia
- Membre du conseil d'administration de la banque CPH

**c. organisations :**

- Vice-présidente Coderdojo Belgium
- Présidente du conseil d'administration d'ULB dev

**2.2. ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS**

Au 31 décembre 2020, les administrateurs répondant aux critères d'indépendance définis à l'article 3.5 du Code 2020 sont :

- Pas de Mots SRL représentée par Leen Geirnaerdt
- Euro-Invest Management SA, représentée par Martine Van den Poel
- Much SRL représentée par Muriel De Lathouwer
- Philippe Delusinne

**2.3. AUTRES ADMINISTRATEURS**

- Luc Bertrand
- Piet Dejonghe
- Jan Suykens
- Koen Janssen
- John-Eric Bertrand
- Christian Labeyrie
- Ciska Servais SRL, représentée par Ciska Servais

**2.4. MODE DE FONCTIONNEMENT**

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

**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 2020, le Conseil d'administration a délibéré sur toutes les questions majeures de la vie de CFE. Il s'est réuni six fois.

Le Conseil d'administration a notamment :

- arrêté les comptes de l'exercice 2019 ainsi que les comptes semestriels 2020 ;
- examiné le budget 2020 et les actualisations de celui-ci ;
- examiné le budget 2021 ;
- 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 les plans stratégiques de DEME, de CFE Contracting et de BPI ;
- sélectionné le nouveau commissaire pour le Groupe sur proposition du Comité d'Audit ;
- examiné l'évolution de l'encours immobilier et approuvé l'acquisition et la cession de plusieurs projets immobiliers dont la valeur excède dix millions d'euros ;
- décidé, sur proposition du Comité de nomination et de rémunération, des modalités de la rémunération 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 2020.

Administrateurs	Présence/Nombre de séances
Luc Bertrand	6/6
Piet Dejonghe	6/6
Jan Suykens	6/6
Koen Janssen	6/6
John-Eric Bertrand	6/6
Christian Labeyrie	6/6
Philippe Delusinne	6/6
Ciska Servais SRL, représentée par Ciska Servais	6/6
Pas de Mots SRL, représentée par Leen Geirnaerdt	5/6
Much SRL, Représentée par Muriel De Lathouwer	6/6
Euro-Investment Management SA, représentée par Martine Van den Poel	6/6

Des procédures d'évaluation périodique sont organisées au sein du conseil d'administration conformément à l'article 2.7 de la Charte. Celles-ci ont lieu à l'initiative et sous la direction du président. L'évaluation annuelle de la relation entre le conseil d'administration et l'administrateur délégué a eu lieu le 22 février 2020. Les administrateurs non exécutifs ont exprimé leur satisfaction générale quant à la bonne coopération entre le conseil d'administration et l'administrateur délégué et ont fait quelques suggestions à cet égard. La prochaine évaluation triennale aura lieu en 2022.

## 2.5. CODE DE CONDUITE EN MATIÈRE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

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

A la connaissance de la société, aucune décision n'a été prise en 2020 donnant lieu à l'application de cette procédure.

## 2.6. TRANSACTIONS FINANCIÈRES

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

## 3. COMITÉ D'AUDIT ET DE GESTION DES RISQUES

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

### 3.1. COMPOSITION

Au 31 décembre 2020, ce comité se compose de :

- John-Eric Bertrand
- Philippe Delusinne (\*)
- Pas de Mots SRL, représentée par Leen Geirnaerdt (\*)
- Christian Labeyrie
- Much SRL, représentée par Muriel De Lathouwer (\*)

(\*) administrateurs indépendants

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

John-Eric Bertrand a effectué des études à orientations 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 que Investment Manager.

Christian Labeyrie est directeur général adjoint, directeur financier et membre du comité exécutif du groupe VINCI. Il est diplômé de HEC, de l'Escuela Superior de Administración de Empresas (Barcelone) et de Mc Gill University (Canada) et titulaire du DECS.

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.

Depuis mars 2002, il est chief executive officer de RTL Belgium.

Leen Geirnaerdt est diplômée en Sciences Économiques Appliquées à l'Université d'Anvers. Elle a travaillé pendant six ans en audit chez PricewaterhouseCoopers (PwC). Elle est passée ensuite chez Solvus Resource Group en tant que corporate controller et en 2010, a été nommée Chief Financial Officer aux Pays-Bas. En 2016 elle est nommée CFO au niveau mondial de Recruit Global Staffing. Depuis mai 2019, elle est CFO de bpost.

Muriel De Lathouwer est ingénieur civil en physique nucléaire (ULB, Bruxelles) et détient un MBA de l'INSEAD, Paris. Muriel De Lathouwer est administrateur de plusieurs sociétés internationales et est active au sein du fonds W.I.N.G (Digital Wallonia) en tant que membre de l'operating team et du comité d'investissement Deep Tech.

### 3.2. MODE DE FONCTIONNEMENT ET RAPPORT D'ACTIVITÉ

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

Ce comité s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2020.

Ce comité a notamment examiné :

- les comptes annuels 2019 et semestriels 2020 ;
- les comptes trimestriels à fin mars et fin septembre 2020 ;
- le projet de budget 2021 avant présentation de celui-ci au Conseil d'administration ;
- les rapports de l'auditeur interne ;
- les résultats des principaux chantiers ;
- l'évolution de la trésorerie du groupe et du besoin en fonds de roulement ;
- le rapport d'évaluation des offres de service pour l'audit du groupe CFE ;
- 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 2020.

Membres	Présence/Nombre de séances
John-Eric Bertrand	4/4
Philippe Delusinne	4/4
Pas de Mots SRL, représentée par Leen Geirnaerd	3/4
MucH SRL, représentée Muriel De Lathouwer	4/4
Christian Labeyrie	4/4

## 4. COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION

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

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

### 4.1. COMPOSITION

Au 31 décembre 2020, ce comité se compose de :

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

(\*) administrateurs indépendants

### 4.2. MODE DE FONCTIONNEMENT ET RAPPORT D'ACTIVITÉ

Ce comité s'est réuni deux fois en 2020.

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

- la rémunération fixe 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 et le succession planning chez CFE, CFE Contracting et BPI ;
- le *long term incentive plan* chez BPI et CFE Contracting ;
- l'établissement des principes d'une politique de rémunération.

Le tableau qui suit indique le taux individuel de présence des membres au Comité de nomination et de rémunération pour l'exercice 2020 :

Membres	Présence/Nombre de séances
Euro-Investment Management SA représentée par Martine Van den Poel	2/2
Luc Bertrand	2/2
Philippe Delusinne	2/2

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



## 5. POLITIQUE DE DIVERSITÉ

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

La procédure de sélection et de nomination des membres du Conseil d'Administration est décrite dans la Charte. Sa composition vise un équilibre entre expérience, compétence et indépendance, dans le respect de la diversité, notamment de l'égalité hommes-femmes. Actuellement, 4 des 11 membres du Conseil d'Administration sont des femmes. Les domaines d'expertise des administrateurs, par leur complémentarité, couvrent l'ensemble des activités du groupe et des risques et opportunités associés.

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

## 6. SYSTÈMES DE CONTRÔLE EXTERNE ET INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

### 6.1. CONTRÔLE EXTERNE

Le commissaire de la société est Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL, représentée par Rik Neckebroeck. Le commissaire aux comptes émet sur une base annuelle un rapport d'examen limité des comptes consolidés en juin et une opinion sur les comptes consolidés du groupe CFE en décembre. Le commissaire a été nommé lors de l'assemblée générale ordinaire du 2 mai 2019 pour un mandat de trois ans. Cependant et compte tenu de l'article 41 du Règlement (UE) n° 537/2014, stipulant qu'à compter du 17 juin 2020, une société cotée ne peut accepter ou renouveler le mandat d'un cabinet d'audit qui a fourni des services d'audit à cette société pendant vingt années consécutives ou davantage, Deloitte Réviseurs d'Entreprises a démissionné de son mandat en cours. Dès lors, le conseil d'administration proposera à la prochaine assemblée générale ordinaire d'acter la démission du commissaire sortant et de confier le mandat de contrôle légal au cabinet de réviseurs d'entreprises EY, représenté par Patrick Rottiers et Marnix Van Dooren, pour une durée de trois ans.

La rémunération perçue par le commissaire en 2020 pour l'ensemble du groupe, en ce compris la société, s'élève à :

<i>(milliers d'euros)</i>	Deloitte		Autres	
	Montant	%	Montant	%
<b>Audit</b>				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2.003,8	79,65%	874,6	17,83%
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	50,8	2,602%	5,1	0,10%
<b>Sous-total audit</b>	<b>2.054,6</b>	<b>81,67%</b>	<b>879,7</b>	<b>17,94%</b>
<b>Autres prestations</b>				
Juridique, fiscal, social	194,0	7,71%	1.368,2	27,90%
Autres	267,0	10,61%	2.656,0	54,16%
<b>Sous-total autres</b>	<b>461,0</b>	<b>18,33%</b>	<b>4.024,2</b>	<b>82,06%</b>
<b>Total honoraires des commissaires aux comptes</b>	<b>2.515,6</b>	<b>100%</b>	<b>4.903,9</b>	<b>100%</b>



## 6.2. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

### 6.2.1. CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES

Le Conseil d'administration de CFE est une instance collégiale chargée de déterminer les orientations stratégiques du groupe, de veiller à leur mise en œuvre et à la bonne marche de l'entreprise. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Il délibère sur toutes les questions majeures de la vie du groupe. Le Conseil rend compte, chaque année, dans son rapport de gestion des principaux risques et incertitudes auxquels le groupe est confronté. Le Conseil d'administration s'est doté d'un règlement intérieur et de deux comités spécialisés : un Comité d'audit et un Comité de nomination et de rémunération.

A travers le dispositif actuel, le Conseil d'administration a pour objectif de s'assurer que les objectifs sont atteints au niveau du groupe et, au niveau des filiales, de suivre la mise en place de dispositifs adaptés à chaque type d'entreprise (taille, type d'activités, etc.).

Le Conseil d'administration veille également à fournir en temps opportun à toutes les parties prenantes internes et externes des informations financières complètes, fiables et pertinentes conformément aux règles d'évaluation du groupe, aux normes internationales d'information financière (IFRS) et aux autres obligations de reporting belges. Des systèmes de contrôle interne et de gestion de l'information financière ont été mis en place afin de satisfaire au mieux à ces exigences.

Le comité d'audit exerce un contrôle sur le reporting financier, le système de contrôle interne et de gestion des risques et sur le fonctionnement des audits internes et externes. Le comité d'audit fait également des recommandations au conseil d'administration à cet égard.

### 6.2.2. PÉRIMÈTRE DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Outre la mise en place d'un dispositif propre au holding, le groupe veille à la mise en œuvre de dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne adaptés au sein de ses filiales.

L'organisation des services financiers et de contrôle se compose de trois niveaux:

- (i) Les départements financiers et de contrôle de gestion dans les différentes entités juridiques, divisions ou pôles, chargés de l'élaboration et du reporting de l'information financière ;
- (ii) L'audit Interne de resp. DEME et CFE Contracting qui a mis en œuvre un programme basé sur les risques pour valider l'efficacité du contrôle interne dans les différents processus au sein des filiales et a développé un environnement de contrôle favorable à l'établissement d'un reporting financier qualitatif ;
- (iii) La direction financière de CFE, chargée de la revue finale des informations financières des différentes entités juridiques et de la préparation des comptes annuels consolidés.

### 6.2.3. GESTION DES RISQUES

La gestion des risques dans le domaine de l'information financière peut être résumée comme suit.

#### *Risques au niveau des filiales*

Ceux-ci sont généralement très divers et sont couverts par (i) l'exercice d'un mandat d'administrateur d'un ou de plusieurs administrateurs ou directeurs de CFE au sein des conseils d'administration et comités consultatifs (dont les comités de risques) des principales filiales de CFE, (ii) des instructions de reporting claires aux filiales avec des délais et des règles de préparation et d'évaluation, et (iii) un audit externe des états financiers semestriels et annuels prenant également en compte des éléments de contrôle interne et de gestion des risques au niveau de l'entité concernée.

#### *Risques dans le domaine de l'information*

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

#### *Risques liés à l'évolution de la réglementation*

Ils sont couverts par un suivi des normes juridiques en matière de reporting financier. Les évolutions du cadre juridique concernant le reporting financier sont suivies de près et l'impact sur le reporting du groupe est discuté de manière proactive avec la direction financière et le commissaire.

### 6.2.4. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Un certain nombre de contrôles de base, tels que la double signature, la séparation des tâches et la délégation de pouvoirs, sont prévus dans les cycles administratifs au niveau du groupe.

La société a mis en place un système ERP dans la plupart des sociétés du groupe pour fournir à la direction des informations transparentes et fiables pour gérer, contrôler et diriger les activités opérationnelles. La fourniture de services informatiques pour gérer, entretenir et développer ces systèmes est en grande partie sous-traitée à des prestataires de services informatiques professionnels qui sont dirigés et surveillés par des structures de contrôle informatique appropriées et dont la qualité est contrôlée par des contrats de service complets. En collaboration avec ses fournisseurs informatiques, CFE a mis en place des processus de gestion adéquats pour garantir que des mesures appropriées soient prises au quotidien pour maintenir la performance, la disponibilité et l'intégrité de ses systèmes informatiques. L'adéquation de ces procédures est vérifiée et auditée à intervalles réguliers et optimisée si nécessaire. Une répartition appropriée des responsabilités et une coordination entre les services compétents garantissent un processus de communication efficace et ponctuel des informations financières périodiques au marché.

### 6.2.5. EVALUATION

Lors des comités d'audit trimestriels, les résultats financiers trimestriels, les constatations du service d'audit interne sont présentées aux administrateurs membres du comité d'audit ainsi qu'au commissaire.

Toute modification significative de l'environnement de contrôle interne ou des normes comptables IFRS appliquées par le groupe est soumise à l'examen du Comité d'audit et à l'approbation du Conseil d'administration de la société.

Les membres du Conseil d'administration sont périodiquement informés de l'évolution et des changements significatifs des normes IFRS sous-jacentes. Toutes les informations financières pertinentes sont communiquées au Comité d'audit et au Conseil d'administration pour leur permettre d'analyser les comptes.

### 6.3. SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES AU SEIN DES PÔLES

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.

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

CFE maintient toutefois un contrôle régulier par la présence d'administrateurs et/ou de représentants de CFE au sein des conseils d'administration et des comités consultatifs de ses filiales.

#### 6.3.1. DEME

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

- **Le Conseil d'administration.** Celui-ci est composé de sept administrateurs dont cinq administrateurs de CFE et un représentant de CFE. Le Conseil d'administration contrôle la gestion du comité exécutif, arrête les comptes semestriels et annuels et approuve, entre autres, la stratégie et la politique d'investissement de DEME. En 2020, le Conseil d'administration s'est réuni huit fois;
- **Le Comité technique.** Celui-ci est composé d'un administrateur de CFE, outre les membres du comité exécutif. Ce comité assure le monitoring des chantiers les plus importants et des litiges en cours. Il a également pour tâche la préparation des dossiers d'investissement ;
- **Le Comité des risques.** Celui-ci compte un administrateur de CFE, ainsi que le CEO, le SOD, la CFO et les représentants du pôle concerné au sein du Comité exécutif. Le Comité des risques analyse et approuve toutes les offres engageantes portant sur les contrats EPC et Design & Build et sur tous contrats d'un montant supérieur à 100 millions d'euros (travaux de dragage) ou 25 millions d'euros (activités hors dragage);
- **Le Comité d'audit.** Celui-ci compte trois représentants de CFE (un administrateur, le Directeur financier et administratif et le Directeur finance & controlling). 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 6 reprises en 2020 ;
- **Le Steering comité** créé en 2018 par le Conseil d'administration. Il a pour mission de suivre la mise en œuvre 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 deux administrateurs de CFE et un représentant de CFE.

- Le système de contrôle interne de DEME est mis en œuvre par son comité exécutif et par le SOD de DEME 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 le même système transactionnel, à savoir Microsoft Dynamics. Ce système est piloté centralement et conçu pour toutes les données de base et pour tous les contrôles intégrés afin que les données soient traitées de manière uniforme au sein du groupe. Dans le domaine de la numérisation, DEME poursuit la reconnaissance automatique des données et la facturation électronique (e-invoicing).
- Le système de reporting, une banque de données multidimensionnelle développée sur mesure, est complètement intégrée aux systèmes transactionnels et est alimentée 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 sont harmonisées.
- L'Opportunity and Risk Management (« ORM ») prévoit pour les projets exécutés par DEME trois étapes :
  - une détection proactive des opportunités et des risques ;
  - une attention renforcée sur la gestion des opportunités et des actions à mettre en œuvre ;
  - un partage transparent et ponctuel – au travers d'une base de données commune et accessible au personnel – 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.
- En fournissant des tableaux de bord ORM détaillés et interactifs, toutes les opportunités et tous les risques sont surveillés en permanence, permettant la prise de décisions et d'actions nécessaires.
- Avec l'aide d'un consultant externe, de nouveaux systèmes de gestion de trésorerie ont été sélectionnés. La mise en place, fin 2019, d'un système de gestion de trésorerie a été finalisée et dès 2020 utilisée de manière généralisée. Dans le but de continuer à améliorer l'efficacité des flux de paiements dans tous les pays où DEME est active, la mise en place d'un centre de paiement (« payment factory ») a été poursuivie en 2020 et sera déployée plus avant dans le groupe au cours de l'année 2021 et du premier semestre 2022.
- DEME a établi une politique claire lui permettant de poursuivre toutes ses activités dans le respect de l'intégrité 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 anti-corruption élaborée. Cette politique anti-corruption fait partie intégrante du programme annuel de sensibilisation destiné à tous les employés. En 2020, les procédures permettant d'exécuter cette politique ont été optimisées plus avant. En particulier, le processus de sélection des tiers a été affiné sur la base d'une nouvelle analyse des risques. La numérisation de ce processus sera élaborée en 2021. Grâce au centre de paiement mis en place

par la trésorerie, qui permet le passage des paiements des différentes entités – si techniquement / juridiquement possible – par un canal unique (SWIFT), des contrôles supplémentaires sont dès à présent effectués sur les paiements sortants au moyen d'un outil de filtrage sur la base d'une liste des sanctions (« sanctions screening ») avant même que les paiements via SWIFT soient envoyés aux différentes banques, évitant ainsi les paiements aux bénéficiaires ayant été frappés de sanctions.

- En 2019, DEME a créé un département d'audit Interne qui opère de manière indépendante et qui rend compte au comité d'audit. Le but de ce département est d'analyser la gestion des risques et les processus de contrôle interne de DEME, et de conseiller la direction en vue de renforcer le niveau de contrôle global.
- Le plan d'audit annuel est complété par des missions supplémentaires demandées par le Comité d'audit et / ou le Comité exécutif de DEME. Les principaux résultats sont présentés annuellement aux membres du Comité d'audit, ainsi qu'aux membres du Comité exécutif et de la direction de DEME. L'audit interne est également en charge du suivi de l'avancement des plans d'actions.

### 6.3.2. CFE CONTRACTING

Le contrôle de CFE sur sa filiale CFE Contracting s'exerce à quatre niveaux différents :

- Le Conseil d'administration. Celui-ci est composé de quatre administrateurs dont l'administrateur délégué de CFE, le CEO de CFE Contracting, le directeur financier et administratif de CFE et un représentant de l'actionnaire de contrôle de CFE. Le Conseil d'administration assure le contrôle du comité exécutif, arrête les comptes semestriels et annuels et définit la stratégie du pôle.
- Le Comité exécutif. Celui-ci est présidé par le CEO de CFE Contracting et composé de l'administrateur délégué de CFE, du directeur financier et administratif de CFE, la directrice des ressources humaines de CFE Contracting, le président exécutif des divisions multitechnique (VMA) et rail & utilities (MOBIX), l'administrateur délégué de BPC et BPC Wallonie et le CEO de Van Laere qui est également le président exécutif de MBG. Le Comité exécutif est en charge de la gestion journalière du pôle et de la mise en œuvre de la stratégie définie par le Conseil d'administration.
- Le Comité des risques. Celui-ci est composé de l'administrateur délégué de CFE, du directeur financier et administratif de CFE et d'un administrateur représentant l'actionnaire de contrôle de CFE, outre le CEO de CFE Contracting, le président du comité des risques de CFE Contracting, un membre du comité exécutif en charge de la filiale et les représentants opérationnels ou fonctionnels de l'entité concernée. 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.
- Les réunions trimestrielles de revue budgétaire. A ces réunions participent l'administrateur délégué, le directeur financier et administratif et le directeur Finance & Controlling de CFE, outre le président du Comité exécutif, le directeur financier de CFE Contracting, le CEO de la

division concernée, l'administrateur délégué ou le directeur général de la filiale concernée, son directeur opérationnel ainsi que son directeur financier et administratif.

- Les sujets abordés sont :
  - les budgets (et leurs recalages trimestriels)
  - 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 du bilan de la filiale
  - l'analyse des risques en cours avec notamment une présentation des contentieux
  - l'état des garanties données
  - les besoins d'investissements ou les désinvestissements
  - la trésorerie et son évolution future sur douze mois.

Le département d'audit Interne de CFE Contracting a pour mission la revue des contrôles internes et des procédures au sein de ses filiales. Son indépendance est garantie, l'audit interne rapportant directement au Comité d'audit.

Le département d'audit interne remplit les missions suivantes :

- Contrôle interne : le contrôle interne comprend le suivi des règles générales du pôle Contracting telles que définies dans la Charte, le Manuel de procédures internes et le Code anti-corruption. Ces règles de conduite générales, accessibles sur le site intranet, portent essentiellement sur :
  - la politique de prise d'affaires
  - la politique de suivi des projets
  - la politique de prise de participation dans les sociétés momentanées et dans le capital de sociétés
  - la politique d'achats et de sous-traitance
  - la politique d'investissement
  - la politique de gestion comptable et financière
  - la politique de gestion des ressources humaines
  - la politique de gestion juridique, fiscale et des assurances
  - la politique de communication interne et externe
  - la politique d'intégrité
  - la politique de sécurité de l'information
  - la politique de traitement des données personnelles
- Mise à jour des cartographies des risques, établies pour les principales filiales du pôle Contracting. Ces cartographies sont revues tous les deux ans. Il s'agit :
  - de recenser les principales sources de risques identifiables, internes ou externes, qui constituent des obstacles à l'atteinte des objectifs du pôle et peuvent être financiers, humains ou relatifs à sa réputation ;
  - d'évaluer, selon une échelle qualitative, la criticité des risques en prenant en compte leur impact potentiel, leur probabilité d'occurrence et le degré de maîtrise pour les divers événements les constituant ;

- de mettre en place le traitement adéquat de ces risques. Établies à partir des cartographies des principales entités, des grilles de risques propres à chaque métier permettent une présentation et une évaluation homogène des événements susceptibles d'affecter les projets examinés par les organes compétents des entités.

Au cours de l'exercice 2020, 10 missions d'audit ont été menées. Elles n'ont pas révélé de dysfonctionnement susceptible d'avoir une incidence significative sur l'activité et les états financiers du groupe. Ces audits ont notamment porté sur :

- l'application des principes de bonne gestion de projet tels que définis par le Comité exécutif ;
- le respect du Règlement Général sur la Protection des Données (« RGPD ») ;
- le respect des règles relatives aux pouvoirs de signature dans le logiciel de paiements ISABEL ;
- l'archivage de documents.

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 ces derniers des actions correctives à entreprendre.

### 6.3.3. BPI

Le contrôle de CFE sur sa filiale BPI s'exerce à deux niveaux différents :

- **Le Conseil d'administration.** Celui-ci est composé de six administrateurs parmi lesquels deux administrateurs de CFE (dont l'administrateur délégué) et le directeur financier et administratif de CFE, outre l'administrateur délégué de BPI et un administrateur externe. 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 BPI. 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, et (ii) la constitution de tout partenariat portant sur un projet dont la valeur est supérieure à 10 millions d'euros en quote-part.
- **Le Comité de stratégie et d'investissement.** Celui-ci est composé des administrateurs de BPI outre le Head of Legal, le (les) Head(s) of Development et le (les) Country Manager(s) concerné(s) de BPI. Sont invités d'office aux réunions le Finance Director de BPI ainsi que l'auteur du dossier d'investissement. Le Comité de stratégie et d'investissement a pour mission d'analyser et d'approuver tous les investissements immobiliers de BPI. Pour ceux dont la valeur est supérieure à 10 millions d'euros, l'accord du conseil d'administration de BPI et de CFE est également requis. La compétence du Comité de stratégie et d'investissement ne s'étend pas à la représentation de la société et n'exclut pas celle du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration peut à tout moment se saisir de tout projet d'investissement ou de désinvestissement de tout montant et décider le cas échéant en lieu et place du Comité de stratégie et d'investissement.

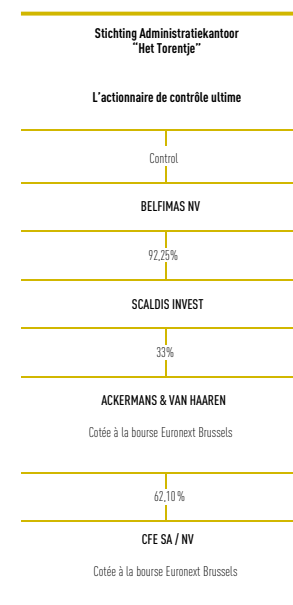
L'administrateur délégué de BPI est en charge de la mise en œuvre du système de contrôle interne adopté par le Conseil d'administration. Afin de l'aider dans sa tâche, le CEO s'est entouré d'un Comité exécutif.

Le Comité exécutif identifie les risques de manière progressive et les analyse de manière adéquate. Il propose des mesures appropriées pour accepter, atténuer, transférer ou éviter les risques identifiés.

## 7. STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

La société est détenue majoritairement par Ackermans & van Haaren qui détient 15.720.684 actions (soit 62,10%) de la société.

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



## 8. DÉROGATIONS AU CODE 2020

Les dérogations au Code 2020 portent exclusivement sur la rémunération des administrateurs non exécutifs et de l'administrateur délégué, et en particulier sur les principes 7.6 à 7.9 du Code 2020. Les raisons fondées de cette dérogation sont exposées dans la politique de rémunération reprise au IV.1 ci-après.

## IV. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

### 1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération de la société a été établie dans le cadre de l'article 7:89/1 du CSA et du Code 2020.

La politique de rémunération vise les administrateurs non exécutifs et l'administrateur délégué. Il n'existe pas de comité exécutif ou similaire au sein de la société.

Elle s'applique à partir du 1er janvier 2021, sous réserve de son approbation par l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra le 6 mai 2021. Ensuite, elle sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale tous les quatre ans et, dans tous les cas, chaque fois qu'elle subirait une modification importante.

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

#### 1.1. GOUVERNANCE - PROCÉDURE

La politique de rémunération est établie par le conseil d'administration sur recommandation du comité de nomination et de rémunération. Comme indiqué ci-dessus, elle est ensuite soumise à l'approbation de l'assemblée générale.

La rémunération individuelle des administrateurs non exécutifs est approuvée par l'assemblée générale et, le cas échéant, la rémunération individuelle de l'administrateur délégué est approuvée par le conseil d'administration de la société. Dans chaque cas, cette rémunération est déterminée sur la base de la politique de rémunération, sur avis du comité de nomination et de rémunération.

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

#### 1.2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

La rémunération se compose :

- d'un montant annuel fixe ; et
- de jetons de présence : ceux-ci sont attribués aux administrateurs non exécutifs pour leur présence aux réunions du conseil d'administration et, le cas échéant, pour leur présence aux réunions du comité d'audit et du comité de nomination et de rémunération. Des jetons de présence sont également attribués aux administrateurs chargés par le conseil d'administration de missions particulières.

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

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

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

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

Les administrateurs non exécutifs peuvent exercer un mandat d'administrateur au sein des filiales de la société. Les rémunérations éventuellement perçues pour l'exercice de ces mandats sont intégrées dans le rapport de rémunération de la société.

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

#### 1.3. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

##### 1.3.1. STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION

La rémunération de l'administrateur délégué comprend uniquement les éléments suivants :

- une rémunération annuelle fixe du même niveau que celle des administrateurs non exécutifs ; et
- des rémunérations octroyées dans le cadre de l'exercice de mandats d'administrateur au sein de certaines filiales du groupe CFE, ces montants étant liés à la participation active de l'administrateur délégué au sein de ces filiales.

L'administrateur délégué ne bénéficie ni d'une rémunération variable, ni d'un plan d'options. Il n'est pas non plus tenu de détenir un nombre minimum d'actions de la société.

Ces dérogations aux principes 7.7 à 7.9 du Code 2020 se justifient par le fait que l'administrateur délégué perçoit d'ores et déjà une rémunération au niveau d'AvH en sa qualité de membre du comité exécutif de cette société. A ce titre, la rémunération de l'administrateur délégué dans le cadre des fonctions qu'il exerce au sein d'AvH est en partie liée à sa performance dans le cadre de ses fonctions d'administrateur délégué au sein de la société. Ceci permet d'aligner les intérêts de l'administrateur délégué de la société sur la création de valeur au sein du groupe AvH auquel ap-



partient la société. De plus, l'intégralité des rémunérations de l'administrateur délégué (à savoir sa rémunération fixe) est rétrocédée par celui-ci à AvH en vertu d'une convention qui les lie.

Le conseil d'administration et le comité de nomination et de rémunération considèrent par conséquent que prévoir une rémunération variable au sein de la société et imposer à l'administrateur délégué de détenir des actions de la société n'est pas nécessaire en raison de sa position au sein du groupe AvH et de la structure de la rémunération qui lui est octroyée au sein de celle-ci.

L'administrateur délégué ne bénéficie pas d'avantages en nature tels que plans de pension, assurances ou voiture de société.

### 1.3.2. CONDITIONS CONTRACTUELLES DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

L'administrateur délégué n'est lié par aucun contrat spécifique avec la société. Aucune indemnité de départ n'est prévue à la fin de son mandat, que ce départ soit volontaire, contraint, anticipé ou à son terme normal.

### 1.4. MANDATS DANS LES FILIALES

L'administrateur délégué peut exercer un mandat d'administrateur exécutif ou non exécutif auprès des filiales de la société. Les rémunérations perçues pour l'exercice de ces mandats sont intégrées dans le rapport de rémunération de la société. Il est toutefois rappelé que ces rémunérations sont également fixes et rétrocédées à AvH en vertu d'une convention liant l'administrateur délégué et AvH.

Les filiales de la société n'étant pas cotées, elles ne tombent pas dans le champ d'application des règles du Code des sociétés et des associations relatives à la politique de rémunération et au rapport de rémunération.

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

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

### 1.5. CHANGEMENTS DEPUIS LA DERNIÈRE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Il n'y a pas de changement significatif entre ce qui est exposé dans cette politique de rémunération et ce qui a été exposé dans le rapport de rémunération publié en 2020 (concernant la politique de rémunération).

### 1.6. POSSIBILITÉ DE S'ÉCARTER DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

En cas de circonstances exceptionnelles qui rendent nécessaire un écart par rapport à la politique de rémunération afin de servir les intérêts à long terme et la viabilité de la société dans son ensemble ou d'assurer sa viabilité, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, est habilité à modifier temporairement la rémunération des membres des administrateurs non exécutifs ou de l'administrateur délégué. Cette modification peut porter sur n'importe quel élément de la rémunération, dans le respect des compétences respectives du conseil d'administration et de l'assemblée générale.

## 2. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

La rémunération des administrateurs non exécutifs et de l'administrateur délégué pour 2020 est détaillée dans le présent rapport. Au 31 décembre 2020, il n'existe pas d'autre membre de la direction exécutive de la société qui tombe dans le champ d'application des règles sur la politique de rémunération et du rapport de rémunération.

Cette rémunération est conforme à la politique de rémunération contenue dans le rapport de rémunération publié en 2020, qui a été approuvé à la majorité de 96% des votes exprimés et sans aucun commentaire particulier de la part des actionnaires.

### 2.1. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS

Un montant total de 427.940 euros a été versé aux administrateurs non exécutifs en 2020, réparti comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Aucune autre rémunération ou avantage, prêt ou garantie ne leur a été accordé par la société.

2020 <i>En euros</i>	Rémunération fixe	Jetons de présence	Comité d'audit	Comité de rémunération	Rémunération totale
Luc Bertrand	100.000	-	-	2.000	102.000
Philippe Delusinne	20.000	12.000	4.000	2.000	38.000
Renaud Bentegeat (jusqu'au 07/05/2020)	6.940	4.000	-	-	10.940
Christian Labeyrie	20.000	12.000	4.000	-	36.000
Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais	20.000	12.000	-	-	32.000
Koen Janssen	20.000	12.000	-	-	32.000
PAS DE MOTS BVBA, représentée par Leen Geirnaerd	20.000	10.000	3.000	-	33.000
Jan Suykens	20.000	12.000	-	-	32.000
John.-Eric Bertrand	20.000	12.000	8.000	-	40.000
Euro-Invest Management SA, représentée par Martine Van den Poel	20.000	12.000	-	4.000	36.000
Much SPRL, représentée par Muriel De Lathouwer	20.000	12.000	4.000	-	36.000
<b>Total</b>	<b>286.940</b>	<b>110.000</b>	<b>23.000</b>	<b>8.000</b>	<b>427.940</b>

- John-Eric Bertrand a perçu, outre son mandat d'Administrateur (32.000 euros) et outre son mandat comme Président du comité d'audit (8.000 euros), un montant de 115.000 euros 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.
- Koen Janssen a perçu, outre son mandat d'Administrateur (32.000 euros), un montant de 15.000 euros 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.

## 2.2. RÉMUNÉRATION DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ

L'administrateur délégué de la société est membre du comité exécutif d'AvH. Par conséquent, sa rémunération au sein de la société est uniquement composée des éléments suivants, conformément à la section 1.3 de la politique de rémunération :

- une rémunération annuelle fixe du même niveau que celle des administrateurs non exécutifs ;
- des rémunérations octroyées dans le cadre de l'exercice de mandats d'administrateur non exécutif au sein de certaines filiales du groupe CFE.
  - La rémunération payée à l'administrateur délégué en 2020 a donc été la suivante :rémunération fixe octroyée en raison de sa qualité de membre du conseil d'administration de la société : 20.000 euros ;
  - jetons de présence relatifs à sa participation aux réunions du conseil d'administration de la société : 12.000 euros ;

En outre, la rémunération annuelle de l'administrateur délégué au titre des différents mandats d'administrateur non exécutif au sein des filiales du groupe CFE a été la suivante :

- CFE Contracting : 75.000 euros ;
- BPC : 75.000 euros ;
- MBG : 75.000 euros ;
- VAN LAERE : 75.000 euros ;
- Mobix ENGEMA : 45.000 euros.

Conformément à ce qui est prévu dans la politique de rémunération, l'administrateur délégué ne bénéficie pas d'une rémunération variable, ni d'avantages en nature tels que plans de pension, assurances ou voiture de société.

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

## 2.3. ÉVOLUTION ANNUELLE DU RAPPORT ENTRE LA RÉMUNÉRATION ET LE SALAIRE

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

Évolution annuelle en %	2016 vs 2015 (%)	2017 vs 2016 (%)	2018 vs 2017 (%)	2019 vs 2018 (%)	2020 vs 2019 (%)
<b>1. Rémunération des administrateurs (non exécutifs) (en euros)</b>					
<b>Nom</b>					
Luc Bertrand	76.896 (+104%)	102.000 (+32,64%)	102.000 (+0%)	102.000 (+0%)	102.000 (+0%)
Philippe Delusinne	34.000 (-6,25%)	40.000 (+18,00%)	31.000 (-22,00%)	35.000 (+12,29%)	38.000 (+12,50%)
Renaud Bentegeat (en sa qualité d'administrateur jusqu'au 07/05/2020)	32.000 (+0%)	34.000 (+6,25%)	32.000 (-6,25%)	30.000 (-6,25%)	10.940 (-63,54%) <sup>3</sup>
Christian Labeyrie	32.000 (-12,5%)	38.000 (18,75%)	32.000 (-15,79%)	32.000 (+0%)	36.000 (+12,50%)
Ciska Servais SPRL, représentée par Ciska Servais	38.000 (+6%)	41.000 (+7,89%)	40.000 (-2,44%)	33.000 (-17,5%)	32.000 (-3,04%)
Koen Janssen	30.000 (-6,7%)	34.000 (+13,33%)	30.000 (-11,76%)	30.000 (+0%)	32.000 (+6,67%)
PAS DE MOTS BVBA, représentée par Leen Geirnaerd	9.645	35.000 (+262,88%) <sup>3</sup>	36.000 (+2,86%)	31.000 (-13,89%)	33.000 (+6,45%)
Jan Suykens	32.000	34.000 (+6,25%)	30.000 (-11,76%)	30.000 (+0%)	32.000 (+6,66%)
John-Eric Bertrand	39.000 (+8,39%)	42.000 (+7,69%)	40.000 (-5,26%)	38.000 (-5,26%)	40.000 (-5,26%)
Euro-Invest Management SA, représentée par Martine Van den Poel			19.260	35.000 (+81,72%) <sup>3</sup>	36.000 (+2,87%)
Much SPRL, représentée par Muriel De Lathouwer			21.260	33.000 (+55,22%) <sup>3</sup>	36.000 (+9%)
Piet Dejonghe	32.000	34.000 (+6,25%)	32.000 (-6,25%)	30.000	32.000
<b>2. Rémunération de l'administrateur délégué (en euros)</b>					
<b>Nom</b>					
Piet Dejonghe <sup>1</sup>			-	345.000	345.000 (+0%)
Renaud Bentegeat (pour ce qui concerne ses anciennes fonctions d'administrateur délégué jusqu'au 01/09/2018)	648.728 (+8%)	1.150.275 (+77,31%)	657.312 (-57,14%) <sup>3</sup>	-	-



**3. Performances de l'entreprise <sup>4</sup>**

(en milliers d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020
Critère 1 : Résultat net consolidé du groupe CFE	168.411	180.442	171.530	133.424	64.020
Critère 2 : EBITDA pour DEME	447.356	455.500	458.901	437.011	369.457
Critère 3 : le résultat avant impôts pour CFE Contracting	19.579	27.077	20.652	17.973	12.374
Critère 4 : rendement des fonds propres pour BPI	6,6%	52,1%	14,5%	17,0%	17,3%

**4. Rémunération moyenne des salariés en équivalent temps plein (en euros) <sup>2</sup>**

	2016	2017	2018	2019	2020
Employés de la société	83.267,50 (+5,52%)	87.086,15 (+4,59%)	81.236,35 (-6,72%)	85.012,02 (+4,65%)	86.061,31 (+1,23%)

**5. Notes explicatives**

<sup>1</sup> L'intégralité de ces rémunérations est rétrocédée par l'administrateur délégué à AvH en vertu d'une convention qui les lie.

<sup>2</sup> Moyenne des rémunérations brutes mensuelles des employés à 100% du mois de décembre pour les personnes présentes au 31/12.

<sup>3</sup> L'importance de la variation résulte de la prise en considération de la rémunération payée au cours d'un exercice incomplet en raison d'une prise de fonction ou d'une cessation de fonction en cours d'année.

<sup>4</sup> Le Conseil d'Administration veille également aux équilibres bilantaires.

Le ratio de rémunération entre la personne la plus rémunérée et la personne la moins rémunérée au sein de la société en 2020 est de 4,29.

**V. DÉCLARATION NON-FINANCIÈRE**

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

Au nom du Conseil d'administration, le 22 mars 2021.

Luc BERTRAND

Président du Conseil d'administration